

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

المجلد الخامس

الإصدار السادس والخمسون

تاريخ النشر: 5 – 12 – 2023م

ISSN : 2706-6495

الإهداء

إنه لمن دواعي سرورنا وامتياز كبير أن نقدم الإصدار السادس والخمسون من المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي لجميع الباحثين والدكاترة المنشورة بحوثهم في العدد، كما نوجه كلمة الشكر والتقدير الى لجميع المساهمين والداعمين للمجلة الأكاديمية والمشاركين في إنتاج هذا الصرح العلمي و المعرفي .

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

منارة البحث العلمي

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

مجلة علمية دولية محكمة، تصدر المجلة دورياً كل شهر

الإصدار السادس والخمسون كاملاً | 2023-12-5م

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56

Email: editor@ajrsp.com

رئيس التحرير :

أ.د. ختام احمد النجدي

الهيئة الاستشارية :

أ.د/ رياض سعيد علي المطيري

د/ عائشة عبد الحميد

أعضاء لجنة التحكيم :

أ.د/ عذاب العزيز الهاشمي

أ.د/ خالد ابراهيم خليل ابو القمصان

أ.د/ وصفي ياسين عباس

د/ أبو عبيدة طه جبريل علي

د/ بدرالدين براحلية

أ.م.د. زينب رضا حمودي

د / بسمة مرتضى محمد فودة

د/ وصال علي الحماده بنت سعاد

د/ تميم موسى عبدالله الكراد

د/ نوال حسين صديق

د/ أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم

د/ حسين حامد محمود عمر

د/ فاطمة مفلح العبدالات

قائمة الأبحاث المنشورة:

رقم الصفحة	التخصص	الدولة	اسم الباحث	عنوان البحث	NO
27 - 6	علوم الحاسوب	سلطنة عُمان	الباحثة/ إخلاص عبد الرحمن محمد، الدكتور/ سلام عثمان فقيري، الدكتور/ موسى فضل الله علي إدريس	أثر استخدام البرامج المفتوحة المصدر لإدارة المحتوى التعليمي (دراسة حالة: مدرسة التأصيل الثانوية بولاية الخرطوم - السودان)	1
71 - 28	الإدارة التربوية	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ أماني حسن حميد النجار	صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها	2
88- 72	الحوكمة والسياسات العامة	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ مها بنت سعد الصالح	حوكمة نظام الشركات السعودي 1443هـ في ضوء رؤية 2030 وأثره على جذب الاستثمارات واستقرار الاقتصاد السعودي	3
120- 89	إدارة الموارد البشرية	المملكة العربية السعودية	الباحث/ ماجد بن علي بكري علي، إشراف الدكتور/ عبد الله علي العمار	أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير (دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير)	4
140- 121	المحاسبة	المملكة العربية السعودية	الدكتورة/ أميرة الطيب محمود جمعه	آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية (دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي)	5
159- 141	مناهج وطرق تدريس	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ نادية عبید الله علي أبو زاهره	أثر استخدام الانفوجرافيك على التحصيل الفوري والمؤجل للطالبات في مادة الكيمياء واتجاههن نحو المادة	6
191- 160	القانون الدولي العام	المملكة العربية السعودية	الدكتور/ سامي الطيب إدريس محمد	دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني وحفظ الأمن والسلم الدوليين	7
226- 192	إدارة الموارد البشرية	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ وجدان ناصر محمد الشهراني	أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستشفى الخميس المدني)	8

253- 227	إدارة خدمات صحية ومستشفيات	المملكة العربية السعودية	الباحث/ فيصل عبد الله عابد الخرماني	العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات (دراسة ميدانية على مستشفى الملك فهد بمدينة جدة)	9
271- 254	الرسم والفنون	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ لجين خالد القاندي	تقنيات محاكاة الواقع ودورها في إثراء الفن الجداري	10
309- 272	القيادة التربوية	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ أمال عبد الهادي الدويب	أثر مشروعات مراكز الأحياء في سوق العمل (دراسة تطبيقية على منطقة الجوف)	11

أثر استخدام البرامج المفتوحة المصدر لإدارة المحتوى التعليمي (دراسة حالة: مدرسة التأصيل الثانوية – ولاية الخرطوم – السودان)

The Impact of Using Open Sources Software for Managing Educational Contents (Case Study: Tassel High Secondary School- Khartoum State – Sudan)

إعداد: الأستاذة/ إخلص عبد الرحمن محمد

ماجستير علوم الحاسوب، كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان

Email: Eakhn123456@gmail.com

الدكتور/ سلام عثمان فقيري

دكتوراه تقانة المعلومات، كلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات، جامعة نزوى سلطنة عُمان

Email: sallam@unizwa.edu.om

الدكتور/ موسى فضل الله علي إدريس *

دكتوراه إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات، جامعة نزوى سلطنة عُمان

*Email: musaali@unizwa.edu.om

المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على واقع استخدام البرامج مفتوحة المصدر وأهداف ومبررات التعامل مع إدارة المحتوى. تمت صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي: هل تساهم البرامج مفتوحة المصدر في تطور المحتوى التعليمي؟ وتفرع منه سؤالين فرعيين: هل تساعد البرامج مفتوحة المصدر على تطوير مهارات الطلاب؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرامج مفتوحة المصدر والتأصيل الأكاديمي؟، اختبرت الدراسة ثلاث فرضيات: استخدام برامج مفتوحة المصدر في إدارة المحتوى التعليمي يساهم في تنمية مهارات الطلاب وتحصيلهم المعرفي، الوسائل التعليمية الحديثة ترفع من كفاءة الأستاذ، وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التحصيل العلمي بواسطة استخدام برامج مفتوحة المصدر. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وُزعت على عينة عشوائية بلغت (40) معلم و (40) طالب بمؤسسة التأصيل الثانوية. تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل المتطلبات ومن ثم تحليل رأي المستفيدين بعد تصميم البرنامج المطلوب. خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ان استخدام برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى تعتبر ذات مساهمة فعالة في إيجاد حل لمشكلات التعليم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل العلمي بواسطة استخدام إدارة المحتوى التعليمي عبر برامج مفتوحة المصدر والبرامج الأخرى في إدارة العملية التعليمية. اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات منها الاستفادة من تقنيات التعليم الإلكتروني في إدارة العملية التعليمية التي تزيد التحصيل المعرفي للطلاب، وضرورة عمل دراسات وبحوث لتطوير العملية التعليمية من خلال البرامج مفتوحة المصدر وتقييمها من حين لآخر

الكلمات المفتاحية: البرامج مفتوحة المصدر، إدارة محتوى التعليم، التعليم الإلكتروني، التعليم المتنقل.

The Impact of Using Open Sources Software for Managing Educational Contents (Case Study: Tassel High Secondary School- Khartoum State – Sudan)

Abstract:

The aim of this study is to acquire and identify the use of open source software and the goals and rationale for its content management. The research problem was formulated through the main question: Does open source software contribute to the development of educational content? Two sub-questions emerged from it: Do open source programs help to develop students' skills? Is there a statistically significant relationship between the use of open source software and academic achievement? The study tested three hypotheses: The use of open source programs in managing educational content contributes to the development of students' skills and cognitive achievement. Modern educational methods increase the professor's efficiency and there are statistically significant differences in academic achievement through the use of open source programs. The descriptive analytical and experimental approach was applied. a questionnaire used as a tool for data collection, which was distributed randomly for (40) teachers and (40) students at Tassel Higher Secondary School. The SPSS - Statistical Package for the Social Science used for the data analysis, the package used for requirement analysis and also for feedback after the implementation of the software. The obtained results, showed that the use of open source programs for content management is considered to be an effective way as a solution for educational problems, and there is a significant difference in using educational attainment through educational content management and through open source software and other educational facilities. The study come up with a number of recommendations, including to take advantage of e-learning technologies in the educational process that increases cognitive achievement for students and there is a need to conduct studies and research to develop the educational process through open source programs and evaluate it from time to time

Keywords: Open Source Software, Education Content Management, E-Learning, Mobile learning

1. المقدمة

التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الراهن ادخل العالم الى ما يسمى بالعصر المتنقل الذي أصبح غني بوسائل الاتصالات التي لها دور أساسي في العملية التعليمية أو ما يعرف بتكنولوجيا التعليم (سليم، تيسير 2011م).

يمر العالم بعدة ثورات كان لها تأثيراً كبيراً على جميع مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتربوية، فكانت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر، ثم جاءت الثورة الإلكترونية في الثمانينات من القرن العشرين التي أدت إلى تطور صناعة الحاسبات الآلية، والبرمجيات، والأقمار الصناعية، وظهر ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات والتي تعني الحصول على المعلومات بصورها المختلفة ومعالجتها وتخزينها واستعادتها وتوظيفها عند اتخاذ القرارات، وتوزيعها بواسطة أجهزة تعمل إلكترونياً.

في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين كان ظهور الثورة اللاسلكية حيث كان الهاتف الجوال/ المتحرك، والأجهزة اللاسلكية التي انتشرت بسرعة فائقة وبأعداد كبيرة في العالم أجمع أكبر مؤشر على أهمية الثورة اللاسلكية ودورها في الحياة. (سليم، احمد محمد 2011م).

1.1. مشكلة الدراسة:

أ- يعيش العالم ثورة علمية تكنولوجية وظهر ثورة ضخمة من تطبيقات الحاسوب في التعليم، مما يسهل العملية التعليمية ومعالجة المشاكل التي تعترض طريق التعليم التقليدي. عليه عمد البحث الى دراسة أثر استخدام البرامج مفتوحة المصدر على إدارة المحتوى التعليمي.

ب- تمت صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي: هل تساهم البرامج مفتوحة المصدر في تطور المحتوى التعليمي؟ وتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ت- هل تساعد البرامج مفتوحة المصدر على تطوير مهارات الطلاب؟

ث- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرامج مفتوحة المصدر والتحصيل الأكاديمي؟

2.1. فروض الدراسة:

أ- استخدام برامج مفتوحة المصدر في إدارة المحتوى التعليمي يساهم في تنمية مهارات الطلاب وتحصيلهم المعرفي.

ب- الوسائل التعليمية الحديثة ترفع من كفاءة الأستاذ.

ج- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في التحصيل العلمي بواسطة استخدام برامج مفتوحة المصدر

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

أ- التعريف بمفهوم البرامج مفتوحة المصدر

ب- توضيح أثر استخدام البرامج مفتوحة المصدر على تنمية مهارات الأساتذة.

ت- بيان أثر التعليم الإلكتروني والأساليب الحديثة على تحصيل الطلاب

ث- تصميم منصة عمل جديدة لتحقيق الأهداف لزيادة التحصيل باستخدام الهواتف الذكية.

4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع محور الدراسة الذي يساعد على التعرف بالبرامج مفتوحة المصدر. ويبين الفرق بين استخدام البرامج مفتوحة المصدر والبرامج الأخرى على مستوى تحصيل الطلاب وزيادة كفاءة الأستاذ.

5.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر استخدام البرامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى التعليم الإلكتروني عبر الهاتف النقال.

الحدود الزمانية: أجري البحث خلال العام 2020م - 2022م.

الحدود المكانية: مؤسسة التأصيل الثانوية الخاص. الخرطوم بحري - ولاية الخرطوم - السودان.

6.1. منهجية الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والمنهج التجريبي من خلال العمل على إنشاء منصة تعليمية باستخدام برنامج اندرويد استديو.

2. الدراسات السابقة

1/ دراسة: (محمد حسين الصغار، أ.، عايض القحطاني، م. & محمد. (2022 م) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة ببشة لموارد التعليم مفتوحة في الممارسات التدريسية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة قسمت إلى أربعة محاور وهي: مستويات استخدام أعضاء هيئة التدريس لمصادر التعلم مفتوحة المصدر، وانماط استخدام أعضاء هيئة التدريس لمصادر التعلم مفتوحة المصدر، ومعوقات استخدام أعضاء هيئة التدريس لمصادر التعلم مفتوحة المصدر في الممارسات التدريسية، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام موارد التعلم مفتوحة المصدر في الممارسات التدريسية. وبلغ عدد عباراتها (44) فقرة وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في أعضاء هيئة التدريس في جامعة ببشة بلغت (297) عضو، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: إضافة معيار استخدام موارد التعلم مفتوحة المصدر لأعضاء هيئة التدريس ضمن معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة ببشة، إضافة بدل استخدام مصادر التعلم مفتوحة المصدر لأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم لتفعيلها في العملية التعليمية، زيادة تقديم الدعم المؤسسي من المكافآت، والحوافز التشجيعية، وتخفيف العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ببشة لتحفيزهم لاستخدام مصادر التعلم مفتوحة المصدر

2/ دراسة: (فراج، عبد الرحمن، (2019 م) هدفت الدراسة إلى محاولة استكشاف مدى اهتمام الجامعات السعودية بإتاحة البيانات المفتوحة والتعرف على الممارسات الحالية للجامعات السعودية في إدارة البيانات المفتوحة، وبصفة خاصة البيانات البحثية منها؛ وذلك من حيث المظان المفضلة لإتاحة البيانات والجهة المسؤولة عن هذه الإتاحة، ومدى الإفصاح عن السياسات والرخص القانونية ذات الصلة، وماهية أنماط البيانات المتاحة، وصيغ الملفات التي أتاحت بها. تم استخدام المنهج المختلط أو المركب والذي يجمع بين المقاربتين الكمية والنوعية في جمع وتحليل وتفسير البيانات. ومن ثم فقد استخدم هذا المنهج في الإجابة عن استفسارات

الدراسة وتحقيق أهدافها. وقد خلصت الدراسة إلى اهتمام الجامعات السعودية بإتاحة البيانات الإحصائية الإدارية دون البيانات البحثية، ولم تأت هذه الإتاحة عبر مستودعات الجامعات أو مرافق خاصة بالبيانات، وإنما وردت على هيئة صفحات عنكبوتية ثابتة دون أي إمكانيات للبحث، ودون توفير للخدمات ذات الصلة بالبيانات البحثية، ودون خطط محددة لإدارة البيانات، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن هذا الاتجاه هو السائد في المملكة على المستوى الوطني بصفة عامة، وبصفة خاصة بوابة البيانات الحكومية المفتوحة وصفحة البيانات بموقع وزارة التعليم. وأوصت الدراسة، اعتماداً على أسلوب التحليل التطوري للمفهوم، إلى إعداد تصور مفاهيمي لإنشاء مرفق للبيانات البحثية وتوفير الخدمات ذات الصلة بالجامعات السعودية .

3/ دراسة: (أقبال وآخرون، 2019) هدفت الدراسة إلى فهم وقياس تصرفات الطلاب بقسم علوم المكتبات والمعلومات في كلية التربية الأساسية، وتصوراتهم تجاه فاعلية التعليم باستخدام الجوال، حيث تركز ذلك على طرق استخدام الهواتف المحمولة بين طلاب وطالبات قسم علوم المكتبات والمعلومات بكلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. تم جمع وتحليل البيانات من خلال استخدام استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض. وقد تم تفسير البيانات التي تم جمعها للتعرف على الاستخدام الفعلي اليومي المعتاد لطلاب قسم علوم المكتبات والمعلومات بكلية التربية الأساسية من البنات والبنين، وكذلك سلوكياتهم تجاه الهواتف الذكية في الأغراض التعليمية بالكلية. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من 679 طالباً وطالبة. أظهرت النتائج أن بعض الطلاب يستخدمون بالفعل الأجهزة المحمولة لدعم تعلمهم إلى حد ما، كما أنهم حددوا بعض الطرق المحتملة لاستخدام الأجهزة المحمولة لدعم عملية التعلم للطلاب بشكل أكبر.

4/ دراسة: (ابوبكر، علة عبد الله سعيد، 2017م) هدفت الدراسة الى الكشف عن فاعلية التعلم المتنقل عن طريق استخدام الرسائل النصية القصيرة على التحصيل الدراسي في اللغة العربية لدى طلاب البكالوريوس بكلية التربية جامعة الزعيم الازهري بجمهورية السودان عند مستويات المعرفة والفهم والتطبيق. تم استخدام المنهج التجريبي وتصميم المجموعتين التجريبية والضابطة مع القياس القبلي والبعدي وتمثلت عينة الدراسة في 60 طالباً وطالبة تراوحت اعمارهم بين 17 إلى 20 سنة من طلاب المستوى الثاني بكلية التربية قسم اللغة العربية. تمثلت اداة الدراسة في اختبار تحصيلي في مقرر المكتبة العربية، من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين طريقة التعلم المتنقل والطريقة التقليدية في التحصيل الدراسي لمقرر المكتبات عند مستويات التذكر والفهم والتطبيق لصالح المجموعة التجريبية. اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات منها البدء بتطبيق التعليم المتنقل عبر الرسائل القصيرة في مراحل التعليم المختلفة والعمل على وضع الخطط والسياسات اللازمة لذلك.

5/ دراسة: (الحسين، حسن الفاتح، 2015)) هدفت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف منها الهدف العام للدراسة وهو معرفة دور استخدام الهاتف النقال في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية تطبيقاً على جامعة السودان المفتوحة وتتفرع منه أهداف خاصة للدراسة تتمثل في توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين نتائج الطلاب الذين يدرسون بالهاتف النقال مقارنة بالطريقة التقليدية على المستويات المعرفية والوقوف على تجربة جامعة السودان المفتوحة واستخدامها في التعليم عن بعد الواقعة ضمن منطقة الخرطوم التعليمية بمركز حلويات سعد ومركز السجناء، اتبع الباحث المنهج الوصفي، والمنهج التجريبي وكانت أدوات الدراسة تتمثل في إعداد الاختبار القبلي والاختبار البعدي للمجموعتين التجريبية والضابطة. وأهم النتائج توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين نتائج الطلاب الذين يتعلمون بالهاتف النقال مقارنة بالطريقة التقليدية على المستويات (التذكر / الفهم / التطبيق) وأوصت الدراسة بالاستفادة من التقنيات التي يوفرها التعليم عن بعد في إنتاج مواد تعليمية تراعي الفروق الفردية للطلاب.

6/ دراسة: بن عبد الرزاق الغديان، عبد المحسن، (2010 م) تناولت هذه الدراسة بالتحليل والمقارنة أربعة أنظمة لإدارة التعليم الإلكتروني، وهي: نظام بلاك بورد ونظام تدارس (أنظمة مغلقة)، ونظام مودل، ونظام كلاروين (أنظمة مفتوحة). هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المفتوحة المصدر والمغلقة، ومعرفة أوجه الشبه والاختلاف بين أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المغلقة المصدر وأنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المفتوحة المصدر من حيث الأدوات الإدارية وتصميم المناهج ومعرفة أوجه الشبه والاختلاف بين أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المغلقة المصدر وأنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المفتوحة المصدر من حيث أدوات الاتصال التفاعلية والأدوات الارتباطية بين الطلاب، وكذلك التعرف على مدى توافر أدوات التفاعل الاجتماعي مثل المدونات والويكي ووسيط النشر السهل في أنظمة إدارة التعليم الإلكتروني محل الدراسة. اتبعت الدراسة المنهج المقارن لاكتشاف الخصائص الكلية لأنظمة إدارة التعليم الإلكتروني المختلفة وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها. تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي تشجع على الاستفادة من الأنظمة المفتوحة وتطبيقها في المؤسسات التعليمية والتدريبية.

1.2. مناقشة الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية اتبعت نفس منهج الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج التجريبي الوصفي، لكنها اختلفت عنها في الآتي:

أ/ مجتمع الدراسة الحالية طلاب مدرسة التأصيل الثانوية الخاصة بحري.

ب/ النموذج التطبيقي يمكن تطبيقه على جميع الأجهزة النقالة.

ت/ يتضمن النموذج عدة وسائط (صوت، صورة، فيديو).

3. الإطار النظري

أ- نظام التعليم التقليدي: هو التعليم الذي يمارسه العالم منذ بدايات العملية التعليمية النظامية وحتى اليوم، الذي يجلس فيه المتعلم داخل الخلو أو الفصل أو القاعة أو أي موقع تعليمي أمام معلم أو مدرس أو محاضر يقوم بعملية التلقين للمتعلمين بهدف نقل المعلومة عن ظهر قلب. للنظام التعليم التقليدي أسس ونظم وقوانين ولوائح ومناهج ومناشط في جوانب مختلفة من المعرفة والثقافة إلا أن هنالك بعض أوجه القصور التي يواجهها مثلاً يعاني التعليم التقليدي من وجود ميزانيه ضعيفة تؤدي إلى عدم الاستقرار، عجز مؤسسات نظام التعليم التقليدي عن تلبية ومواجهة الطلب المتزايد للتعليم، وظل هذا النمط هو النمط الوحيد من التعليم حتى بزوغ فجر التعليم عن بعد في القرن التاسع عشر (العماس، عمر محمد، 2016م).

ب- التعليم عن بعد: عبارة عن أسلوب فعال في توفير فرص التعلم وإثراء الخبرات أمام العاملين الذين لا يستطيعون الانقطاع عن العمل والتفرغ للتعلم، لقد وجد خبراء التعليم وعلماء التربية في نظام التعليم عن بعد مخرجا من عثرات وسلبيات لنظام التعليم التقليدي من حيث أن هذا النظام أحدث تغييرا نحو الأفضل في أساليب التعليم وذلك باستخدامه لوسائط تكنولوجية متعددة في العملية التعليمية والتي تساعد في توصيل المادة الدراسية للمتعلم، إذ أن وسائط الاتصال أصبحت جزءا من المادة الدراسية وليست مساندا فقط كوسيلة تعليمية أو للاستمتاع وملء الفراغ كما هو في نظام التعليم التقليدي. (مور، مايكل، 2016م).

ت- استخدام الحاسب الآلي في التعلم: تعتبر تطبيقات وبرامج الحاسب الآلي أكثر الطرق استخداماً في المجال التربوي، ففيه يتم التعلم من خلال التفاعل المباشر بين الطالب والحاسب الآلي، كما يستخدم في حفظ المعلومات في كافة صورها (أصوات، إشارات، وكتابة، ورسوم، صور ثابتة ومتحركة)، مما ييسر توظيف هذه التقنيات في تصميم وإنتاج البرمجيات التعليمية الحاسوبية مثل برامج العروض التوضيحية وما يمكن تضمينه فيها من صوت وصور ثابتة ومتحركة وفيديوهات وفلاش، الأمر الذي يثري التعلم ويزيد من جاذبيته للمتعلمين نحوه. (أبو الخير، مدحت السيد محروس، 2002م).

ث- التعليم عبر الإنترنت: يكمن السبب الرئيسي في نمو الجيل الثالث للتعليم عن بعد في التنامي السريع للإنترنت بصفة خاصة والشبكة العنكبوتية العالمية التي تعد العنصر المكون الأكثر أهمية في شبكة الإنترنت لما تنتجه من صناعة مادة رقمية وتخزينها ثم الدخول إليها والتعاطي معها عبر الإنترنت (بيتس، طوني، 2016م).

ج- التعليم الإلكتروني: أن التعليم التقليدي في الوقت الراهن لم يضيف الجديد على المحتوى التعليمي للأجيال الحالية لأنه وحده لا يستطيع مواكبة الفكر العصري، كما أن العالم العربي يحتاج لنقلة بالكم والنوع لطلاب القرن الواحد والعشرين، حيث أن مستوى التعليم متدني جداً مقارنة بالدول العالمية، لذا وجد أن التوجه إلى تطبيق آليات تعليمية مساندة للتعليم التقليدي كالتعليم الإلكتروني لها القدرة على تحسين ودعم وبناء جيل متميز هو من أهم التحديات التي تتطلب العمل على مواجهتها، فالتعليم الإلكتروني يمكن الطالب من تحمل مسؤولية أكبر في العملية التعليمية عن طريق الاستكشاف والتعبير والتجربة فتتغير الأدوار حيث يصبح الطالب متعلماً بدلاً من متلقياً والمعلم موجهاً بدلاً من خبير

1/ مفهوم التعليم الإلكتروني:

هو تعليم يتم عن طريق استخدام الشبكات وأجهزة الكمبيوتر وذلك لنقل المهارات والمعرفة إلى الطلاب بما يمكنهم من التعلم في أي زمان وأي مكان، إذاً فهو يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الاتصال بين المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية، فيشارك المتعلم مع عضو هيئة التدريس عن طريق المحادثة المرئية التي تعرض فيها الصورة والصوت، توفر شبكات الإنترنت مواقع متعددة تتضمن المناهج التعليمية إلى تساهم بدور فعال في توظيفها وكذلك تعتبر مصادر للمعلومات يستخدمها الطلاب والباحثين وهي أفضل النظم لتأليف وبرمجة النصوص المعلوماتية وإعداد الصفحات التعليمية (الخليفة، هند بنت سليمان 2008م). وعرف التعليم الإلكتروني أيضاً بأنه "طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة مثل الحواسيب والشبكات والوسائط المتعددة وبيئات الإنترنت من أجل إيصال المعلومات للمتعلمين بأسرع وقت وأقل تكلفة وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وضبطها وقياس وتقييم أداء المتعلمين (ملحس، دلال) و(موسى، عمر، 2017م).

2/ أنواع التعليم الإلكتروني :

يمكن تقسيم التعليم الإلكتروني على النحو التالي: (ملحس، دلال) و(موسى، عمر 2017 م)

أ- التعليم الإلكتروني المتزامن: وهو تعليم الكتروني يجتمع فيه المعلم مع المتعلمين في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالصوت أو بالفيديو أو بالنص.

ب- التعليم الإلكتروني غير المتزامن: هو اتصال بين المعلم والمتعلم، يمكن من خلاله للمعلم وضع مصادر مع خطة تدريس وتقييم الموقع التعليمي، ثم يدخل الطالب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المعلم في إتمام التعلم دون أن يكون هناك اتصال متزامن مع المعلم. ويتم التعليم الإلكتروني باستخدام النمطين في الغالب.

ج- **التعليم المدمج**: هو الذي يشتمل على مجموعة من الوسائط التي تم تصميمها مع بعضها البعض والتي تعزز التعلم وتطبيقاته. وبرنامج التعلم المدمج يمكن أن يشتمل على العديد من أدوات التعلم، مثل برمجيات التعلم التعاوني الافتراضي الفوري، المقررات المعتمدة على الإنترنت، ومقررات التعلم الذاتي، كذلك يمزج هذا النوع من التعليم أحداثاً متعددة معتمدة على النشاط تتضمن التعلم في الفصول التقليدية التي يلتقي فيها المعلم مع الطلاب وجها لوجه، والتعلم الذاتي، وفيه مزج بين التعلم المتزامن وغير المتزامن (الجرف، ربما سعد 2001 م)..

3/ مميزات التعليم الإلكتروني:

تتمثل مميزات التعليم الإلكتروني في الآتي: (الضيبي، عاطف، 2008م)

أ- تجاوز قيود المكان والزمان في العملية التعليمية.

ب- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين وتمكينهم من إتمام عمليات التعلم في بيئات مناسبة لهم والتقدم حسب قدراتهم الذاتية.

ج- إتاحة الفرصة للمتعلمين للتفاعل الفوري إلكترونيا فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المعلم من جهة أخرى، ومن خلال وسائل البريد الإلكتروني ومجالس النقاش وغرف الحوار ونحوها.

د- سهولة الوصول إلى المعلم حتى خارج أوقات العمل الرسمية.

4/ بيئات التعليم الإلكتروني:

تشتمل بيئات التعلم على ثلاثة أنواع هي: (الهادي، محمد، 2005م)

أ. **التعلم الشبكي المباشر**: تلغي هذه البيئة مفهوم المدرسة كاملاً وتقدم المادة التعليمية بشكل مباشر بواسطة الشبكة، بحيث أن الطالب يعتمد بشكل كلي على الإنترنت والوسائل التكنولوجية للوصول للمعلومة وتلغي العلاقة المباشرة بين الأستاذ والطالب. لكن هذه البيئة يمكن أن تؤثر سلباً على التعلم، ذلك لأهمية المعلم والتفاعل المباشر بينه وبين الطالب.

ب. **التعلم الشبكي المتميز**: يعتبر من أكثر البيئات التعليمية الإلكترونية كفاءة إذ يمتزج فيه التعلم الإلكتروني مع التعليم التقليدي بشكل متكامل ويطوره بحيث يتفاعل فيه المعلم والطالب بطريقة ممتعة لكون الطالب ليس مستمعاً فحسب بل هو جزء رئيسي في المحاضرة، وتطبيقاً على ذلك لناخذ مثلاً قراءة الطالب للدرس قبل الحضور إلى المحاضرة على أقراص قام المعلم بتحضيرها تحتوي على المادة بأشكال متنوعة كاستخدام الصوت لبعض منها والصور لبعضها الآخر. بهذا يكون الطالب قد أخذ تصوراً عن الدرس وعند قيام المعلم بالشرح يناقش الطالب بما لديه من أفكار فتكون المادة لا تطرح للمرة الأولى على ذهن الطالب فقد أخذ مرحلة أولية في التصور والتفكير وأصبح قادراً على تطوير تفكيره والتعمق أكثر بالدرس.

ت. **التعلم الشبكي المساند**: وفيه يتم استخدام الشبكة من قبل الطلبة للحصول على مصادر المعلومات المختلفة (الهادي، محمد، 2005م).

5/ تقنيات التعليم الإلكتروني:

يمكن تقسيم تقنيات التعليم الإلكتروني إلى ثلاثة مجموعات هي: (قنديل، أحمد إبراهيم، 2006م).

أ. التكنولوجيا المعتمدة على الصوت: والتي تنقسم إلى نوعين، الأول تفاعلي مثل المؤتمرات السمعية والراديو قصير الموجات، أما الثانية فهي أدوات صوتية ساكنة مثل الأشرطة السمعية والفيديو.

ب. تكنولوجيا المرئيات (الفيديو): يتنوع استخدام الفيديو في التعليم ويعد من أهم الوسائل للتفاعل المباشر وغير المباشر، ويتضمن الأشكال الثابتة مثل الشرائح، والأشكال المتحركة كالأفلام وشرائط الفيديو، بالإضافة إلى الإشكال المنتجة في الوقت الحقيقي التي تجمع مع المؤتمرات السمعية عن طريق الفيديو المستخدم في اتجاه واحد أو اتجاهين مع مصاحبة الصوت.

ت. الحاسوب وشبكاته: وهو أهم العناصر الأساسية في عملية التعليم الإلكتروني، فهو يستخدم في عملية التعلم بثلاثة أشكال وهي:

1. التعلم المبني على الحاسوب والتي تتمثل بالتفاعل بين الحاسوب والمتعلم فقط.
2. التعلم بمساعدة الحاسوب يكون فيه الحاسوب مصدراً للمعرفة ووسيلة للتعلم مثل استرجاع المعلومات أو مراجعة الأسئلة والأجوبة.
3. التعلم بإدارة الحاسوب حيث يعمل الحاسوب على توجيه وإرشاد المتعلم.

6/ أهداف التعليم الإلكتروني:

يسعى التعليم الإلكتروني إلى تحقيق العديد من الأهداف على مستوى الفرد والمجتمع منها: (قطيط، غسان يوسف، 2009م)

- 1- تحسين مستوى فاعلية المعلمين وزيادة الخبرة لديهم في إعداد المواد التعليمية.
- 2- توفير المادة التعليمية بصورتها الإلكترونية للطالب والمعلم.
- 3- إمكانية توفير دروس لأساتذة مميزين، إذ أن النقص في الكوادر التعليمية المميزة يجعلهم حكراً على مدارس معينة ويستفيد منهم جزء محدود من الطلاب، كما يمكن تعويض النقص في الكوادر الأكاديمية والتدريبية في بعض القطاعات التعليمية عن طريق الصفوف الافتراضية.
- 4- بناء شبكة لكل مدرسة بحيث يتواصل من خلالها أولياء الأمور مع المعلمين والإدارة لكي يكونوا على اطلاع دائم على مستوى أبنائهم ونشاطات المدرسة.
- 5- تواصل المدرسة مع المؤسسات التربوية والحكومية بطريقة منظمة وسهلة.

7/ خصائص التعليم الإلكتروني :

للتعليم الإلكتروني مجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي: (قطيط، غسان يوسف، 2009م)

- أ. تم في أي مكان وفي أي زمان
- ب. يستخدم المؤثرات السمعية والبصرية.
- ت. يحي الواقع ويوضحه
- ث- يوفر الخصوصية للتعلم.
- ج. لا تحد سرعة أو بطء المتعلم من إمكانية التعلم.
- د- يمكن من الاتصال بالزملاء والمدرس في أي وقت.

8/ متطلبات الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني:

تتمثل متطلبات الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني في الآتي: (سعد الجرف، ريماء، 2001م)

أ- تعديل سياسة التعليم بالمدارس بحيث تجعل التكنولوجيا أداة أساسية في التعليم.

ب- تحديد مدة زمنية لتنفيذ خطة الدمج في تدريس المقررات.

ث- تخصيص ميزانية لدمج التكنولوجيا في التعليم لتغطية تكاليف شراء الأجهزة والبرامج.

ج- إنشاء بنية تحتية للتكنولوجيا بما تحتاجه من الأجهزة التعليمية.

د- إنشاء مركز لتصميم المناهج.

6. **التعليم المتنقل:** أو ما يعرف بالتعلم المتنقل - التعلم النقال - التعلم المتحرك- التعلم الجوال- التعلم بالموبايل - التعلم عن طريق

الأجهزة الجواله (المتحركة)، يمكن تعريف التعلم الجوال/ المتنقل إجرائيا بأنه استخدام الأجهزة اللاسلكية الصغيرة والمحمولة

يدويا مثل الهواتف النقالة، والمساعدات الرقمية الشخصية، والهواتف الذكية والحاسبات الشخصية الصغيرة، لتحقيق المرونة

والتفاعل في عمليتي التدريس والتعلم في أي وقت وفي أي مكان. (سالم، احمد محمد، 2012م)

أ/ **متطلبات استخدام الجوال في عمليات التعليم:** وللاستخدام الجوال وتطبيقه بصورة صحيحة في التعليم يتطلب توافر مجموعة

من الأمور من أهمها ما يلي (سالم احمد محمد 2006)

1- توافر البنية التحتية اللازمة للتعلم بالجوال: وتشمل توفير الأجهزة اللاسلكية، والشبكات اللاسلكية

2- اقتناع الإدارة التعليمية وأولياء الأمور بضرورة دمج تقنيات التعليم في بيئة التعلم والتعليم، تحويل المواد التعليمية الى

صيغة تناسب الجوال مع تضمين المحتويات العلمية.

3- تحويل المواد التعليمية الى صيغة تناسب الجوال مع تضمين المحتويات العلمية وتغليفها بصيغ وأشكال

4- تدريب العنصر البشري المشارك على كيفية تفعيل نموذج التعلم بالجوال

ب/ **التحديات أو الصعوبات التي تواجه التعلم الجوال/ المتنقل:** رغم التقدم الهائل والسريع في صناعة الأجهزة المتنقلة بأنواعها

المختلفة ومحاولة التغلب على نواحي قصورها إلا أن هذه الأجهزة ما زالت بها بعض جوانب القصور التي من المتوقع أن يتم

التغلب عليها في القريب العاجل نظرا للبحوث والتطبيقات المتقدمة للأجهزة اللاسلكية، هذا من جانب، ومن جانب آخر قد يواجه

نموذج التعلم المتنقل بعض التحديات أو الصعوبات أثناء عملية التطبيق في الواقع الميداني في العملية التعليمية، منها: (سالم،

“أحمد. محمد، 2004م).

1- صغر حجم الشاشة في الأجهزة المتنقلة وخاصة الهواتف النقالة والأجهزة الرقمية الشخصية مما يقلل من كمية المعلومات

التي يتم عرضها.

2- سعة التخزين محدودة وخاصة في الهواتف النقالة والأجهزة الرقمية الشخصية.

3- صعوبة استخدام الرسوم المتحركة خاصة مع الهواتف النقال (ولكن أجهزة الجيل الثالث يحتاج المعلمون والطلاب إلى

تدريب لاستخدام تلك الأجهزة بإتقان وفاعلية.

4. الدراسة الميدانية

لطبيعة الدراسة حيث أنها تتعلق بدراسة النظم تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي. حيث تم اجراء تحليل للنظام الحالي على مستويين:

- تحليل النظام التعليمي الحالي للتعرف على مشاكله وبناءا عليه تصميم نموذج تعليمي لمعالجة هذه المشاكل
- تحليل النظام التعليمي الحالي باستخدام الاستبانة من خلال التعرف على وجهة نظر المعلمين والطلاب

1- تحليل النظام التعليمي الحالي:

من خلال تحليل النظام الحالي تبين ان مشاكله تتمثل في وجود ضعف في البنيات التحتية المتعلقة بعملية التعليم والتعلم وكذلك من خلال ورش العمل التي عقدت والمناقشات التي تمت أتضح أن هنالك ضعف في مجال إدارة المحتوى التعليمي للمدارس السودانية. وإدارة المحتوى التعليمي بصورة تنعكس ايجابياً على تحسين البيئة التدريسية للمدارس كان لابد من استخدام برامج مفتوحة المصدر مثل (أندرويد) (Android) لإدارة التعليم الإلكتروني التعليم عبر الجوال.

وبناء على هذا التحليل ركزت هذه الدراسة على عمل تطبيق يستخدم البرامج مفتوحة المصدر في إدارة المحتوى التعليمي واستخدامه في مؤسسة التأصيل.

2- تحليل النظام الحالي باستخدام الاستبانة:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

أ- وصف أداة الدراسة:

للتعرف على آراء المعلمين والطلاب حول النظام الحالي تم تصميم استبانة وقسمت إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على (49) عبارة موزعة كما في الجدول (1) على النحو التالي:

جدول (1) توزيع عبارات الاستبانة

ت	محاو الدراسة	عدد العبارات
1	المحور الأول: رأي المعلمين في التعليم التقليدي	13
2	المحور الثاني: رأي المعلمين في النظام الإلكتروني	14
3	المحور الثالث: رأي الطلاب في التعليم التقليدي	9
4	المحور الرابع: رأي الطلاب في النظام الإلكتروني	13

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

وطلب الباحثون من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات.

ب- وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الطلاب والمعلمين بمؤسسة التأصيل الثانوية بولاية الخرطوم، تم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية حيث بلغت (40) معلم و (40) طالب. تم توزيع عدد (80) استمارة استبانة على العينة حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل البيانات المطلوبة وبلغت نسبة الاستجابة (100%).

ثانياً: تحليل بيانات استبانة:

أ- الترميز:

تم ترميز قيم متغيرات الدراسة وذلك وفقاً لجدول التوزيع الطبيعي جدول (2):

جدول (2) التوزيع الطبيعي

الدرجة	القيم
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد (أحياناً)
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

وكذلك تم تحديد معيار الحكم لتقدير درجة المتوسط وفقاً للجدول (3) التالي

جدول (3) معيار الحكم لتقدير درجة المتوسط

الدرجة	قيمة المتوسط الموزون
أوافق بشدة	من 5.0 إلى 4.20
أوافق	من 4.19 إلى 3.39
أحياناً	من 3.38 إلى 2.60
لا أوافق	من 2.59 إلى 1.80
لا أوافق بشدة	من 1.79 إلى 1

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

ب- الإحصاءات الوصفية لعبارات محاور الاستبانة:

- التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول: رأي المعلمين في التعليم التقليدي، لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كما في الجدول رقم (4):

جدول (4) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

م	العـبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
مدى توفر الوسائل التعليمية المساعدة في التعليم التقليدي				
1	الوسائل المستخدمة في النظام التقليدي لا تعمل على تنمية مهارات الأساتذة	1.88	1.50	لا أوافق
2	وسائل التعليم التقليدي لا تساعد في تثبيت المعلومات	4.25	1.42	أوافق بشدة
3	الإجراءات التقليدية المتبعة في المؤسسة تساعد في متابعة الطلاب ومهام المعلمين	2.34	1.14	لا أوافق
4	يساعد النظام التقليدي على إمكانية المشاركة والتواصل مع إدارة المؤسسة	2.35	1.29	لا أوافق
5	تساعد وسائل التعليم التقليدي في رفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات	2.00	1.15	لا أوافق
6	استخدام وسائل التعليم التقليدي تؤدي إلى ضياع الوقت للأستاذ	2.73	1.50	أحياناً
الطريقة المتبعة في التعليم التقليدي				
1	المنهج التقليدي يراعي الفروق الفردية بين الطلاب	1.58	1.18	لا أوافق بشدة
2	يعتبر الأستاذ أن الوسائل المستخدمة لتوضيح المعلومات للطلاب يمكن الاستغناء عنها	2.10	1.23	لا أوافق
3	سهولة الحصول على كل ما يوفره الأستاذ من المنهج (الملخصات وأوراق العمل) في أقل وقت وجهد	2.40	1.25	لا أوافق
4	المنهج التقليدي مرن فمن الممكن التغيير والتعديل في المنهج	2.05	1.19	لا أوافق
منظومة التعليم التقليدي بالمؤسسة				
1	يساعد النظام التقليدي أولياء الأمور بمتابعة كل الأنشطة مع إدارة المؤسسة	2.33	1.18	لا أوافق
2	البيئة المدرسية تحقق أهداف الطالب بالصورة المطلوبة	2.28	1.35	لا أوافق

3	الوسائل التعليمية المتاحة بالمؤسسة تتيح الدافعية لعدد كبير من الطلاب بالالتحاق بها	4.20	1.09	أوافق
---	--	------	------	-------

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

- التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني: رأي المعلمين في النظام الإلكتروني، لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كما في الجدول رقم (5):

جدول (5) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
أثر استخدام البرمجيات والوسائل المستخدمة في التعليم الإلكتروني				
1	تساعد برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى على زيادة فاعلية التعليم (التعلم)	4.57	0.63	أوافق بشدة
2	تساعد البرمجيات مفتوحة المصدر في تنمية مهارات الأساتذة والطلاب	4.80	0.40	أوافق بشدة
3	يساعد التطبيق في الإجراءات المتبعة بالمؤسسة في متابعة الطلاب ومهام المعلمين	4.40	0.67	أوافق بشدة
4	الوسائل التعليمية تزيد من كفاءات الأستاذ	4.58	0.47	أوافق بشدة
5	يساعد التطبيق التعليمي على إمكانية المشاركة والتواصل مع إدارة المؤسسة	4.53	0.55	أوافق بشدة
6	الوسائل المستخدمة ترفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات	4.62	0.62	أوافق بشدة
مدى فاعلية النموذج التطبيقي				
1	النموذج التطبيقي يراعي الفروق الفردية بين الطلاب	4.38	0.86	أوافق بشدة
2	يوفر النموذج التطبيقي فرصة للأستاذ لمتابعة الطلاب والتعليق على الدرس	4.45	0.78	أوافق بشدة
3	الوسائل التي يوفرها الأستاذ في النموذج التعليمي ترفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات	4.53	0.50	أوافق بشدة
4	سهولة الحصول على كل ما يوفره الأستاذ من المنهج من (الملخصات وأوراق العمل) في أقل وقت وجهد	4.73	0.45	أوافق بشدة

م	العـبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
5	عبر التطبيق يمكن التغيير والتعديل في المنهج بسهولة	4.60	0.67	أوافق بشدة
التعليم الإلكتروني				
1	باستخدام برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى في مجال التعليم يكون قد أدخلت وسيلة تعليمية جديدة لها أبعاد مختلفة تستخدم كأداة تفاعل واتصال بين الطالب والهاتف عن طريق البرمجيات	4.55	0.78	أوافق بشدة
2	التعليم الإلكتروني يعطي الطلاب الاستقلالية في تلقي المعلومات (التعليم الذاتي)	4.60	0.54	أوافق بشدة
3	التعليم الإلكتروني يساعد على رفع مستوى الطالب أكاديمياً ورفع كفاءة التحصيل العلمي	4.35	0.66	أوافق بشدة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

- التحليل الوصفي لعبارات المحور الثالث: رأي الطلاب في التعليم التقليدي، لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كما في الجدول رقم (6):

جدول (6) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

م	العـبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
مدى توفر الوسائل التعليمية في العملية التعليمية				
1	هناك توفر في الوسائل التعليمية المساعدة للطلاب بالمؤسسة	2.80	1.34	أحيانا
2	الوسائل التقليدية تشرك الطلاب في الحصول على المعرفة	2.68	1.43	أحيانا
3	الوسائل التقليدية تساعد في تثبيت المعلومات لدى الطالب	2.50	1.51	لا أوافق
4	الوسائل التقليدية تساعد في رفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات	2.43	1.29	لا أوافق
المناهج التقليدية المتبعة بالمؤسسة				
1	لا توجد مرونة بعامل الزمان والمكان للحصول على المنهج	3.23	1.51	أحيانا
2	الطرق المستخدمة في التدريس تراعي الفروق الفردية بين الطلاب	2.38	1.33	لا أوافق

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
	مدى توفر الوسائل التعليمية في العملية التعليمية			
3	المنهج التقليدي له درجة عالية من المرونة فمن الممكن التغيير والتعديل فيه	2.60	1.37	أحيانا
	المنظومة التقليدية المتبعة بالمؤسسة			
1	يوفر التعليم التقليدي المنهج المدرسي بصور مباحة للطلاب من مصادر مختلفة	2.43	1.31	لا أوافق
2	يساعد النظام التقليدي أولياء الأمور بالمتابعة مع المؤسسة	1.98	1.12	لا أوافق

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

- التحليل الوصفي لعبارات المحور الرابع: رأي الطلاب في النظام الإلكتروني، لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة على كل عبارة كما في الجدول رقم (7):

جدول (7) الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
	أثر استخدام البرمجيات والوسائل المستخدمة في التعليم الإلكتروني			
1	باستخدام برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى في مجال التعليم يكون قد أدخلت وسيلة تعليمية جديدة لها أبعاد مختلفة تستخدم كأداة تفاعل واتصال بين الطالب والهاتف عن طريق البرمجيات	4.88	0.51	أوافق بشدة
2	الوسائل المستخدمة تراعي الفروق الفردية بين الطلاب (صوت، صور، فيديو)	4.70	0.72	أوافق بشدة
3	تساعد البرامج مفتوحة المصدر الطلاب في الحصول على المعرفة	4.73	0.55	أوافق بشدة
4	تساعد البرامج مفتوحة المصدر في رفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات	4.50	0.81	أوافق بشدة
	مدى فاعلية نموذج التطبيق في العملية التعليمية			
1	التطبيق يعطي الطلاب الاستقلالية في تلقي المعلومات (التعلم الذاتي)	4.50	0.55	أوافق بشدة

م	العـبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
2	وجود المقررات الكترونيا يساعد الطلاب على التركيز والفهم	4.48	0.40	أوافق بشدة
3	يساعد التطبيق الطالب بالتواصل والاستفسار أو التعليق على المعلومة المقدمة قبل الأستاذ والطلاب	4.60	0.59	أوافق بشدة
4	التطبيق لديه مصادر متنوعة يستخدمها الطالب في الوقت المناسب	4.64	0.67	أوافق بشدة
5	سهولة الحصول على كل ما يوفره التطبيق في المنهج من (الملخصات وأوراق العمل)	4.65	0.70	أوافق بشدة
6	التطبيق لديه درجة عالية من المرونة فمن الممكن التغيير والتعديل في المنهج	4.30	0.96	أوافق بشدة
التعليم الإلكتروني				
1	التقنيات الحديثة تساعد الطالب وأولياء الأمور في المتابعة مع إدارة المؤسسة	4.68	0.65	أوافق بشدة
2	التقنيات الحديثة استخدمت بالصورة المطلوبة	4.45	0.90	أوافق بشدة
3	التقنيات الحديثة تكسب الدافعية في مواكبة العصر والتقدم المستمر في التكنولوجيا والعلوم والتواصل مع المستجدات في شتى المجالات	4.73	0.50	أوافق بشدة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

اختبار الفرضيات:

1- ليس هناك دور للوسائل التعليمية في زيادة كفاءة الأستاذ

ولاختبار هذا الفرض تم استخراج النتائج التالية:

م	العـبارة	المتوسط	الدرجة
4	الوسائل التعليمية تزيد من كفاءات الأستاذ	4.58	أوافق بشدة

H_0 : ليس هناك دور للوسائل التعليمية في رفع كفاءة الأستاذ

H_a : هناك دور للوسائل التعليمية في رفع كفاءة الأستاذ

تم استخراج نتيجة هذا الفرض من استبيان المعلمين في العبارة التي تنص على " الوسائل التعليمية تزيد من كفاءات الأستاذ".

وتشير النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بشدة على أن الوسائل التعليمية تزيد من كفاءات الأستاذ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.58 وهي قيمة تعادل (موافق بشدة) وفقا لجدول التوزيع الطبيعي الذي تم تحديده. عليه نرفض بالفرض العدمي الذي ينص على أنه ليس هناك دور للوسائل التعليمية في رفع قدرة الأستاذ، ونقبل الفرض البديل بأن هناك دور للوسائل التعليمية في رفع قدرة الأستاذ.

2 – إن التعليم الإلكتروني عبر الهاتف يساعد في رفع مستويات الطلاب في الفهم ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخراج النتائج التالية:

م	العـبارة	المتوسط	الدرجة
5	تساعد البرامج مفتوحة المصدر في رفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات	4.50	أوافق بشدة

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

H_0 : إن التعليم الإلكتروني عبر الهاتف يساعد في رفع مستويات الطلاب في الفهم

H_a : إن التعليم الإلكتروني عبر الهاتف لا يساعد في رفع مستويات الطلاب في الفهم

تم استخراج نتيجة هذا الفرض من استبيان الطلاب (الالكتروني) في العبارة التي تنص على (تساعد برامج مفتوحة المصدر في رفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات) .

وتشير النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بشدة على أن البرامج مفتوحة المصدر في رفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.50 وهي قيمة تعادل (موافق بشدة) وفقا لجدول التوزيع الطبيعي الذي تم تحديده.

عليه نقبل الفرض العدمي الذي ينص: على أن التعليم الإلكتروني عبر الهاتف يساعد في رفع مستويات الطلاب في الفهم، ونرفض الفرض البديل بأن التعليم الإلكتروني عبر الهاتف لا يساعد في رفع مستويات الطلاب في الفهم.

5. مناقشة نتائج التحليل:

1. تشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة: باستخدام برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى في مجال التعليم يكون قد أدخلت وسيلة تعليمية جديدة لها أبعاد مختلفة تستخدم كأداة تفاعل واتصال بين الطالب والهاتف عن طريق البرمجيات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.55.
2. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة: الوسائل المستخدمة ترفع مستويات الطلاب في الفهم وسرعة نقل وكتابة المعلومات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.62.
3. تبين النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة: تساعد البرمجيات مفتوحة المصدر في تنمية مهارات الأساتذة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.80.
4. تشير النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة: يساعد التطبيق في الإجراءات المتبعة بالمؤسسة لمتابعة الطلاب ومهام المعلمين، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.40.

ت- النظام التعليمي المقترح:**1- وصف طريقة تصميم النظام التعليمي المقترح:**

اتبعت في هذه الدراسة طريقة النمذجة الموحدة في تحديد الكينونات الأساسية للنظام والمهام لكل كينونة وعلاقة الكينونات ببعضها مثل (المدير، المشرف، المعلم، الطالب، الفصول، المواد الدراسية، جدول الحصص)، وذلك من خلال الآتي:

a. عمل قاعدة للبيانات التي تتضمن الجداول لهذه الكينونات.

b. استخدام برنامج أندرويد استديو لتصميم الشاشات منها شاشة ادخال بيانات كينونات النظام (لطالب، المواد الدراسية، الفصل الدراسي، المعلم، المشرف، اضافة خبر، تسجيل الحصص، ارفاق المادة، جدول الحصص اضافة تعليق) وعرض تقارير عن كينونات النظام واستخدام لغة جافا لتنفيذ الشاشات وربطها ببعض مع قاعدة البيانات.

2- وصف النموذج التعليمي المقترح:

يشتمل النموذج التعليمي المقترح على جزئين رئيسيين:

1. جزء من الإدارة ويشمل المدير والمعلم والمشرف.

2. جزء خاص بالطالب.

وتم تحديد مهام المتعاملين مع النظام التعليمي المقترح على النحو التالي:

مهام المدير: بعد تسجيل بياناته والتحقق من صحتها يقوم بـ:

1. اضافة او عرض او تعديل او حذف (طالب، معلم، مشرف، مادة، فصل، خبر).

2. شرح لطريقة استخدام النموذج.

3. إمكانية تغيير كلمة المرور او اعادة كلمة المرور المفقودة.

4. تسجيل الخروج.

مهام المشرف: بعد ادخال بياناته والتحقق منها يمكنه القيام بـ:

1. اضافة مادة للفصل.

2. تسجيل جدول الحصص للمعلم.

3. اضافة طالب.

4. عرض لطلاب الفصل.

5. عرض مرفقات الحصة لتحميلها.

6. متابعة الطلاب الذين يحملون الحصة على اجهزتهم.

7. اضافة اخبار لجهة معينة للتواصل معها مثل المدير او المعلمين او الطلاب.

8. شرح لطريقة استخدام النموذج.

9. إمكانية تغيير كلمة المرور او اعادة كلمة المرور المفقودة.

10. تسجيل الخروج.

مهام المعلم: بعد تسجيل البيانات والتأكد من صحتها يمكنه القيام بـ:

1. إرفاق المادة (صوت وكتاب إلكتروني وفيديو).
2. تسجيل الحصص،
3. عرض لطلاب الفصل والطلاب الذين يتابعون الدرس ومعرفة تعليقاتهم على الدرس.
4. التواصل مع المدير والمشرف والطلاب.
5. شرح لطريقة استخدام النموذج.
6. إمكانية تغيير كلمة المرور او اعادة كلمة المرور المفقودة.
7. تسجيل الخروج.

2. الجزء الخاص بالطالب: بعد ادخال بياناته والتحقق منها يمكنه:

1. عرض كل المرفقات.
2. تحميل او عرض او التعليق المرفق للمادة.
3. التواصل مع الإدارة من مدير او مشرف او معلم.
4. معرفة جدول الحصص.
5. شرح لطريقة استخدام النموذج.
6. إمكانية تغيير كلمة المرور او اعادة كلمة المرور المفقودة.
7. تسجيل الخروج

6. النتائج:

بعد دراسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية. تتلخص النتائج في الآتي:

1. نجد ان استخدام البرامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى تعتبر ذات مساهمة فعالة في إيجاد حل لمشكلات التعليم التقليدي مستخدمة أساليب وطرائق تتناسب مع مفهومه.
2. باستخدام برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى في مجال التعليم النقال تزيد للطلاب في تحصيلهم المعرفي.
3. باستخدام نظام الهاتف النقال في إدارة المحتوى التعليمي تزيد مهارات الأساتذة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل العلمي بواسطة استخدام إدارة المحتوى التعليمي عبر البرامج مفتوحة المصدر والبرامج الأخرى في إدارة العملية التعليمية.

7. الخلاصة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي، لمعرفة أثر استخدام البرامج المفتوحة المصدر في إدارة المحتوى التعليمي تم جمع البيانات على مرحلتين قبل وبعد التصميم، المرحلة الأولى كانت بغرض التحليل ومعرفة وتحديد المتطلبات والمرحلة الثانية كانت للتأكد من جدوى وفاعلية النظام بعد اختباره، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- 1- ان استخدام برامج مفتوحة المصدر لإدارة المحتوى تعتبر ذو مساهمة فعالة في إيجاد حل لمشكلات التعليم

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل العلمي بواسطة استخدام إدارة المحتوى التعليمي عبر البرامج مفتوحة المصدر والبرامج الأخرى في إدارة العملية التعليمية.

8. توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- 1- بضرورة الاهتمام بالتعليم وتوجيه وزارة التربية والتعليم بالتعرف على هذا النوع من التعليم وإدارة المحتوى التعليمي عبر البرامج مفتوحة المصدر.
- 2- ضرورة عمل دراسات وبحوث لتطوير العملية من خلال البرامج مفتوحة المصدر وتقييمها من حين لآخر
- 3- توفير البنية التحتية لهذا النوع من التعليم.

9. المراجع:

- [1] سالم، احمد محمد، (2006م) التعليم الجوال mobile learning الجمعية المصرية للمناهج
- [2] محمد حسين الصفار، أ.، عايض القحطاني، م.، & محمد. (2022). واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة ببشة لموارد التعلم مفتوحة المصدر في الممارسات التدريسية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة ببشة لتحفيزهم لاستخدام مصادر التعلم مفتوحة المصدر
- [3] فراج، عبدالرحمن، (2019). البيانات المفتوحة وإدارتها بالجامعات السعودية دراسة تحليلية، وتصور مفاهيمي لإنشاء مرفق للبيانات البحثية
- [4] دراسة: (أقبال وآخرون، (2019)، الهاتف الجوال في مجال التعليم العالي بدولة الكويت، كلية التربية الأساسية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت
- [5] ابوبكر، عبلة عبدالله سعيد، (2017م)، فاعلية التعلم المتنقل عن طريق استخدام الرسائل النصية القصيرة على التحصيل الدراسي في اللغة العربية لدى طلاب البكالوريوس بكلية التربية جامعة الزعيم الأزهرى بجمهورية السودان
- [6] الحسين، حسن الفاتح، (2015م)، دور استخدام الهاتف النقال في التعليم عن بعد بالجامعات السودانية تطبيقاً على جامعة السودان المفتوحة، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
- [7] بن عبد الرزاق الغديان، ع.، & عبدالمحسن. (2010). أنظمة إدارة التعليم الإلكترونية: دراسة مقارنة لمصادر مفتوحة (Caroline-Moodle) ومصادر مغلقة (Tadurus-Blackboard). مجلة بحوث التربية النوعية،
- [8] العماس، محمد عمر، (2016م) التعليم عن بعد والتعليم التقليدي في الميزان.
- [9] مور، مايكل، (2016). التعليم عن بعد، الدار الأكاديمية للعلوم.
- [10] ابو الخير، مدحت السيد، (2002م) الكمبيوتر ودوره في تعليم وتعلم الرياضيات، مجلة التربية، الطبعة الأولى.
- [11] بيتس، ا.و. طوني، (2016م) "التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، مكتبة طريق العلم، الطبعة الثانية.

- [12] الخليفة، هند بنت سليمان (2008). الاتجاهات والتطورات الحديثة في خدمة التعليم الإلكتروني، "جامعة الملك سعود.
- [13] ملحس، دلال، و موسى، عمر، (2017 م) "تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني، دار وائل للنشر.
- [14] الجرف، أ.د. ريماء سعد، (2011 م) متطلبات الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني القاهرة جامعة عين شمس.
- [15] الضيفي، عاطف، (2008 م) المعلم واستراتيجيات التعليم الحديث دار اسامة للنشر و التوزيع.
- [16] الهادي، محمد، (2005 م) " التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، "الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى.
- [17] قنديل، أحمد إبراهيم، (2006 م) "التدريس بالتكنولوجيا الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، الطبعة الأولى.
- [18] قطيط، غسان يوسف، (2009 م) الحاسوب وطرق التدريس والتقويم، قسم المناهج، البحرين، الطبعة الأولى.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ إخلاص عبد الرحمن محمد، الدكتور/ سلام عثمان فقيري، الدكتور/ موسى فضل الله
علي إدريس، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.1>

صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها

Difficulties in exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University from the leaders perspective of its

إعداد: الباحثة/ أماني حسن حميد النجار

ماجستير الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: s44180115@hotmail.com

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وتمثلت حدود الدراسة المكانية بجامعة أم القرى وفروعها، والحدود الزمانية خلال عام 1445/1444 هـ، وطبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع قيادات جامعة أم القرى؛ البالغ عددهم (352) قائداً وقائدة، استجاب منهم (207) قائداً وقائدة. وتوصلت الدراسة إلى أن صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات، تعزى لاختلاف الجنس؛ لصالح الإناث، ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي، أو عدد سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، جاء أبرزها: تطوير قدرة جامعة أم القرى على استشعار الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة، والاستفادة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، وتعزيز قدرة الجامعة على التعلم من المعرفة الخارجية، واستثمارها، وربطها بالمعرفة الداخلية، وتطوير منظومة التسويق بجامعة أم القرى وفق عدد من الإجراءات.

الكلمات المفتاحية: صعوبات، القدرات الديناميكية، جامعة أم القرى، الميزة التنافسية، القيادات الجامعية.

Difficulties in exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University from the leaders perspective of its

Abstract:

The study aimed to identify the difficulties of exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University from the point of view of its leaders. It also aimed to reveal statistically significant differences at the significance level ($0.5 \geq \alpha$) between the arithmetic averages of the responses of the study sample members towards the difficulties of exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University due to variables: (gender, job title, years of experience). A descriptive survey method was used, data was collected using a questionnaire, and the boundaries of the study were the spatial boundaries of Umm Al-Qura University and its branches, and the temporal boundaries during the year 1444/1445 AH, and the study was applied in a comprehensive survey method to all leaders of Umm Al-Qura University. They numbered (352) male and female leaders, of whom (207) male and female leaders responded. The study concluded that the difficulties in practicing dynamic abilities were moderate. The results also showed that there were statistically significant differences between the average responses, due to gender differences. In favor of females, the results did not show any statistically significant differences due to differences in job level or number of years of experience. In light of these results, the study presented a number of recommendations, the most prominent of which were: developing Umm Al-Qura University's ability to sense the opportunities available in its surrounding environment, and benefit from them to enhance its competitive ability, and enhance the university's ability to learn from external knowledge, invest in it, and link it to internal knowledge. And developing the marketing system at Umm Al-Qura University according to a number of procedures.

Keywords: Difficulties, dynamic capabilities, Umm Al-Qura University, competitive advantage, university leaders.

1. المقدمة

أسهمت العولمة في زيادة التنافسية بين الجامعات على المستوى الإقليمي والمحلي والعالمي؛ مما جعل الانتقال من النهج التقليدي إلى النهج الحديث في إدارة الجامعات ضرورةً ملحةً. (Arasa, 2018 & Dzinekou). وقد تبنت بعض الجامعات استراتيجيات لتحقيق التنافسية؛ بحيث استطاعت أن تسبق الجامعات المنافسة. (مزه وياسر، 2017)، ومن النظريات الاستراتيجية المهمة لإدارة المؤسسات نظرية الموارد والقدرات؛ التي تشير إلى أن المؤسسات -ومنها الجامعات- تمتلك بعض الموارد التي تمكّنها من التفوق في الميدان التنافسي، والبعض الآخر يمكنها من تحقيق أداءٍ عالٍ مستدام، وتُعدّ القدرات سلاحًا تنافسيًا للمؤسسة. AI (Hulland, 2004 & Wade؛ 2016، Al Musawi & Atar

وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي توصلت العديد من الدراسات في مجال إدارة استراتيجية المنظمة إلى أن المؤسسات الناجحة تمتلك مجموعة القدرات التي تساعد على التميز، وساد ذلك الفكر في مؤلفات الإدارة الاستراتيجية آن ذاك، ونتيجة لذلك ظهر مصطلح القدرات الديناميكية. (الأنصاري ومحمد، 2021)، والذي حدّده تيس وبيسانو (Pisano, 1994 & Teece) بأنه: فرغٌ من القدرات التي تمكّن المؤسسات من تقديم خدماتٍ وعملياتٍ متجددةٍ؛ استجابةً لتغيرات السوق، وهنا تتضح أهمية القدرات الديناميكية للجامعات؛ وذلك بمساعدتها على التكيف مع ظروف عدم التأكد التي يتميز بها الوضع الراهن، كما تمكّنها من تحديث مواردها، وتجديدها، وتوسيعها، ومن ثمّ تحقيق ميزة تنافسية تتصف بالاستمرارية؛ عن طريق عدد من الأبعاد التي أكدت عليها الدراسات الحديثة؛ كدراسة عبد السلام (2019)، ودراسة الحيلة وآخرين (2020)، ودراسة المواضية (2020) الذي أشارت إلى وجود أبعاد تساعد من خلالها القدرات الديناميكية في الرفع من تنافسية الجامعات، والتي من أبرزها قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التسويق.

وأدركت الدول أنّ الجامعات تُعدّ جوهر التقدم الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك بنأدية دورها، وتلبية احتياجات المجتمع؛ مما يساعد في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لأفرادها. (الشهراني، 2022)، وتُعدّ جامعة أم القرى من أبرز الجامعات محليًا وعربيًا؛ نظرًا لموقعها الجغرافي بمدينة مكة المكرمة؛ مما أكسبها أهمية خاصة للعالم الإسلامي، كما أنها أول صرحٍ علميٍّ يدرّس العلوم الشرعية في أرض منبغ الرسالة الإلهية. وظهرت جهود جامعة أم القرى جليًا في عددٍ من النواحي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، فقد أنشأت عمادة التطوير والجودة وحدةً متكاملةً لتعزيز التنافسية، وهي مرتبطة بكافة جهات الجامعة، وتهدف الوحدة إلى تعزيز تنافسية جامعة أم القرى؛ محليًا وإقليميًا ودوليًا، كما تهتم بالوحدة بأدوات قياس أداء الجامعات، والتي من أهمها التصنيفات العالمية؛ حيث تقوم الوحدة بعمل المقارنات المرجعية مع الجامعات الأخرى المتميزة. (جامعة أم القرى، 1444)، واهتمت جامعة أم القرى بالنشر العلمي المتميز؛ تقديرًا لجهود الباحثين، وذلك بإطلاق جائزة أم القرى للتميز، بهدف تطوير آلية العمل بالجامعة عن طريق البحوث التطبيقية، وإيجاد بيئة تنافسية؛ مما يمكنها من الوصول إلى تحقيق استراتيجية جامعة أم القرى (2027)، والتي من أهم أهدافها: "تحسين جودة مخرجات البحث العلمي" و "رفع مكانة الجامعة عالميًا بعمقها العربي والإسلامي". (جائزة جامعة أم القرى للتميز، 1444)

وعلى الرغم من جهود جامعة أم القرى ومحاولة تأدية رسالتها على أكمل وجه، إلا أنها تواجه عددًا من الصعوبات؛ لذا فهي بحاجة إلى تبني استراتيجيات تساعد في التغلب على الصعوبات التي قد تعترضها في سبيل تحقيق أهداف الرؤية الطموحة (2030) التي تتضمن وصول (5) جامعات سعودية كأفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية التعرف صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى؛ بوصف القدرات الديناميكية مدخلاً استراتيجياً حديثاً قد تستطيع الجامعة عن طريقه تحقيق ميزة تنافسية تتصف بالاستمرارية، من خلال استثمار وتوظيف مواردها لخدمة المجتمع.

1.1. مشكلة الدراسة:

قدمت الجامعات السعودية جهوداً حثيثة لمسايرة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية على المستوى العام والتنافسي، والتي مكنت تقدم العديد من الجامعات في التصنيفات، إلا أن العديد من الجامعات ومع كثرة الطلب على خدماتها لا تزال في حاجة إلى مضاعفة الجهود المبذولة للوصول إلى مراتب عليا في التصنيفات العالمية؛ حيث أظهر ترتيب الجامعات عالمياً بحسب (CSIC) لعام 2023 (أن جامعة أم القرى جاءت في المرتبة (1966). (Ranking web of universities, 2023)، وحصلت على المرتبة (1167) لعام (2023) في تصنيف (Us news (Us news، 2023)، أما في تصنيف جامعة (QS) العالمية فقد جاءت جامعة أم القرى في المرتبة (449) لعام (2023). (QS World University Rankings, 2023)، ولم تدخل جامعة أم القرى تصنيف (Shanghai) العالمي لعام (2021). (Shanghai Ranking, 2021) وحصلت على المرتبة (343) في تصنيف الجامعات الآسيوية، أما على المستوى المحلي فقد حصلت على المرتبة (12) لعام (2023) بحسب تصنيف (U. S. News) لعام (2023). (U. S. News, 2023).

وتؤكد الأرقام السابقة وجود صعوبات ومشكلات تعيق جامعة أم القرى على مجاراة منافسيها ومواجهة التحديات؛ مما يشير إلى الضعف في امتلاك واستثمار قدراتها الديناميكية التي تمكّنها من تجديد مواردها؛ لمسايرة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، ودخول مجال التنافس عالمياً؛ لتحوز على مراكز أعلى، وتحافظ عليها بصورة مستمرة، وتنمية قدراتها واستثمارها الاستثمار الأمثل.

حيث أكدت الدراسات الحديثة على أهمية القدرات الديناميكية؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما في دراسة المواضية، (2020) التي أكدت على الدور المهم الذي تحقّقه القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، كما كشفت بعض الدراسات عن وجود أثرٍ مباشرٍ للقدرات الديناميكية في تحقيق التنافسية؛ كما في دراسة عماري (2022)، ودراسة فينشميديت وآخرين. (2019، et al Fainshmidt)، ودراسة برينك (2019، Brink).

مما سبق يتضح الدور المهم للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وعند الرجوع إلى الدراسات السابقة أتضح عدم وجود دراسات تناولت صعوبات القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات -بحسب ما تم البحث- لذا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها؟

2.1. أسئلة الدراسة:

1. ما صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

3.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

4.1. أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة قطاعاً من أهم القطاعات في الدول، وهو قطاع التعليم؛ باعتبار أن مؤسسات التعليم عنصرٌ أساسيٌّ لنمو المجتمعات. وتتطرق الدراسة إلى أحد الموضوعات التي تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة؛ مما يستدعي الانتباه إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية بما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة؛ لمواكبة متطلبات العصر، ومواجهة تحدياته وتغييراته. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حول القدرات الديناميكية؛ مما يسهم في إثراء المكتبات في ظل عدم وجود دراسات في القدرات الديناميكية على المستوى المحلي؛ بحسب ما تم بحثه في قواعد البيانات العلمية. وتأتي هذه الدراسة متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب الجامعات السعودية؛ فمن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق هدف رؤية (2030)، الذي ينصُّ على تضمين (5) جامعات سعودية، كأفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي.

كما يمكن الاستفادة من أدبيات الدراسة ونتائجها وتوصياتها في الدراسات المستقبلية. وقد تفيد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى؛ إذ تقدم تقييماً ذاتياً للحصول على تغذية راجعة لها؛ بالكشف عن درجة ممارسة القدرات الديناميكية. ويؤمل أن يستفيد المسؤولون بجامعة أم القرى من الدراسة في إيجاد الطرق التي تمكّنها من مجابهة شدة التنافس العالمي بين الجامعات، والتي قد تساعدها في الحصول على المراكز الأولى، وضمان استمرار بقائها في المستويات العليا؛ بحيث تُعدّ القدرات الديناميكية داعماً لتنافسيتها. ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القائمين على برامج التدريب في الجامعات السعودية؛ بالتخطيط للدورات التدريبية في موضوعات تتعلق بجوانب متعددة من هذه الدراسة؛ لإكساب الكوادر الإدارية بالجامعة المهارات اللازمة لمعرفة القدرات الديناميكية، وتنميتها، وتطويرها. كما قد تفيد توصيات الدراسة الحالية ومقترحاتها جامعة أم القرى والجامعات الأخرى فيما يخص قدراتها الديناميكية. ومن المؤمل أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات أخرى محلية في متغير القدرات الديناميكية لعدة جامعات سعودية، ومؤسسات مختلفة.

5.1. حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بأربعة حدود على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقوم هذه الدراسة بمعرفة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى.
- **الحدود البشرية:** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الجامعية بجامعة أم القرى القائمين على رأس العمل ذكوراً وإناً عام 1444/1445هـ.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة أم القرى وفروعها.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في عام 1444/1445هـ.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1. الإطار النظري

1- مفهوم القدرات الديناميكية:

تعرف القدرة في اللغة بأنها: "القوة على الشيء والتمكُّن منه"، كما جاء في المعجم الوسيط، وتُعرف اصطلاحاً بأنها: "مجموعة معقدة من المهارات، والمعرفة التي تتَمُّ ممارستها من خلال العمليات التنظيمية". (Hou, 2008, P. 1257)، نستنتج من ذلك أن القدرة هي التمكُّن من تأدية الأنشطة والمهام بامتلاك المهارات والمعارف، وباستثمار موارد المؤسسة؛ لتحقيق التجديد في الخدمات، وطريقة أداء خدمات المؤسسة.

ومصطلح الديناميكية في اللغة مصدرٌ صناعيٌّ من ديناميكي؛ بمعنى حركة ونشاط وحيوية، كما جاء في معجم المعاني الجامع. كما عُرِّفت الديناميكية في الاصطلاح بأن: "تتسم عملية ما بالتغيير أو النشاط، أو التقدم المستمر". (English Oxford Living Dictionaries, 2022)

ووضَّح وينتر (Winter 2003)، أنَّ القدرات الديناميكية تعمل على تعديل وتهيئة القدرات العادية وأشار إلى اختلاف القدرات الديناميكية عن العادية المسماة بالقدرات التشغيلية. ويمكن فصل القدرات من الناحية التحليلية إلى عادية وديناميكية، على الرغم من أنها غالباً مرتبطة ومتداخلة. (Leih, et al 2015)، ويتلخص الفرق بين القدرات الديناميكية والتشغيلية في أن القدرات الديناميكية هي (تلك التي تحدث التغيير)، والقدرات العادية هي (تلك التي تتغير). (Laaksonen & Peltoniemi, 2016) وعرف تيس وآخرون، (1997). Teece, et al) القدرات الديناميكية بأنها: قدرة المؤسسات على تكامل وبناء الجدارات الداخلية والخارجية، وإعادة تشكيلها؛ لمواءمة البيئة سريعة التغيير. ويُظهر هذا التعريف الفرق بين القدرات الديناميكية والجدارات؛ حيث عُرِّفت الجدارات بأنها: "مجموعة المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الكفاء والفعال في الوظيفة" (الملكوي، 2017، ص. 22)؛ فالجدارة ارتبطت بالأفراد وكيفية أداء وظائفهم، أما القدرات الديناميكية فتكون على مستوى المؤسسة.

كما حلفت وآخرون (et al Helfat 2007)، القدرة الديناميكية بأنها: "قدرة المؤسسات على تهيئة قاعدة مواردها وتطويرها وتعديلها بشكل هادف". (P.1)، ويشير ذلك إلى أنَّ تهيئة الموارد وتطويرها وتعديلها تتَمُّ لتحقيق هدفٍ محددٍ، وليس بشكلٍ عشوائي غير مدروس. كما عرَّفها أوجبير وتيس (Teece, 2009 & Augier) بأنها: القدرة على استشعار الفرص الجديدة، وإعادة تشكيل الممتلكات المعرفية والجدارات، وحمايتها؛ بهدف الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

عموماً اختلف الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القدرات الديناميكية وأبعادها، إلا أنَّهم اتفقوا على أن القدرات الديناميكية تُعدُّ إطاراً مؤثراً لإدارة موارد المنظمة، والحفاظ على الميزة التنافسية. (Martin, 2015 & Helfat) وأشار زولو ووينتر (Winter, 2002 & Zollo) إلى أنَّ القدرات الديناميكية تشمل البيئة الثابتة نسبياً والبيئات سريعة التغيير، واعتبر أن القدرات الديناميكية أسلوبٌ ممنهجٌ ومستقرٌ وجماعيٌّ، فهي ليست استجابةً عشوائيةً لبيئةٍ سريعة التغيير.

نستنتج مما سبق، أنَّ القدرات تنقسم إلى قسمين، هما: قدرات ديناميكية متغيرة، وقدرات عادية تشغيلية، وهما متداخلتان ومترابطتان، وأنَّ القدرات الديناميكية هي التي تُحدث التغيير في القدرات التشغيلية، كما تركز القدرات الديناميكية على استثمار معارف منسوبي المؤسسات داخلياً؛ باستثمار خبرات منسوبيها داخل المؤسسة، وخارجياً؛ عن طريق الخبرات الموجودة في

المجتمع والمؤسسات الأخرى؛ عن طريق التعلم من خبراتهم، ومشاركتهم الأنشطة بمختلف مجالاتها، وأن من أهم أهداف القدرات الديناميكية هو تكوين ميزة تنافسية مستدامة. وعرفت هذه الدراسة القدرات الديناميكية إجرائياً: بأنها مجموعة القدرات المتمثلة في: (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة تسويق الخدمات الجامعية) التي تسهم في مساعدة جامعة أم القرى على مجازة التغيير البيئي؛ عن طريق استثمار المهارات والمعارف والموارد الداخلية والخارجية، وتعمل على تكاملها، وتنسيقها، وإعادة تشكيلها؛ لاستحداث وتنمية جدارات وموارد جديدة، تساعد على تحقيق التنافسية العالمية.

أهمية القدرات الديناميكية:

أكد تيس وآخرون (Teece et al., 1997) أن القدرات الديناميكية مدخلٌ متكاملٌ، ومصدرٌ لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في البيئات الديناميكية، بالإضافة إلى أن القدرات الديناميكية تساعد على ابتكار الاستراتيجيات الجديدة، والتصدي لمشكلات المؤسسات التي تواجهها، كما تعزز التغيير الاستراتيجي (Shaker et al., 2006)، وهذا ما تحتاج إليه الجامعات؛ لتحسين قدرتها على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.

وتساعد القدرات الديناميكية على تحسين أداء المؤسسات؛ عن طريق تأثيرها على تفعيل الرقابة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كما تؤدي إلى امتلاك موارد جديدة، والاستثمار لهذه الموارد بطرق أفضل، وتساعد القدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي (Shaker et al., 2006)، كما تؤدي إلى استمرارية المؤسسات (Pablo et al., 2007)؛ وذلك عن طريق إرضائها للمستفيدين، وتطوير خدماتها بصورة مستمرة. (عبد السلام، 2019)، وأضاف وانغ وأحمد (Ahmed, 2007 & Wang) أن الركيزة الأساسية لاستمرارية المؤسسات ونجاحها هو قدرتها على بناء مجموعة القدرات التي تمكنها من الثبات في مواجهة المنافسة، وكلما كانت قدرات المؤسسة أقوى في استثمارها ومواردها كلما أمكنها تطوير استراتيجية متميزة.

وأكد تيس (Teece, 201) أن القدرات الديناميكية تمكن المؤسسة من القيادة لمواردها، وتسمح لها -خاصة إدارتها العليا- بإعادة ترتيب ممتلكاتها وجداراتها؛ للاستجابة للمتطلبات الجديدة، كما أن تطوير المؤسسات وقدراتها الديناميكية تعزز تنافسية مستدامة لها، وخاصة في البيئات المتغيرة. وأشار بريزنيك ولاهوفنيك (Lahovnik & Breznik, 2016) إلى أن هناك علاقةً طرديةً بين تطوير القدرات الديناميكية، ونجاح المؤسسات؛ حيث إنه إذا التزمت المؤسسات بتطوير قدراتها الديناميكية بشكلٍ مستمرٍ أصبحت أكثر نجاحاً، وفي حال تجاهلت المؤسسات بعض هذه القدرات فإن ذلك يؤثر سلباً على تطوير قدرات ديناميكية أخرى؛ حيث إن القدرات الديناميكية مرتبطة ببعضها، كما أشار بيجينارو (Bejinaru, 2017) إلى أن القدرات الديناميكية تشكل فارقاً في عالم الأعمال بصورة عامة، كما تشكل فارقاً في المجال الأكاديمي بشكلٍ خاص، وأكد الفتلاوي ومضاض (2020) على أهمية القدرات الديناميكية في المؤسسات؛ لتحديد الفرص والتهديدات، وأنها لا تقتصر على مستوى واحد من مستويات المؤسسة، وتعمل على تعيين أفضل إمكانات المؤسسة، ومواردها، وتوظيفها؛ عن طريق خطة استراتيجية؛ لتسهيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتطويرها.

كما تتضمن القدرات الديناميكية مهارات وعمليات وإجراءات تنظيمية واستراتيجية تساعد القادة في تحديد التهديدات والفرص، وإعادة تشكيل الموارد، وتحقيق الاستمرارية في نجاحها، كما تساعد على التكيف مع المتغيرات والتقنية الحديثة والناشئة (Christopher, 2002 & Andrew)، كما تساعد القادة على تغيير قاعدة الموارد للمؤسسة؛ عن طريق امتلاك الموارد، وتكاملها، وإعادة تجميعها، ويؤدي ذلك في النهاية إلى حدوث تطوّر وتغيّر في أداء هذه المؤسسات (اليساري، 2014)،

كما تساعد القدرات الديناميكية المؤسسات على التميز في خدماتها، وتمثل وسيلة للتطوير، وتحقيق الربح والتنمية (الموسوي والطار، 2016)، وتعد القدرات الديناميكية أساساً مهماً للاستدامة التنافسية؛ حيث يصعب على المؤسسات المنافسة لصعوبة معرفة كيفية عملها ومجاراتها وتقليد خدماتها، كما أنها وسيلة للتكيف عن طريق العمل المستمر لتقييم بيئتها؛ لاتخاذ قرارات استراتيجية، والعمل على تطويرها باستمرار (Chau, 2010 & Witcher)، كما أنها تجعل المؤسسات سريعة ومرنة في استجابتها لاستراتيجيات المنافسين على المستويين المحلي والعالمي. (Harvcy & Griffith, 2001)

نستنتج من السابق أن القدرات الديناميكية تسعى إلى تطبيق مداخل إدارية استراتيجية حديثة؛ حيث تسعى إلى التجديد والتغيير بصورة مستمرة بناءً على التغيرات التي تحدث في بيئتها، كما نستنتج أن التطوير للقدرات الديناميكية يساعد على استمرارية نجاح المؤسسات، كما تهتم برضا المستفيد الذي يعد رضاء دليلاً على نجاح المؤسسة.

مبررات أهمية القدرات الديناميكية للجامعات:

يعتبر علماء الإدارة الاستراتيجية القدرات الديناميكية مفتاحاً لميزة تنافسية مستدامة، ومعالجة لمشكلات البيئة المتغيرة؛ كمشكلة عدم امتلاك أو ضعف الميزة التنافسية في المؤسسات التي من أهم أسبابها التكرار في طريقة وأسلوب تقديم الخدمات على سبيل المثال، والتقليد الذي ينتج من النسخ المطابق لخدمات المؤسسات الأخرى؛ لذا لا بد من اتخاذ منهجيات حديثة؛ كالقدرات الديناميكية التي تتواءم مع التغيرات الحديثة الحاصلة، كما تواجه الجامعات الصعوبات والمتطلبات داخلها وخارجها؛ لذا فمن أهم مبررات أهمية القدرات الديناميكية للجامعات الاهتمام الكبير لتجديد وتطوير التعليم العالي؛ بهدف تجويد التعليم ومخرجاته، والدخول إلى التصنيفات العربية، وتحقيق التنافسية العالمية، ومواجهة تحدياتها، كما تضمنت رؤية المملكة (2030) نظرة شاملة لقطاع التعليم، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، واستحداث الأنشطة الثقافية والاجتماعية وغيرها؛ مشتركة مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي؛ لتقديم البرامج والفعاليات المبتكرة؛ لتعزيز الشراكة العلمية، وتأهيل القيادة التربوية، وتطوير المناهج التعليمية، ويُعد ميل الجامعات إلى أن تتمتع بمواصفات الجامعات العالمية المستقرة مالياً من أهم المبررات؛ حيث تفي مواردها الذاتية باحتياجاتها، وأن تمتلك برامج تستقطب بها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المميزين على المستوى المحلي والعالمي. (العبد اللطيف، 2020)، كما وتراجع مكانة الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية يجعل الجامعات تبحث في السبل الحديثة لتطوير منظومتها بأكثر الأساليب الإدارية حداثة؛ لتحسين قدراتها، ومن المبررات التحديات التي يواجهها الاقتصاد، ودفع المؤسسات التربوية للخصخصة؛ مما يلزم الجامعات بتطوير مواردها، وتحديثها باستمرار؛ بناء على المستجدات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وبناء على تغيراتها البيئية، وحالة اللاتأكد بها.

أبعاد القدرات الديناميكية بالجامعات:

تسهل أبعاد الدراسة الثلاثة التالي ذكرها تجديد الموارد بصورة مستمرة، إضافة إلى رفع تنافسية المؤسسات، وتعمل بشكلٍ مشتركٍ ومتكامل كما سيوضح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: قدرة الاستشعار:

تعد قدرة الاستشعار النقطة المركزية للقدرات الديناميكية؛ لأهميتها في تعيين ما تحتاجه وتتطلبه لاقتناص الفرص؛ بحسب إمكانات المؤسسة، والموارد الداخلية لها. (Barrales et al., 2013)

وتتضمن قدرة الاستشعار جمع بيانات البيئة المحيطة، وتحديد الفرص والتهديدات لوضع الخطط اللازمة للتعامل مع التغييرات البيئية. (Al Musawi, 2016 & Al Attar)، وتُعرّف قدرة الاستشعار بأنها: "القدرة على جمع البيانات، وتحويلها إلى معلومات تستطيع من خلالها المنظمة فهم التغييرات الدورية التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها". (الحميري وخليل، 2018، ص. 103)، وعُرف المصري (2016) الاستشعار بأنه: "عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة" (ص. 284)

وتتمثل الوظيفة الأساسية للاستشعار البيئي للمؤسسات في جمع البيانات والمعلومات البيئية المهمة، وتحويلها، وتفسيرها، وتقديم نتائج التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛ وذلك لاستخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الكشف البيئي في صنع القرار، ووضع الخطط المستقبلية بشأن المواقف والظروف المحتملة التي قد تواجهها المؤسسات، إضافةً إلى متابعة التطور التقني داخل وخارج المؤسسات، والنظر في احتياجات المستفيدين الظاهرة والكامنة، فعندما تواجه المؤسسات التعقيد وعدم اليقين البيئي، فإنها تنشئ وحدات كشف بيئية متخصصة ومتنوعة، تزيد من قدراتها الاستشعارية، تحاول بها المؤسسات إدارة تعقيد البيئة. (Zhang et al., 2011؛ Teece, 2017)

وتقع مسؤولية استشعار الفرص وتشكيلها واستثمارها على عاتق جميع موظفي المؤسسة والإدارة العليا خاصة (Felin & Powell, 2016)، وعلى القيادات معرفة تفسير الأحداث والتطورات الحديثة والتقنيات التي من المناسب استخدامها والمجالات المستهدفة في السوق، وتقييم الكيفية التي سيتمُّ بها تطوير التقنية، وكيف ومتى سيستجيب المستفيدون. (Teece, 2017)

ويهدف الاستشعار البيئي إلى التقليل من آثار البيئة غير المستقرة التي ستواجه المؤسسات، وتحديد حاجات المستفيدين، وتحديد فرص جديدة في البيئة المحيطة، والاستجابة لاحتياجات السوق، واستشعار الأحداث والتطورات المحيطة، والكشف عن الفرص الجديدة؛ من أجل الاستجابة لحاجات العمل والمستفيدين، ووضع خطط تساعد على تجديد الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل. (Zhang et al., 2011؛ Sawy El & Paviou, 2011)

من الضروري أن تكون الجامعات قادرةً على إدراك البيئة؛ لمعرفة احتياجات المستفيدين، لذا فلا بدّ من متابعة أنشطة المنافسين، والتقنيات الجديدة؛ حتى تتمكن الجامعات من تحديد الخدمات الجديدة، كما تقوم بعض الجامعات بتطبيق خطط استراتيجية لجامعات متميزة، دون تعديلها؛ بما يناسب مع أهدافها، ورؤيتها، وإمكانياتها، وظروفها، وبيئتها الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى ضعف هذه الجامعات لعدم اتساقها مع حاجات المجتمع، وإمكاناتها، ومواردها المتاحة؛ لذا تساعد قدرة الاستشعار الجامعات في وضع خطط تُقدّم لصانعي القرار؛ لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على إعادة النظر في موارد وقدرات الجامعة، والاستفادة منها، واستثمارها؛ للوصول إلى طرق جديدة مناسبة لحاجات مستفيديها. (عبد السلام، 2019؛ الأنصاري ومحمد، 2021؛ إبراهيم، 2017) وتحافظ المؤسسات على حيويتها بالموازنة بين استشعار بيئتها داخليًا وخارجيًا بشكل مستمر لإنجاز وظيفتها، وفي نفس الوقت تظلُّ مفتوحةً للتفكير والمراقبة المستمرة؛ لتواجه الصعوبات التي تفرضها التغيرات البيئية، والقصور الذاتي في المؤسسة. (May, 2012)

مما سبق يتضح دور قدرة الاستشعار في العمل على مسح البيئة للمؤسسات لإدارة ما يحيطها من فرص وتهديدات، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في عمل الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة التي تتناسب مع بيئتها، ومواردها؛ حيث تستطيع من خلال الاستراتيجية إدارة تعقيدات البيئة؛ مما يجعل المؤسسة في حالة تأهبٍ لأي طارئ، ويتضح أن قدرة الاستشعار للمؤسسات

وظيفة الإدارة العليا بشكلٍ خاص، وبقية الموظفين بشكلٍ عام، كما يؤدي إلى اكتساب معارف محدثة باستمرار، تسهم في تجديد موارد الجامعة، وخدماتها، ومن الممكن أن تقوم الجامعات بقدرة الاستشعار بالقيام بالدراسات والأبحاث التي تزودها بالمعلومات الخاصة باحتياجات المستفيدين من خدماتها، وطرق تلبية هذه الاحتياجات، ورصد تطورات الجامعات المنافسة.

ثانياً: قدرة التعلم:

أكد عماري (2022) أن تعلم المؤسسات يُعدّ عنصراً مهماً لتفوقها، ومصدراً أساسياً للتغيير؛ بسبب تفاعل واستجابة المؤسسات مع بيئاتها بوتيرة أسرع من منافسيها؛ من خلال الآليات والقيم والسلوكيات التي يتطلبها التغيير. وأوضح جلاب والجبوري (٢٠١٥) أن المؤسسة التي تمتلك قدرة تعلم عاليةً على الأغلب تكون قدرتها على الإبداع أكبر من غيرها.

وظهر مفهوم قدرة التعلم في بعض الأدبيات بمفهوم قدرة التكامل كما ورد لدى بافلو والصاوي (Sawy El & Paviou, 2011) حيث أشارا إلى أن القدرة على التعلم تتضمن القدرة على التكامل، واستيعاب المعرفة، واستثمارها، وقد ظهرت قدرة التعلم بمفهوم الاستيعابية كما في دراسة كوهين وليفينثال (Levinthal, 1990 & Cohen) وعبد السلام (2019) وعلى (2020). وبناءً على ذلك فقد تم ربط مفهوم التعلم كقدرة من قدرات تميز المؤسسات؛ لما له من ارتباط وثيق بتوليد المزايا التنافسية؛ فقد أشار الباحثان كارين والأمير (Alameer & Kareem, 2019) إلى أن قدرة التعلم هي: "قدرات تكوينية نحو ميزه تنافسية من خلال تكوين الكفاءات الداخلية وإعادة ترتيب الأصول الاستراتيجية، وعادة ما تستخدم في استراتيجيات النمو طويل الأمد" (P. 407)، كما ارتبط مفهوم التعلم بقدرة المؤسسات التي تبنت قدرة التعلم على تشكيل قدرات جديدة، كما وضحه السعدي (Saeedi, 2014) في تعريفه؛ إذ عرفه على أنه: "قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة الخارجية، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها لتطوير قدرات جديدة". (P. 29).

وأوضحت هذه المفاهيم التدرج في استخدام هذه المعرفة بطريقة ممنهجة غير عشوائية في المؤسسات؛ حيث تستشعر المؤسسة المعلومات التي تتصف بالقيمة التي قد تفيدها، ومن ثم فهم واستيعاب هذه المعلومات، والتأكد من مناسبتها للبيئة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم يظهر الأثر الملموس لقدرة التعلم، وهو تطبيق هذه المعارف في وحداتها المستهدفة؛ مع التعديلات التي تلزم هذا التغيير.

وتتجلى أهمية قدرة التعلم بأنها تجعل المؤسسة "قادرة على تطوير كفاءات محورية، تكون بمثابة نقاط انطلاق للمنتجات والخدمات الجديدة". (Selen & Agarwal, 2013, P. 29)، كما أنها تساعد على "تبني استراتيجية الإبداع المعرفي، والتي تهتم بإنشاء مركز تنافسي للمنظمة بواسطة زيادة الإبداع المعرفي والتقني، وتهيئ الوصول إلى السوق؛ من خلال ابتكار منتجات جديدة بواسطة استعمال المعرفة الحالية، وما يترتب على ذلك من إعادة بناء القدرات التشغيلية القائمة بالتعلم والمهارات والمعارف الجديدة". (Oborn et al., 2013, P. 13)، كما تؤدي قدرة التعلم إلى تحسين قواعد المعرفة بصورة مستمرة؛ بحيث يعمل ذلك على تطوير كفاءات جوهرية، تؤدي إلى تحولات جذرية لحياة المؤسسات، بالإضافة إلى أنه يسهم في إيجاد قيمة للمستفيدين عند الاستجابة لاحتياجاتهم، وتقديم منتجات متطورة، تشبع احتياجاتهم، خاصةً أنه يعزز من فرص تشارك المعارف والخبرات مع الآخرين، ونشر الثقافة المفتوحة داخل المؤسسة التي تدعم تطوير المنتجات. (المواضية، ٢٠٢٠)، ويساعد تعلم المؤسسات في استخدام قدرات المؤسسة الحالية للوصول إلى استراتيجيات جديدة، ويزودها بالقدرة على التجديد المستمر؛ عن طريق المعارف المتنوعة والخبرات والمهارات، والتي تنعكس على ثقافة المؤسسة. (Johnson et al., 2017). واقترح شان وآخرون (Shan et al., 2018) ثلاث طرق لبناء المعرفة في المؤسسات، وهي: اكتساب المعرفة، وهضمها وتطبيقها.

وتُظهر القدرات الديناميكية من التراكم الضمني للخبرات والمعرفة السابقة (Winter & Zollo 2002)، "كما أن القدرات الديناميكية لا تتضمن مجالاً معرفياً أو مهارياً معيناً، وإنما تتضمن القدرة على تعلم عدة مجالات ومهارات جديدة" (1112). ، (Danneels، 2002P)، وذكر (المشريقي، ٢٠٢١) أن قدرة التعلم هي "مصدر تمكين للقدرات الديناميكية في المؤسسة" (ص. ١١)، وتحصل المؤسسات على المعارف من البيئة الخارجية، وتنقلها إلى كافة وحداتها الداخلية (Levinthal, & Cohen، 1990)؛ لذا تحتاج الجامعات إلى نظم متطورة من تقنية المعلومات والاتصالات؛ لحفظ المعلومات، ومشاركتها داخل الجامعات.

يتبين مما سبق أهمية قدرة التعلم بالجامعات؛ وذلك بالحصول على المعرفة، ودمجها في عملياتها الإدارية، وإجراءاتها، ونقلها داخل وحداتها؛ ليتم الاستفادة منها، ويستلزم ذلك الاهتمام بتطوير قدرات الكادر الجامعي؛ مما يساعد على استيعابهم للمعرفة الجديدة، وتستطيع الجامعات الحصول على المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية بعدة طرق؛ كالتعلم من الآخرين، والبحث، والتطوير، وتفعيل الاتصال الجيد بالبيئة الخارجية، كما يدعم التعلم عملية الإبداع والابتكار التي تساعد على إنشاء مركز تنافسي للمؤسسة، وهناك ارتباط بين قدرات الاستشعار والتعلم؛ فالاستشعار يركز على جمع معلومات جديدة، أما التعلم فيركز على استخدام هذه المعلومات، وإنشاء معرفة جديدة، وتطبيقها.

ثالثاً: قدرة تسويق الخدمات الجامعية:

خرج مفهوم التسويق من دائرة المفهوم القديم، حيث كان يقصد به بيع أقصى عددٍ من السلع، وكسب أعلى ربح، واتسع مفهومه في العصر الحديث؛ ليشمل كافة أوجه الأنشطة؛ منها تسويق الخدمات، والأجهزة الحكومية، والجامعات والمؤسسات التعليمية، وقد أثبت نجاح تطبيقه في التعليم العالي في كثير من الجامعات الأمريكية. (أبو نبعه، 2013)، ويُعدُّ تسويق الخدمات الجامعية من المفاهيم الإدارية الحديثة. (جبر، 2007)، وتختلف الجامعات في النهج التسويقي لها؛ فالجامعات الخاصة -على سبيل المثال- تهدف إلى الربح، فتتبع الطرق التسويقية المتنوعة لتحقيق أهدافها، وزيادة أرباحها، والجامعات التي تنتهج خدمة مجتمعها والتنمية البيئية كالجامعات الحكومية، ومن الجامعات من تنتهج النهج التنافسي؛ سواء المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وتتنافس الجامعات في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والخدمية والاستشارية، والتدريبية، والتقنية، والمعرفية. (عتريس، 2022)

وأشار بارتون (Barton) إلى أن الجامعات في الدول النامية ليست بحاجة إلى تسويق خدماتها؛ نظراً لأن الطلب على الجامعات أكثر من العرض، كما أن الحكومات تقوم بتمويلها، وفي الجهة المقابلة قام كوتلر وليفان (Levan, 2009 & Kotler) بنشر مقال وضحا فيه مفهوم التسويق الحديث للمنظمات غير الهادفة للربح، فخرج من مفهوم تحفيز المستهلكين على الشراء، إلى أنه وظيفة تمكّن المؤسسات غير الهادفة إلى الربح من الاتصال المستمر مع عملائها، والتعرف على احتياجاتهم؛ لتلبيتها، وتطويرها، وإيصال المؤسسة أهدافها إلى المستفيدين، وبناءً على ما سبق اتسع مفهوم التسويق ليشمل المؤسسات غير الهادفة للربح، ومنها الجامعات الحكومية. (أبو نبعه، 2013)

وغدا التسويق من الأنشطة المهمة في المؤسسات غير الهادفة للربح؛ كمؤسسات التعليم العالي؛ حيث يُعد ذلك سبباً في تطوير خدماتها، وإرضاء عملائها، وارتفاع مواردها؛ مما يساعد في الرفع من كفاءتها (بشير، 2021)، كما أصبح تسويق الخدمات التعليمية توجهها عالمياً، تطبّق عدة جامعات في الدول المتقدمة. (زقاي، 2015)

ويعرّف تسويق الخدمات الجامعية بأنه: "عملية إدارية تتضمن التخطيط والتنفيذ والترويج للخدمات؛ بحيث تتعرف الجامعة على حاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، ويتم تطوير الخدمات بما يتفق مع تلك الحاجات؛ بهدف تمكين الجامعة من القيام بدورها في خدمة المجتمع" (الطائي والعلاق، 2009، كما ورد في عمر، 2021، ص.427)، كما يُعرّف بأنه: "النشاط التي تقوم به المؤسسات الجامعية، والذي يشمل إنشاء العروض ذات القيمة للعملاء، والتواصل معها، وتقديمها، وتبادلها للمستفيدين من المجتمع" (Dimitrova, 2017, P. 113)

كما يُعرّف بأنه: "مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تقدمها الجامعات لأصحاب المصالح في إطار البيئة؛ عن طريق التركيز على احتياجات أصحاب المصالح؛ عن طريق جهود تسويقية متكاملة، ينتج عنها حُسن توفُّع احتياجات الطلاب، وأصحاب المصلحة، وحسن إرضاء احتياجات الطلاب، وأصحاب المصلحة، وحسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتمُّ فيها تحقيق أهداف الجامعة؛ عن طريق رضا الطلاب، وأصحاب المصالح المختلفين من الجامعة" (إبراهيم، 2010، ص. 181). وقد اتضح من التعريف السابق ضرورة رضا العميل (الطالب) وأصحاب المصالح (سوق العمل) عن الخدمات الجامعية؛ لأنها بذلك تحقق جزءاً من أهدافها، بحيث إنه إذا جاءت الخدمات متوافقة مع متطلبات واحتياجات العملاء (الطلاب) وأصحاب المصالح (سوق العمل) فإن الجامعة في هذه الحالة تحقق رضا مستفيديها، ومن ثم أهدافها.

ويهدف تسويق الخدمات الجامعية إلى تعزيز الصلة بين المؤسسات والجهات الحكومية، والانفتاح على السوق العالمي والمجتمعات، وتحقيق العوائد، وتغطية التكاليف، كما تساعد في إيصال فهم أفضل لخدماتها للعملاء، واستخدام الموارد في الجامعة، وتوجيهها نحو الأسواق المستهدفة. (Jewell 1996)، كما يهدف إلى التعرف على احتياجات العملاء والطلاب؛ من خلال التخصصات التي يحتاج إليها الطلاب والمجتمع وسوق العمل، والتطوير المستمر للخدمات. (أبو نبعه، 2013)، وأشار الصوالحي (2019) إلى أن من أهداف التسويق للخدمات الجامعية تعزيز مكانة الجامعة، ورفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

وتتضمن الأسواق الرئيسية للجامعات عدة أسواق؛ كسوق الطالب؛ وسوق أعضاء هيئة التدريس، وسوق المستثمرين، وسوق الخدمات، إلا أن سوق الطالب يُعدُّ من أهم الأسواق، كما أن أعضاء هيئة التدريس، وجودة العملية التعليمية من أهم عوامل القوة في المؤسسات التعليمية، والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية للجامعة في مجال التسويق. (بشاي، 2017)

ومن العوامل المهمة لنجاح تسويق الخدمات الجامعية الثقافة السائدة في الجامعة، وتُعدُّ القيادة التربوية أهم المحددات للثقافة؛ حيث إن خصائص القائد التربوي تنعكس على ثقافة الجامعة؛ نظراً لدورها في تسيير العمليات الإدارية، وخاصةً عمليتي التخطيط واتخاذ القرار، كما يُعدُّ إرضاء العميل وملاءمة الخدمات الجامعية لحاجاته واختيار أسلوب الاتصال مع العملاء بشكلٍ مناسبٍ من العوامل المهمة لنجاح تسويق خدمات الجامعة، وتُعدُّ المنافسة عاملاً مهماً بحيث إنه على القائم بتسويق خدمات الجامعة الإدراك والفهم الكامل للبيئة التنافسية، ومعرفة مدى شدة هذه المنافسة. (بشاي، 2017)، ويتألف المزيج التسويقي للخدمات بالجامعات من العناصر الأساسية الآتية (داود، 2016):

- **المنتج:** هي الخدمات الجامعية التي ينبغي تطويرها وفقاً لحاجات المستفيدين، وتختلف خدمات الجامعات بحسب تنوع وتفرع معارفها؛ التي تتضمن أقسامها وتخصصاتها.
- **السعر:** هو القيمة التي يدفعها المستفيدون مقابل الخدمة، وهي وسيلة الجامعة لتغطية التكاليف، وتحقيق الربح.

- **الترويج:** هو إعلان الجامعة لخدماتها، وذلك عن طريق التواصل مع المجتمع المحيط بها، والمستفيدين المستهدفين، وطريقة التأثير عليهم، كما يساعد على إعلام المستفيدين بمعلومات عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، ويعزز الترويج المكانة التنافسية للخدمات الجامعية.
- **التوزيع:** هو أماكن تقديم الخدمة من خلال تحديد الموقع الدراسي؛ مما يوفر على الطلبة والأساتذة تكاليف المعيشة والترحال، كذلك يوفر على الجامعة تكاليف توفير السكن لهم، ومن الممكن فتح فروع للكليات في أماكن تخدم طلابها وأساتذتهم وموظفيهم، كما يتم إجراء الاتصالات مع المستفيدين المستهدفين، وتزويد الجامعة بالموارد البشرية والتقنيات اللازمة لإيصال الخدمة إلى المستفيدين. (داود، 2016)
- وتعدُّ معرفة السوق وموارد التسويق عنصرين مهمين؛ حيث إنهما يساعدان المؤسسات على معرفة التغيير في حاجات المستفيدين ومطالبهم، ومعرفة الاستراتيجيات الحديثة التي طوّرها المنافسون. (Molina et al، 2014)، ومن هنا أُعتبرت قدرة التسويق قدرةً ديناميكيةً متغيرةً بحسب التغيير في البيئة، واحتياجات ومتطلبات المستفيدين.
- ويعتبر تسويق الخدمات الجامعية وسيلةً للتمويل الذاتي للجامعة، ووسيلةً لتعزيز الترابط بين وظائف الجامعة الرئيسة الثلاث: (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، كما أنه وسيلةٌ للدخول في الأسواق العالمية، والانفتاح عليها؛ وذلك بإجراء المشاركة في وظائف الجامعة؛ مما يساعد على تحسين أداؤها. فتسويق الخدمات الجامعية إذن وسيلةٌ وليس غايةً بحدّ ذاته. (الناصر، 2018) وهناك عدة أسباب تجعل من تسويق الخدمات الجامعية ضرورةً لتبني مفاهيم التسويق الخدمي؛ ومن هذه الأسباب:
- **المنافسة:** احتدم التنافس فيما بين مؤسسات التعليم المحلي والعالمي بعد ظهور العولمة وتطبيق اتفاقية الجات، وانطلاق سوق الخدمات، وزيادة الطلب على التعليم العالي، والتطورات الحاصلة في التكنولوجيا، ودخول مؤسسات التعليم الأجنبي في الأسواق المحلية، ودخول القطاع الخاص في مجال التعليم، أصبح نمو المؤسسات وبقاؤها يرتبط بمدى تقديمها لخدمات مميزة ومتطورة، تواكب احتياجات سوق العمل، ومن هنا يتجلى الدور المهم لتسويق خدمات التعليم؛ حيث يسعى تسويق التعليم إلى دراسة احتياجات المستفيدين والعملاء، ومن ثم تصميم البرامج والخدمات الأخرى المناسبة التي تشبع تلك الرغبات. (Ekwulugo & Binsardi، 2003)؛ لذا أصبح التوجه التسويقي للجامعات ضرورةً تفرضها البيئة التنافسية الحالية.
- **عوائد الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي:** لن تتمكن الجامعات من تغطية استثماراتها أو نيل عوائد إذا لم تستثمر مواردها الاستثمار الأمثل؛ حيث تُعدُّ الربحية عنصرًا رئيسًا من عناصر التوجه التسويقي؛ وذلك بتلبية حاجات الأسواق المستهدفة بربحية، ويُعدُّ ذلك طريقًا من طرق استمرار نشاط التعليم العالي. (الضمور والشاميلة، 2007)، وأصبح التعليم العالي مصدر دخلٍ لبعض الدول؛ حيث تتنافس مؤسسات التعليم العالي على استقطاب الطلاب عالميًا، وتحاول إشباع حاجات وتفضيلات الطلاب بطرق مبتكرة؛ على سبيل المثال أصبح قطاع التعليم العالي في أستراليا ثالث قطاع خدمات للتصدير؛ بحيث حقَّق (508) بليون دولار إسترليني؛ مما أحدث نقلةً نوعيةً في التعليم بأستراليا. (Ekwulugo & Binsardi، 2003).
- **تحسين وتطوير جودة خدمات وأداء الجامعات:** وذلك بتخطيط وتصميم خدماتها بما يتناسب مع المستفيدين؛ من خلال تحديد مكانتها السوقية، وزيادة طلاب التعليم العالي، وتوفير فرص العمل لخريجها، والاختيار الأمثل لمقدمي الخدمات التعليمية، والتقييم الفعلي لأدائها؛ وذلك بدراسة آراء واستجابات الطلاب، كما أنه عند تقديم الخدمات يستلزم ربط جودتها

بتطورات العصر ومتطلبات سوق العمل، والاختيار المناسب للمكان والتوقيت؛ لتقديم الخدمة التعليمية، وضرورة اتباع وسائل اتصال فاعلة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين؛ سواءً طلاب أو مؤسسات، واتباع الأساليب والأدوات المناسبة للترويج لخدماتها وبرامجها. (Ekwulugo & Binsardi, 2003).

● **تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة للمؤسسات الأخرى:** يتعدى التأثير بالتوجه التسويقي الجامعة المقدمة للخدمات إلى المؤسسات المستفيدة من مخرجات الجامعة؛ بحيث إذا كانت مخرجات الجامعات مؤهلةً تأهيلاً عالمياً فإنه ينعكس على تطور المؤسسات المستفيدة؛ حيث إن الجامعة التي اتبعت نهج التسويق لخدماتها ترسم سياساتها وخططها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛ استناداً إلى دراساتها لهذه الأسواق، وتحصل المؤسسات المستفيدة على برامج حديثة للعاملين لديها باستمرار من خلال الجامعات ذات التوجه التسويقي، و ينعكس ذلك على كفاءة العاملين لديها، والشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل؛ للقيام بالأبحاث التي قد تعود بالفائدة على هذه المؤسسات. (الناصر، 2018، كما ورد في الحريري، 2009).

وتعدُّ قدرات التسويق الديناميكية مهمةً للجامعة؛ حيث تساعد على تحديد علامات التغيير في الأسواق، وتقييم عملياتها وخدماتها الجديدة، والاستجابة للتغيرات المحيطة، كما تؤثر مباشرةً في تطوير الخدمة، وتقديمها بطرقٍ مبتكرة، وتعمل على تقوية العلاقات مع المستفيدين، وتجعل الجامعة سريعة الاستجابة لتغيرات البيئة. (Wang et al., 2013)، بالإضافة إلى مساعدتها على تشكيل موارد الجامعة، وقدراتها، وتجديدها؛ عن طريق إدارة العلاقات مع المستفيدين، وتطوير خدمة جديدة؛ من خلال الاهتمام بالتخطيط للخدمة، وإدارتها؛ لتمكين الجامعة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Molina et al., 2014)، وبدل وصول الخدمات الجامعية إلى المستفيدين ورضاهم عنها على قدرة تسويق قويةٍ تستطيع أن تتنافس بها الجامعات الأخرى. (عبد السلام، 2019)

نستنتج مما سبق اختلاف الباحثين في جدوى التسويق في المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح؛ كالجامعات، وتبنت الدراسة الحالية رؤية كوتلر وليفان (Levan, 2009 & Kotler) في أن التسويق لم يعد مقتصرًا على المؤسسات الهادفة للربح، بل أصبح ضرورةً حتميةً في الفترة الحالية؛ بسبب البيئة المتغيرة، والتنافسية الشديدة بين المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح؛ وذلك بهدف التعرف على حاجات المستفيدين والمجتمع، وتلبيتها، وتقييم تجربة المستفيد التي تُعد بمثابة تغذية راجعة للمؤسسة؛ لمعرفة مستوى جودة خدماتها، وتطويرها، والإبداع في تقديمها؛ مما يخلق ميزةً تنافسيةً لها.

وترتبط الأبعاد الثلاثة: (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة تسويق الخدمات الجامعية) بعضها ببعض؛ لتشكّل بناءً للقدرات الديناميكية، التي تؤدي بدورها إلى قدرات جوهرية ثم إلى ميزة تنافسية.

وهناك كثيرٌ من المؤثرات لإدارة التسويق؛ منها: البيئة التسويقية بالجامعة؛ كالأهداف، والأنظمة، والإجراءات، وتنظيم الموارد، كما تتأثر بالبيئة الخارجية، من أهمها المنافسون والبيئة الطبيعية، والتقنية، والاجتماعية، والقانونية، وغيرها. (بشاي، 2017)

صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية:

تقوم المؤسسات بتغيير استراتيجياتها باستمرارٍ؛ بهدف مجاراة الواقع، وبالتالي تطوّر وتنمّي قدراتها الحالية إلى قدرات تتوافق مع بيئتها. (رياض وآخرون، 2009)، وقد تعترض طريقها لتحقيق أهدافها بعض الصعوبات.

ويشير نجيب (2015) إلى مفهوم الصعوبات بأنها: "المشكلة أو الفجوة أو القيد الذي ينشأ عندما يحاول الشخص تحقيق شيءٍ ما"، وأضاف بأنها: "المضايقات أو الحواجز التي يجب التغلب عليها من أجل تحقيق هدف معين" (ص. 87)، وعرف محمود (Mahmoud, 1996) الصعوبات في الإدارة بأنها: الصعوبات التي تعرقل سير العمل في المؤسسة، وتحول دون تحقيق أهدافها.

تصادف المؤسسة تياراتٍ مقاومةً للتغيير، والذي يُعدُّ أكبر صعوبةٍ تعترض طريق التحسين والتغيير في المؤسسات، وذكرت الدراسات صعوباتٍ أخرى تعترض القدرات الديناميكية، تمثلت في صعوباتٍ في قدرة الاستشعار؛ حيث أشارت إلى أن هناك بعض القصور في الاستفادة من الموارد البشرية بالجامعات، إضافةً إلى قلة الأبحاث العلمية المتوافقة مع المستجدات الحالية والعالمية؛ وذلك ما يضعف قدرة الجامعات على استشعار التطورات، واكتشاف واستثمار الفرص، ومعرفة احتياجات المستفيدين، أما صعوبات قدرة التعلم في الجامعات تتلخص في ضعف وانخفاض المعرفة، والاستفادة من المعارف المتاحة، وضعف الاستفادة من الأبحاث العلمية، كما أشارت إلى صعوبات قدرة تسويق الخدمات الجامعية، وأوضحت بأن أبرز صعوبات قدرة التسويق بالجامعة قلة مشاركة الجامعات في المشروعات المجتمعية، إضافةً إلى ضعف قدرتها على تسويق خدماتها، واهتمام الجامعات بالخدمات العلمية بصورة أكبر من اهتمامها بتقديم الخدمات التي تساعد على حل مشكلات المجتمع، واعتقاد الإدارة الجامعية بأن الجامعة مؤسسة خدمية وليست إنتاجية ربحية، مما يقلل من إمكانيات الجامعة وفرصها التسويقية، كذلك غياب الضوابط والأنظمة التي تنظم آليات تسويق الخدمات الجامعية، وغموض سياسات التسويق لديها، والقصور في الخطط التسويقية للجامعات. (معيتيق، 2019؛ عسييري، 2017؛ القحطاني، 2014)

وجاءت أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات وتعيق من تنافسيتها ضعف الشراكة مع المؤسسات المجتمعية، والفجوة بين المخرجات وسوق العمل، بالإضافة إلى ضعف الاستجابة للتغيير، وضعف التنسيق بين وحدات الإدارة الجامعية، ومحدودية العمل الجماعي، والضعف في التواصل مع المجتمع للاستجابة لاحتياجاتهم، والاعتماد على الأسلوب التقليدي في الإدارة، وجمود اللوائح، وإهمال الكفاءات العلمية. (سليمان، 2018؛ الشخبي، 2018؛ محمد، 2014؛ أحمد، 2013؛ رياض وآخرون، 2009؛ عبد السلام، 2019)

كما بيّنت دراسة رخا (2008) أن من أهم الصعوبات التي تعترض قدرة تسويق الخدمات في الجامعات نقص ثقافة التسويق في مجتمع الجامعة، ونقص العوائد المادية الخاصة بالخدمات التسويقية المقدمة للجامعة، والتي تحول دون تقديم خدمات مميزة للمستفيدين، كما بيّنت الدراسة صعوباتٍ أخرى مهمة؛ كالافتقار إلى خطة أساسية تضمّ فيها تسويق الخدمات الجامعية، ونقص البيانات التي توفر احتياجات الجهات المستفيدة، وضعف جودة الخدمة الجامعية، وأضاف السيد (2014) أن من أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات المركزية في الإدارة، والقصور في تطبيق التقنية، ووضحت دراسة فرغلي (2011) أن بعض الجامعات تستخدم التمويل الحكومي لها كمصدرٍ رئيسٍ لتمويلها، وعدم الاهتمام بالتسويق كمصدرٍ ماليٍّ في تمويل الجامعة، تُعدُّ من الصعوبات التي تواجه الجامعات.

ووضّحت بعض الدراسات عدة تحديات تواجه الجامعات، مسببةً تدني الجامعات في التصنيفات العالمية؛ كالتضخم السكاني، وضعف التعلم الذاتي والابتكار، وضعف مستوى الجودة إدارياً وأكاديمياً. (البوهي، 2014)

كما أشار إسماعيل (2012) إلى أن اعتمادية الجامعات على التمويل الحكومي، والقصور في الدور البحثي، وضعف النشر الدولي للأبحاث والدراسات، وضعف محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات وضعف حركة التدويل للجامعات، وتدني مؤشرات الجودة من أبرز أسباب تأخر الجامعات في التصنيفات العالمية، وأضاف رياض وآخرون (2023) أسباباً أخرى؛ كالترهل الإداري، والروتين، وقلة الموارد المالية.

وتواجه الجامعات صعوباتٍ مختلفةً ومتغيرةً؛ بحسب الظروف والبيئة المحيطة والزمان، وما يحوي من تطوراتٍ سريعةٍ، فقد أصبحت التغييرات سريعةً يصعب على بعض الجامعات مسايرتها؛ كالتغييرات في الفكر والاقتصاد والتغييرات الاجتماعية والسياسية والمعلوماتية، ومركزية الهياكل التنظيمية التي قد تكون سبباً لبطء الإجراءات؛ نظراً لطول وقت اتخاذ القرار وفقاً للتسلسل الإداري، وقد يؤدي ذلك إلى بطءٍ في التطوير والتحديث، بالإضافة إلى التزايد في طلب التعليم العالي؛ نظراً لارتفاع نسبة السكان. حيث أشارت الإحصاءات إلى أن عدد السكان في المملكة العربية السعودية في ارتفاعٍ متزايدٍ منذ عام (2019) إلى المتوقع لعام (2029). (الأمم المتحدة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، -شعبة السكان، 1444)

وقد حاولت الجامعات حلّ هذه المشكلة بتعدّد فروع الجامعات، ولكن تظل هناك حاجةٌ ماسةً لفتح فروعٍ أكثر، وفي أماكن مختلفة ومتعددة، وتستطيع الجامعات مواجهة مقاومة التغيير، وتقليل أثره، والتخلص من الصعوبات الأخرى التي قد تعترض طريق القدرات الديناميكية، وتطويرها، وتنميتها بعدة طرق، منها: عمل الدراسات المكثفة المتخصصة لقدراتها واستراتيجياتها ومواردها بشفافية؛ بغرض التغيير، والتطوير، والتنمية، ونشر الوعي بطرق مختلفة، والعديد من الأساليب الأخرى.

وقد ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام الجامعات بالمداخل الإدارية الحديثة؛ للتغلب على التحديات العديدة التي تواجهها؛ كالاهتمام الدولي بالتنافس العالمي، والتغييرات السريعة في البيئة، وزيادة الطلب على الخدمات الجامعية، والتطور التقني وغيرها. ويتحتم على الجامعات أن تكون راصدةً لهذه التغييرات الحاصلة، ومتأهبةً لأي طارئ يحدث في محيطها؛ لذا، فمن الضروري أن تستخدم الجامعات قدراتها الديناميكية والآليات التي تساعدها على مجابهة التغييرات والأزمات.

وتعدّ القيادات الجامعية يداً فاعلةً في وضع وتحقيق أهداف الجامعة، وتطويرها؛ بناءً على المعلومات المحدثة الواردة إليها، وإدارتها؛ لذا فإن للقيادة الجامعية أثراً ملموساً على تحسين أداء الجامعة بشكلٍ عام؛ للوصول إلى رتب مرتفعة في التصنيفات العالمية.

كما تحتاج الجامعات إلى تشخيص الواقع بصورةٍ مستمرةٍ لرسم خريطة التقدم والتطوير؛ وذلك بمعرفة ما يعترضها من صعوبات، وتذليلها بطرق ومنهجيات مدروسة، تساعدها على التغلب على الصعوبات، أو تقليل آثارها.

آليات تطوير القدرات الديناميكية:

أكد امبروسيني (Ambrosini, 2009) على حاجة المؤسسات لتطوير القدرات الديناميكية بشكلٍ مستمرٍ، وتعدّدت آراء الباحثين في تحديد الآليات التي تسهم في تطوير القدرات الديناميكية، واشتملت على ثلاث آليات على النحو الآتي:

أولاً: التحالفات الاستراتيجية:

تساعد التحالفات على نقل المعرفة من وإلى المؤسسات الأخرى، وخاصةً الرائدة في مجالها، وتحتاج الجامعات إلى التحالف مع المؤسسات والجامعات الأخرى؛ لتعنيها في تنمية قدراتها؛ لذا فقد ظهر مصطلح التحالف الاستراتيجي في الفكر الإداري ليساعد المؤسسات ومن ضمنها الجامعات على التعلم وتحسين خدماتها، وتساعد التحالفات الاستراتيجية في بناء القدرات الديناميكية وتطويرها، وذلك بالتعلم من المؤسسات المتميزة. (et al., 2014 Barrales)؛ عبد السلام، 2019)

ويُعرّف التحالف بأنه: "اتفاق بين منظمين أو أكثر؛ لقيام نوعٍ من العلاقات بينها؛ لتحقيق مصالح مشتركة، وتبادل المنافع بينها؛ من أجل تدعيم قدراتهم التنافسية" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 356)، كما تُعرّف بأنها: "اتفاقات تعاونية بين

شركتين أو أكثر، والتي قد تكون متنافسة فيما بينها؛ وذلك بغرض تحقيق عدد من المزايا أو المنافع الاستراتيجية؛ لتسهيل الدخول إلى الأسواق الأجنبية." (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 855)، ويقصد أنها قد تكون متنافسة؛ أي أن لها نفس المجال، أو تقدم ذات الخدمات. وتُعرّف قدرة التحالف الديناميكي بأنها: "قدرة المنظمة على اختيار حلفاء متميزين وموثوق بهم، وبناء علاقات معهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين الأداء." (Shaker et al., 2006, P. 921)، وبالتالي فقد وضّحت التعاريف السابقة دور التحالف في تدعيم التنافس بين المؤسسات.

وتهدف التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق مكاسب متبادلة فيما بين المؤسسات المتحالفة، وتحسين الأداء لهذه المؤسسات، وكسب المعرفة التي قد تساعد في تطوير وتجديد قدراتها؛ من خلال الاستفادة من الموارد المشتركة للمؤسسات المتحالفة، كما أن لها دوراً فعالاً في إحلال التعاون بدلاً من المنافسة بين المؤسسات التي لها المجال نفسه؛ مما لا يدع مجالاً لخروج أحد أطراف التحالف من السوق؛ وذلك ما يساعدها على التغلب على التهديدات. (مجيد والركابي، 2014؛ بن عزة، 2005)

وتفرعت التحالفات إلى أنواع متعددة؛ كتحالفات المشروع المشترك، والتحالف المالي، والتقني، والتحالف التسويقي. (محمد، 2015؛ عطية، 2011)

ثالثاً: اليقظة التقنية:

لا شك أنّ التقنية تسهم بشكل كبير في مسيرة المؤسسات للتطورات المحيطة، وخاصة في مجال حفظ المعارف، ومشاركتها، والحصول عليها، وقد ظهر مصطلح اليقظة التقنية في إدارة المؤسسات، فهو يساعد على تطويرها، وتطوير قدراتها، وتعزيز قدراتها التنافسية. (عبد السلام، 2019)

وعُرفت اليقظة التقنية بأنها: ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني، ثم إرسال المعلومات المنتقاة والمعالجة إلى القيادات؛ لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. (بركاني وهشام، 2011) ويعرّفها جاكوبلاك (jakoblak) بأنها: "مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية، يليها النشر المستهدف للمعلومات المختارة، والمعالجة التي تساعد في صناعة القرار الاستراتيجي" (كما ورد في بوذن وسلطاني، 2021، ص. 93)، كما أنها شرعية وقانونية، ترصد وتتابع أنشطة المؤسسات؛ بعيداً عن الجوسسة، والأنشطة غير المشروعة. (بوذن وسلطاني، 2021)

وتهدف اليقظة التقنية إلى تعزيز الإدراك لدى قادة المؤسسات؛ لمسايرة المستجدات، كما تهدف إلى البحث عن المعارف والابتكارات العلمية الحديثة، والإبداع التقني في شتى القطاعات، وتساعد على معرفة المعلومات العلمية الحديثة، والتي نتجت عن التجارب النظرية. (اوكيل، 1998؛ بن علي، 2017)، وتهدف كذلك إلى تعيين التقنيات المتبعة من قبل المنافسين، ورصد التقنية الحديثة، وتطويرها؛ للتعرف على الاكتشافات الحديثة. (كرغلي، 2014)

إن اليقظة التقنية تساعد الجامعات في تطوير القدرات الديناميكية لديها، وتحقيق ميزة تنافسية، كما تساعد الجامعة التي لها قدرات قوية لتقنية المعلومات على رفع أداء المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر؛ من خلال أثرها على العمليات التنظيمية. (Mikalef & Pateli، 2017)، وأكد وانج (Wang, 2013) أن لتقنية المعلومات لها دور مهم في تحسين قدرات التسويق الديناميكية؛ بمساعدتها في طريقة تقديم خدمات المستفيدين؛ بجمع بياناتهم، وتسهيل الاتصال بالمستفيدين، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم، كما أن لها تأثيراً إيجابياً على قدرة التعلم والاستيعاب في المؤسسة؛ حيث يعزّز فاعلية نقل المعرفة ومشاركتها. (Mikalef & Pateli، 2017)

وما ورد سابقاً يتبين حاجة الجامعات إلى اليقظة التقنية؛ حيث تساعدها في مساندة المستجدات والتطورات في البيئة المحيطة، وتعيها في معرفة مصادر مختلفة للمعارف؛ واستكشاف الابتكارات العلمية الحديثة، وإنشاء بنية تحتية قوية لتقنية المعلومات؛ مما يعين الجامعات في تطوير القدرات الديناميكية لها، التي هي في جوهرها التعرف على التطورات في البيئة المحيطة، واستيعابها، وتطوير مواردها.

رابعاً: تنشيط القدرات الديناميكية:

أظهرت دراسة شانج وآخرون (Wu, 2015) خمس آليات لتطوير وتنشيط القدرات الديناميكية في الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، وأجزت في الآتي:

1. آلية الاستجابة للبيئة التنافسية: وتعني إدراك وقدرة الجامعة على تحليل التهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين، واتخاذ نهج الاستجابة المناسبة عندما تستشعر التأثير بالتغيرات البيئية والمنافسات الشديدة، وهذا يُعدُّ عاملاً رئيساً يؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل الجامعة.

2. آلية تحديد المواقع الذاتية: وهي قدرة الجامعة على التحليل الشامل لظروفها ورؤاها المفيدة وغير المواتية، وبالتالي تحديد موقفها وأهدافها بشكل مناسب؛ من أجل التنمية الذاتية.

3. آلية تعزيز قدرات الأعضاء: وتعني آلية تنمية الكفاءة الوظيفية لكادر الجامعة بشكل صحيح؛ بناءً على احتياجات ورؤى التطوير المبتكرة الخاصة بها.

4. آلية تشجيع الابتكار: يعتمد التطوير المستمر للجامعة على أعمالها المبتكرة، وتشمل هذه الآلية مجالات متنوعة، مثل: الابتكار المؤسسي، وإنشاء نموذج التشغيل، وتطوير الموارد.

5. آلية المراجعة الذاتية المستمرة: وتتضمن المراجعة الذاتية المستمرة، والاستجابة الفورية للتحديات الخارجية، ويعتمد الإصلاح والتطوير الفوريين للجامعات على آلية تحسين تستند إلى رؤى وأهداف التطوير الذاتي، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويتم تنشيط القدرات الديناميكية للمؤسسات ابتداءً من النقطة الأولى (آلية للاستجابة للبيئة التنافسية)، والتي تحفز كلاً من: (آليات تحديد المواقع الذاتية، تعزيز قدرات الأعضاء) وبالتالي فإن هاتين الآليتين تدفعان الآليتين المتبقيتين: (تشجيع الابتكار، المراجعة الذاتية المستمرة)، مع ملاحظة أن تتخذ الجامعات سياسات التحسين اللاحقة؛ باعتماد إدارة الجامعة على التواصل الداخلي، واتخاذ القرارات الجماعية.

وقد حدّدت الدراسة عدداً من الآليات بما يتناسب مع طبيعة بيئة الجامعات من بين عدة آليات تسهم في تطوير القدرات الديناميكية؛ حيث تُعدُّ هذه الآليات بمثابة معززات لأبعاد القدرات الديناميكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

دور القيادات الجامعية في تعزيز القدرات الديناميكية وإدارة الصعوبات التي تحد من ممارستها:

ورد في الأدبيات أنّ من أهم الوظائف القيادية قدرة القيادات على تقبل التغيير والمواقف القيادية المختلفة، والتوافق معها، كما تُعدُّ وظائف أساسية، ومؤثراً رئيساً في تحسين القدرات الديناميكية. (Harold et al., 2007)، ومن الوظائف القيادية كذلك أن تكون القيادات مدركة للبيئة التنافسية المحيطة؛ بحيث تكيف الإجراءات المناسبة بناءً عليها،

والتي قد تشمل التعديلات التقنية وخدمة العملاء والأنظمة؛ مما يؤكد أن أهمية إدراك القيادات لبيئة مؤسساتهم عاملٌ مهمٌ في كيفية تطوير القدرات الديناميكية. (Shamim et al., 2019)

حيث تعتمد القدرات الديناميكية على ديناميكيات البيئة، وتصوُّر القادة لبيئة مؤسساتهم؛ مما يدلُّ على أن العامل الأهم هو ليس وظيفة المدير أو دوره في تحسين القدرات الديناميكية فحسب، بل في فهمهم للقدرات الديناميكية، وكيف وأين يتمُّ التطوير، Teece, (2007)؛ لذا ينبغي على القيادات عمل تقييم ومقارنة بين ما لديهم من قدرات وموارد، وما لدى منافسيها؛ بهدف تحديد القدرات والموارد النادرة. وتُظهر أبحاث أخرى أن القيادة والقدرة على التصميم، والتفاني، والمغامرة، والإبداع، وثقافة التعلم التنظيمي هي من العوامل التي تؤثر على القدرات الديناميكية. (Torres et al., 2018) واعتبر باس (Bass, 2003) أن السلوكيات الإدارية وأساليب القيادة مؤثرٌ قويٌّ على القدرات الديناميكية، ويمكن القول إن الطريقة التي يتصرف بها كبار القيادات تؤثر على السياسات والممارسات التي ينفذونها من أجل تطوير القدرات.

بذلك يتضح دور القيادات في القدرات الديناميكية إضافةً إلى تطويرها؛ حيث يُعدُّ القادة المحرك الأساس في مؤسساتهم؛ عن طريق تنفيذ وظائفهم ومهامهم على مستوى المؤسسة بشكلٍ كليٍّ، وقد ذكر بعض الباحثين تأثير الأسلوب القيادي في القدرات الديناميكية؛ كدراسة (AK kaya, 2020)، ودراسة (Lopez et al., 2017)، وتمت الإشارة إلى أن القيادة التحويلية والقيادة الرشيدة تُعدان من أفضل أساليب القيادة المؤثرة إيجابياً في القدرات الديناميكية.

كما ذكرت أبحاث أخرى كبحث روسي وسبنغوبتا (Sengupta, 2023 & Rossi) أن صانعي القرار داخل الجامعات والإدارات العليا يجب أن يكونوا قادة استراتيجيين؛ حيث يُعدُّ النهج الاستراتيجي مناسباً لمعظم الجامعات، وذكر واش وروبليك وشوارتز (Schwarz et al., 2020) أن القادة في حاجةٍ دائمةٍ إلى التدريب على الاستشعار، والتغيير، واتخاذ القرارات، والتخطيط؛ لإعادة تكوين الموارد.

وتبرز جهود جامعة أم القرى في تعزيز مهارات قياداتها الجامعية؛ من خلال إنشاء عددٍ من البرامج التدريبية الفاعلة، كبرنامج "القائد الفعال" الذي أقامته عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية، وبرنامج "القائد المتكامل" الذي يحوي دورات مكثفة في أربعة مستويات، شملت: الإنتاجية، والقيادة الشخصية، والقيادة التحفيزية، والاستراتيجية، وهدفت البرامج إلى إكساب القيادات المهارات التي تمكنهم من أداء المهام بفعالية وكفاءة، وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية والشخصية والمهنية، وتطوير منظومة الأعمال الإدارية والبحثية، وخدمة المجتمع، وأنشطة الاستثمار. (جامعة أم القرى المركز الإعلامي، 2020)؛ لمواكبة الرؤية الطموحة (2030) التي أحدثت منظوراً حديثاً لتشجيع القيادات الشابة نحو التميز، لإحداث الأثر التنموي المستدام للمملكة. (خطة الرئاسة التطويرية، 2024)

2.2. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأخرى ذات الصلة التي تطرقت لموضوع الدراسة كالتالي:

دراسة هو (Hou, 2015) تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مقياس للقدرات الديناميكية للجامعات التايوانية المستهدفة وفهم كيفية تنفيذ كبار المسؤولين لممارسات الإدارة الاستراتيجية، طبقت الدراسة في (10) جامعات تايوانية، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، وتمثل أداة الدراسة في الاستبيان والمقابلة، وتكونت العينة من (460) أربعمائة وستين من رؤساء الجامعات ونواب

الرئيس والعمداء ومديري الأقسام، وأظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية مرتكز وجذور المزايا التنافسية، وتتفرد الجامعات بحيازتها لهذه القدرات، وأن مفهوم القدرات الديناميكية قدم إسهامات هائلة في إدارة الجامعات، كذلك وأشارت النتائج إلى أنه كلما زاد التركيز على القدرات الديناميكية، كان أداء الجامعة أفضل.

دراسة ليه وتيس، (2015) Teece & Leih، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة والقدرات الديناميكية في جامعتي ستانفورد وبيركلي بكاليفورنيا- أمريكا، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الاستكشافي، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلات لقيادة الجامعتين، والوثائق والأخبار والكتب والمقالات الخاصة بالجامعتين، وجاءت نتائج الدراسة أن جامعة ستانفورد قد نمت من جامعة إقليمية إلى واحدة من أفضل الجامعات في البلاد والعالم؛ حيث ساعدت القدرات الديناميكية لجامعة ستانفورد في تفسير التراجع النسبي لبيركلي، وأظهرت النتائج كذلك أن جامعة ستانفورد أفادت من العلاقة التكاملية بين الجامعة والصناعة مما تمكن رفع مكانة الجامعة، وبينت أن ربط التعليم العالي باحتياجات الصناعة قد وفر مزايا دائمة للجامعة. وأكدت الدراسة حاجة الجامعات إلى مزيد من الاهتمام لاتباع نهج أكثر استراتيجية لإدارتها وأن تطبيق إطار القدرات الديناميكية خطوة أولى في هذا الاتجاه.

دراسة جياكوميني وآخرين (2017) et al.، Giacomini، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التعاون على ابتكار الخدمة عن طريق عمليات القدرات الديناميكية في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية الخاصة، وما إذا كانت هذه العمليات تؤدي إلى القدرة التنافسية في قطاع التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة كأداة، تكونت العينة من (223) مائتين وثلاثة وعشرين من المنسقين الإداريين، وأظهرت النتائج أنه في البيئات التعاونية يكون تأثير القدرات الديناميكية أكثر إيجابية على الديناميكية البيئية للجامعات.

دراسة عبد السلام (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقدرات الديناميكية وآلية تطويرها وواقعها في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة (14) أربعة عشر من الخبراء، وكانت أبرز النتائج أن هناك إمكانية لتطوير القدرات الديناميكية عن طريق الاهتمام بالتحالفات الاستراتيجية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي واليقظة التكنولوجية، كما أن تعدد النتائج الإيجابية التي تعود على الجامعات من تطوير قدراتها الديناميكية من بينها تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، وبنيت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير القدرات الديناميكية في الجامعات المصرية.

دراسة أنتونيز وآخرين (2019) Antúnez et al.، هدفت الدراسة إلى تحليل القدرات الديناميكية في جامعة الدكتور رافائيل بيلوسو تشاسين البرازيلية الخاصة لمواجهة حالة عدم اليقين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المتمثل في الاستبانة التجريبي، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة، واحتوت عينة الدراسة (6) على ستة من المنسقين الإداريين، وكانت أبرز النتائج أنه عندما تكون الجامعة الخاصة في حالة تأهب واستعداد، فإنها تحمي نفسها من عدم اليقين في بيئتها؛ وعندما يتأثر إيقاع نموها المستدام، فإن قدراتها الديناميكية كانت أساسًا للبقاء في الصدارة، وأكدت الدراسة على أن القدرات الديناميكية مفتاح لاكتساب المهارات التي يجب أن تتطور لتطوير المزايا التنافسية إذا ما طورت مواردها الخاصة لتناسب رسالة الجامعة في تحقيق وتطوير ونجاح أهدافها.

دراسة فيتال (Vital,2020) هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس الدقيقة للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة لتطوير النظام البيئي للابتكار في جامعة فال دو ريو دوس سينوس الخاصة في البرازيل، وتم استخدام منهج دراسة الحالة، والمقابلة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (25) خمسة وعشرين فرداً من قادة الجامعة والإداريين وهيئة أعضاء التدريس، وأبرز ما جاء في نتائج الدراسة أن أبعاد القدرات الديناميكية تساعد على اكتساب المعرفة وتوليدها ودمجها وتحليلها، وأن تحديد الأسس الدقيقة يؤدي إلى تطوير وتعزيز نظام إيكولوجي للابتكار في الجامعة المبحوثة.

دراسة المواضيعية (2020) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (446) أربع مائة وستة وأربعين من منسوبيها في الإدارات العليا والوسطى في الجامعات قيد البحث، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة توجي (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بدلالة أبعادهما وبمستوى العلاقة والأثر بينهما بجامعة الموصل- العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (42) اثنين وأربعين من القيادات الإدارية بالجامعة المبحوثة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في الجامعة المبحوثة.

دراسة الحيلة وآخرين (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توفر قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والكشف عما إذا كان هناك علاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توفر قدرات ذكاء الأعمال، وتحديد أثر القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (94) موظفًا وموظفة، وجاءت أبرز النتائج بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.

دراسة الأنصاري ومحمد (2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (219) من قيادات جامعة جنوب الوادي -مصر، وجاءت أبرز نتائجها أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العمل الابتكاري.

دراسة الحروب (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (317) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى القدرات الديناميكية جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي بالجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة أمانة وآخرين (2021) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في كلية الإدارة والاقتصاد و رئاسة جامعة كربلاء- العراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (49) من القيادات، وجاءت النتائج بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة مجيد وأحمد (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الديناميكية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائدًا من أصل (100) من القيادات الإدارية، وجاءت درجة توافر القدرات الديناميكية متوسطة بشكل عام.

دراسة رياض وآخرين (2023) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي-مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة (213) من عمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الاستراتيجي، وجاءت أبرز النتائج أن القدرات الديناميكية تعظم من موارد الجامعة وإعادة تنظيمها، وتساعد على اكتشاف موارد جديدة، كما تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق التحديثات المستمرة والتكيف مع التغيير، كما تعطي القدرات الديناميكية للجامعة قوة في اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحسين ميزتها التنافسية واستدامتها.

مميزات الدراسة الحالية:

تميّزت الدراسة الحالية -بحسب البحث في الأدبيات وشبكة الأنترنت- في عدم وجود دراسة محلية مماثلة، وقد تساعد الدراسة في فتح المجال للباحثين في التعرف على متغير الدراسة، والتوسع فيه؛ بصورة أشمل.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. منهج الدراسة ومجتمعها:

يُعد المنهج الوصفي المسحي الأنسب للدراسة الحالية من حيث هدفها الوصفي الساعي لتحديد واقع معين يتمثل في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بالجامعات، في مجتمع معين ومحدد يتمثل في قيادات جامعة أم القرى، فالمجال وصفي، والمجتمع محدد يمكن مسحه بالعينة المعبرة عن واقعه، كما أن الأداة المستخدمة في جمع المعلومات والمتمثلة في الاستبانة هي من أدوات المنهج الوصفي، وبذلك يمكن من خلال المنهج الوصفي المسحي تحقيق أهداف الدراسة.

وتتمثل مجتمع الدراسة في قيادات جامعة أم القرى الإدارية والأكاديمية بجميع فروعها، والبالغة أعدادهم (352) قائدًا وقائدة بحسب الإحصائية المقدمة من عمادة تقنية المعلومات، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس ويوضح الجدول التالي توزيعهم المستوى الوظيفي والنوع:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث المستوى الوظيفي والنوع

م	المستوى الوظيفي	النوع		الإجمالي	
		أنثى	ذكر	العدد	النسبة
1	وكيل جامعة	1	2	3	0.9%
2	عميد عمادة	-	7	7	2.0%
3	وكيل عمادة	4	10	14	4.0%
4	عميد كلية	6	23	29	8.2%
5	وكيل كلية	31	51	82	23.3%

41.2%	145	32	113	رئيس قسم	6
15.0%	53	16	37	مدير إدارة	7
1.4%	5	2	3	مدير مركز	8
4.0%	14	5	9	مدير وحدة	9
100%	352	97	255	الإجمالي	

* الجدول من إعداد الباحثة اعتمادًا على الإحصائيات التي تم الحصول عليها من إدارة جامعة أم القرى- عمادة تقنية المعلومات

2.3. عينة الدراسة:

طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع قيادات جامعة أم القرى، حيث استجاب منهم (207) قائدًا وقائدة، يمثلون ما نسبته (58.8%) من مجتمع الدراسة، ويُعد هذا العدد مناسبًا وفقًا لمعادلة ستفن ثامبسون

(Steven K. Thompson) التي تنص على:

حيث تشير رموز المعادلة إلى الآتي:

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05 وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي 0.50

وبالتعويض في المعادلة، يتبين أن حجم العينة المطلوب يجب أن يزيد عن (183) فردًا، وبالتالي؛ فإن حجم العينة الحالي (207) فردًا) يُعد معبرًا عن المجتمع، ويمكن معه تعميم نتائج الدراسة. ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة:

جدول (2): خصائص عينة الدراسة الرئيسية من حيث المسمى الوظيفي والجنس وعدد سنوات الخبرة (ن=207)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	وكيل جامعة	2	1.0%
	عميد عمادة	3	1.4%
	وكيل عمادة	6	2.9%
	عميد كلية	19	9.2%
	وكيل كلية	44	21.3%
	رئيس قسم	66	31.9%
	مدير إدارة	50	24.2%
	مدير مركز	5	2.4%
	مدير وحدة	12	5.8%

الجنس	عدد سنوات الخبرة	النسبة (%)
ذكر	أقل من 5 سنوات	65.7%
أنثى	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34.3%
	10 سنوات فأكثر	30.4%
		28.5%
		41.1%

يتبين من الجدول (2) أن أفراد مجتمع الدراسة يتوزعون من حيث المسمى الوظيفي بواقع (31.9%) لرؤساء الأقسام، يليهم مديري الإدارات بنسبة (24.2%)، ثم وكلاء الكليات بنسبة (21.3%)، يليهم عمداء الكليات بنسبة (9.2%)، ثم مديري الوحدات بنسبة (5.8%)، يليهم وكلاء العمادات بنسبة (2.9%)، ثم مديري المراكز بنسبة (2.4%)، وجاء عمداء العمادات في الترتيب قبل الأخير بنسبة (1.4%)، وأخيراً وكلاء الجامعة بنسبة (1%). وأما من حيث الجنس، فقد تبين أن (65.7%) من أفراد العينة هم من الذكور، في مقابل (34.3%) من الإناث. كما توزع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بواقع (41.1%) لذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، يليهم ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (30.4%)، وأخيراً فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (28.5%).

3.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها لجمع المعلومات، باعتبارها من أنسب الأدوات التي تتفق مع ظروف هذه الدراسة ومعطياتها وتحقيق أهدافها، وتم بناء الاستبانة بمراجعة الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من استمارة البيانات الأولية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة)، ومحور صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى. وتقدر وفقاً لتقدير ليكرت الخماسي، بحيث يختار المستجيب واحداً من خمسة بدائل للموافقة على ممارسة القدرة التي تواجه ممارستها (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً):

جدول (3): معيار الحكم على درجة ممارسة القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية

المتوسطات الحسابية	درجة الممارسة
4.2 إلى 5	عالية جداً
3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
1 إلى أقل من 1.8	منخفضة جداً

1. الصدق والثبات:

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام الأساليب الآتية:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء التربويين مكونة من (27) عضواً، وذلك للحكم على محتواها، وصحة عباراتها ومدى وضوحها، مع تعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً لأهداف الدراسة وموضوعها، وقد اقترح المحكمون

بعض التعديلات التي تم الأخذ بها، حيث تم اعتماد ما نسبته (80%) كحد للاتفاق على بقاء العبارة أو تعديلها، بحيث يتم حذف العبارة إذا انخفضت نسبة اتفاق المحكمين عنها.

العينة الاستطلاعية:

طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فائداً من قيادات جامعة أم القرى في مختلف المستويات من غير عينة الدراسة الأساسية، وذلك لغرض التأكد من الصدق والثبات إحصائياً، وفيما يلي توضيح النتائج:

الاتساق الداخلي للاستبانة

للتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين العبارات والأبعاد التي تنتمي لها، كما تم استخراج معاملات ارتباط الأبعاد معاً، وارتباطها بالدرجة الكلية، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (4): معاملات ارتباط عبارات استبانة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى (ن=30)

جامعة أم القرى صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.803**	8	0.705**	1
0.810**	9	0.862**	2
0.837**	10	0.812**	3
0.863**	11	0.828**	4
0.849**	12	0.801**	5
0.741**	13	0.848**	6
		0.876**	7

** دالة عند مستوى (0.01) معامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) = 0.449

تشير النتائج الموضحة بالجدول (4) فيما يخص صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى، فقد تراوحت معاملات ارتباط عباراته مع درجته الكلية بين (0.705؛ 0.876)، وجميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى اتساق الاستبانة داخلياً.

2. ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات استبانة القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية بطريقتين، أولاهما باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والطريقة الثانية باستخدام التجزئة النصفية سبلايت هالف (Split-Half) مع التصحيح بمعادلتني: جتمان (Guttman)، وسبيرمان-براون (Spearman-Brown)، ويوضح الجدول الآتي معاملات الثبات لكل طريقة:

الجدول (5): معاملات ثبات استبانة القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية (ن=40)

ثبات التجزئة النصفية		ثبات	عدد	المحور
جتمان	سبيرمان-براون	كرونباخ ألفا	العبارات	
0.915	0.921	0.958	13	صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية

يتبين من نتائج الجدول (5) أن صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية قد بلغ معامل ثباته (0.958) بطريقة كرونباخ ألفا، و(0.921) بطريقة التجزئة النصفية عند التصحيح بمعادلة سبيرمان-براون، و(0.915) عند التصحيح بمعادلة جتمان. وتُعد هذه القيم مقبولة، وتؤكد على ثبات درجات الاستبانة بمحورها عند إعادة تطبيقها على عينات أخرى من المجتمع المستهدف.

4.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من اتساق الاستبانة داخليًا. وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) مع التصحيح بمعادلتين: جتمان (Guttman)، وسبيرمان-براون (Spearman-Brown). كما حُدثت صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى باستخدام المتوسط الحسابي (Arithmetic mean)، والانحراف المعياري (Standard deviation). وحُسبت الفروق بين متوسطات الاستجابات في متغير المستوى الوظيفي باستخدام اختبار كروسكال وأليس اللامعلمي (Kruskal-Wallis) لأن توزيع المتغير غير اعتدالي، كما تم تحديد اتجاهات الفروق البعدية باستخدام اختبار دن (Dunn) للمقارنات الثنائية البعدية. كما حُسبت الفروق بين متوسطات الاستجابات في متغير الجنس باستخدام اختبار "ت" (t-test). وحُسبت الفروق بين متوسطات الاستجابات في متغير عدد سنوات الخبرة باستخدام تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA).

4. الخاتمة والنتائج والتوصيات

1. للإجابة على السؤال الأول الذي نص على: ما صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها؟ فقد تم حساب متوسطات عبارات صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى، وتحديد درجاتها، وترتيبها تنازليًا كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى مرتبة تنازليًا (ن=207)

م	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	صعوبة الوصول للمعلومات والإحصائيات الضرورية من قبل الجهات الخارجية.	1	3.52	0.960	عالية
8	ضعف نقل المعرفة لكافة المستويات الإدارية.	2	3.43	0.671	عالية
13	قصور الخدمات المقدمة للمستفيدين مقارنة بالمنافسين على المستوى المحلي والعالمي.	3	3.39	0.752	متوسطة

متوسطة	0.641	3.38	4	انخفاض مستوى المعرفة بأهمية وفوائد التسويق الجامعي.	11
متوسطة	0.904	3.37	5	ضعف استفادة الجامعة من المخزون المعرفي لأفرادها في مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها.	7
متوسطة	0.540	3.32	6	تقليدية مفهوم التسويق لخدمات الجامعة لدى المختصين.	10
متوسطة	0.811	3.28	7	استراتيجيات تسويق الخدمات الجامعية لا تواكب تطورات مجال التسويق.	12
متوسطة	0.910	3.26	8	عدم وجود استراتيجية واضحة في الجامعة لاستشعار البيئة التنافسية.	2
متوسطة	0.512	3.25	9	قلة الدورات التدريبية الموجهة لتنمية كفايات الاستشعار لدى المختصين.	4
متوسطة	0.691	3.23	10	قلة التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المتميزة بهدف استشعار التطورات المحيطة.	3
متوسطة	0.564	3.17	11	ضعف آليات تحفيز وتشجيع الأبحاث التطبيقية التي تسهم في استثمار المعرفة لتطوير الجامعة.	9
متوسطة	0.602	3.13	12	ضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين.	5
متوسطة	0.590	3.12	13	ضعف آليات استيعاب المعارف الجديدة.	6
متوسطة	0.903	3.30		الدرجة الكلية للمحور	

يتضح من نتائج الجدول (6) أن صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.30) بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (0.903).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.12-3.52)، حيث ظهرت العبارات (1، 8، 13) في الترتيب الأول بدرجات صعوبة عالية ومتوسطة، إذ جاءت العبارة (1) في الترتيب الأول بدرجة عالية ومتوسط حسابي (3.52) ونصت على: صعوبة الوصول للمعلومات والإحصائيات الضرورية من قبل الجهات الخارجية، يليها العبارة (8) بدرجة عالية ومتوسط حسابي (3.43)، ونصت على: ضعف نقل المعرفة لكافة المستويات الإدارية، بينما ظهرت العبارة (13) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.39) ودرجة متوسطة، وقد نصت على: قصور الخدمات المقدمة للمستفيدين مقارنة بالمنافسين على المستوى المحلي والعالمي.

وتدرجت العبارات بمتوسطات حسابية متقاربة ودرجات صعوبة متوسطة، حتى جاءت العبارات ذات الأرقام (9، 5، 6) في الترتيب الأخير بمتوسطات حسابية (3.17؛ 3.13؛ 3.12) على الترتيب، وتضمنت على الصعوبات التالية: ضعف آليات تحفيز وتشجيع الأبحاث التطبيقية التي تسهم في استثمار المعرفة لتطوير الجامعة، وضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين، ضعف آليات استيعاب المعارف الجديدة.

وتعزى الدرجة العالية لصعوبة "الوصول للمعلومات والإحصائيات الضرورية من قبل الجهات الخارجية" إلى حاجة الجامعة لتحسين وتطبيق مبدأ الشفافية، كمبدأ أساسي من مبادئ الحوكمة، وهو ما يسمح لها بإتاحة معلوماتها وبياناتها الإحصائية للمجتمع

والمهتمين من باحثين ومستثمرين وغيرهم، فلا زالت الجامعة تعتبرها معلومات خاصة لا يجب تداولها، أو لا توجد حاجة لتداولها، كما أن الخوف من سوء استخدامها من قبل غير الخبراء والمختصين أو إمكانية بناء أحكام غير منضبطة في ضوءها والتأثير السلبي على صورة الجامعة يزيد من مخاوف المسؤولين من إتاحتها، فضلاً عن أن الجامعة ما زالت في بدايات التخطيط لتطبيق الحوكمة ولم تتضح لديها ثقافة الشفافية بعد. أما الدرجة العالية لعبارة "ضعف نقل المعرفة لكافة المستويات الإدارية" فالجامعة تعمل فعلياً على ذلك حالياً ضمن خطط إدارة المعرفة والتحول الرقمي، وقد تزول هذه الصعوبة عند تحقق الربط الرقمي الكامل للجامعة وعملها كمنظومة متداخلة ومتراصة، والمرونة في نقل المعرفة وتداولها في كافة المستويات الإدارية.

وأما الدرجة المتوسطة الكلية لصعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى، فقد ترجع إلى أن الجامعة تبذل جهداً في التحول والتغيير، وتحسين قدراتها الديناميكية، استشعاراً للفرص، وتعلماً واستفادةً من المعرفة الخارجية وتوظيفها في تحسين وتطوير المعرفة الداخلية، وتسويقاً فعالاً للبرامج والخدمات، لكن هذا الجهد يقابله حالياً بعض المعوقات والتحديات، منها ما يتعلق بقلة الموارد المتاحة لعمليات التحول والتغيير، ومنها ما يتعلق بالوقت وحاجة تفعيل وتطبيق بعض القدرات إلى مزيد من الوقت، إضافة إلى أن بعض الصعوبات يرتبط بالقصور في تخطيط وتنظيم بعض القدرات، مثل قصور خطط وأهداف التسويق للخدمات بالجامعة، وقصور عمليات رصد واستشعار الفرص المتاحة وآليات الاستفادة منها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحميدان وكويبين (2021) حيث جاءت صعوبات القدرات بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (يوسف، 2020؛ دقيق، 2019؛ الكلثم وبدرانة، 2012؛ الزرقاني والقحماصي، 2013) التي أظهرت أن صعوبات القدرات كانت عالية.

2. للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟ فقد تم أولاً التأكد من اعتدالية بيانات المتغيرات باستخدام اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، حيث أظهرت نتائجهما اعتدالية بيانات متغيري الجنس والخبرة، مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية (ANOVA؛ t-test). بينما كان توزيع بيانات متغير الوظيفة غير اعتدالي، مما استدعى استخدام اختبار كروسكال واليس اللامعلمي (Kruskal-Wallis)، وفيما يلي عرض نتائج الفروق لكل متغير:

• الفروق تبعاً لاختلاف الجنس:

الجدول (7): نتائج اختبار t-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة في محور صعوبات ممارسة القدرات

الديناميكية تبعاً لاختلاف جنس المستجيب

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة الديناميكية القدرات بجامعة أم القرى	ذكر	136	3.02	0.800	0.428	-3.317	0.001 *دالة
	أنثى	71	3.44	0.922			

يتبين من نتائج الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف جنس المستجيب، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير إلى أن الفروق دالة إحصائية. وبمراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح الإناث. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادات النسائية على فهم وحصر العوامل والصعوبات والمشكلات التي تؤثر على أداء ومخرجات العمل، وتحد من الإنجاز، سعياً لتحقيق أفضل أداء، وإثبات قدرتهن على القيادة والمنافسة.

• الفروق تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي:

الجدول (8): نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروق بين متوسطات الاستجابات في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى	وكيل جامعة	2	206.00	23.234	8	0.003 دالة*
	عميد عمادة	3	20.00			
	وكيل عمادة	6	136.00			
	عميد كلية	19	87.74			
	وكيل كلية	44	99.26			
	رئيس قسم	66	119.64			
	مدير إدارة	50	98.84			
	مدير مركز	5	63.20			
	مدير وحدة	12	87.63			

يتضح من نتائج الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الاستجابات صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة كاي تربيع (0.003)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار دن (Dunn) للمقارنات الثنائية (Pairwise Comparisons)، ويوضح الجدول التالي المقارنات الثنائية بين المسميات الوظيفية التي ظهرت بينها فروق دالة إحصائية:

الجدول (9): نتائج اختبار Dunn للمقارنات الثنائية Pairwise Comparisons بين المستويات الوظيفية في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى

المحور	المستويات الوظيفية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى	عميد عمادة مساندة-وكيل جامعة	186.000	54.609	*0.024

* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من نتائج الجدول (9) أن الفروق كانت بين عمداء العمادات المساندة وكلاء الكليات، وبمراجعة متوسطات الرتب في جدول (17) يتبين أن الفروق تتجه لصالح وكلاء الجامعات. وقد يرجع السبب إلى طبيعة مهام وكلاء الجامعات، واهتمامهم برصد الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة وتحد من تطورها وتقلل قدرتها على المنافسة، حيث يسهم هذا الرصد في وضع الحلول المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات، وتحسين قدرة الجامعة على التعلم والتطور والاستفادة من خبرات الآخرين واستثمارها لتحسين أداء ومخرجات الجامعة وتحقيق أهدافها.

• الفروق تبعًا لاختلاف عدد سنوات الخبرة

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروق بين الاستجابات في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تبعًا لاختلاف عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى	بين المجموعات	1.148	2	0.574	0.702	0.497 غير دالة
	داخل المجموعات	166.849	204	0.818		
	الإجمالي	167.997	206			

يتبين من نتائج الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.497)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير إلى أن الفروق غير دالة إحصائية.

ويمكن عزو السبب إلى طبيعة عمل القادة وحساسية مسؤوليتهم وما يتطلبه ذلك من دقة في الملاحظة والمتابعة وفهم الواقع ورصد الصعوبات والتغيرات والتحديات المؤثرة على الأداء والمخرجات، لذلك لا يتأثر تقديرهم لصعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بعدد سنوات خبرتهم بقدر تأثره بقدرتهم على فهم الواقع وتحدياته، ووجودهم على رأس العمل والمسؤولية المترتبة على زيادة حدة الصعوبات وتأثيرها السلبي.

5. التوصيات:

تقدم الدراسة بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز نقاط القوة وتحسين أوجه القصور التي أظهرتها النتائج، وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي:

1. تطوير قدرة جامعة أم القرى على استشعار الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة والاستفادة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، يتطلب ذلك اتباع بعض الإجراءات الضرورية، ومن ذلك:

- التحليل المستمر والدوري للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات التحليل الفعالة، مثل: تحليل (SWOT) وتحليل (PESTEL)، وذلك للمساعدة على تحديد الفرص المتاحة، وفهم التحديات التي تواجه الجامعة، وتحديد المنافسين والاتجاهات السائدة في مجال المنافسة.
- التخطيط الهادف لتبادل الزيارات مع الجامعات المنافسة للتعرف على ميزتها التنافسية.

- تحسين الاستثمار في التحول الرقمي، واستخدام التقنيات الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي، في تحليل الفرص المتاحة واستثمارها، واستحداث برامج أكاديمية جديدة، وتحسين البرامج والخدمات القائمة.
 - وضع آليات فعالة للتواصل مع السوق والمجتمع المحلي والدولي، ورصد احتياجاتهم، وتحديد الفرص المتاحة.
 - التخطيط للاستفادة من المعلومات التنافسية والفرص التي يتم رصدها، وتقييم مدى أثر وفعالية آليات الاستشعار في تحسين موارد الجامعة وقدرتها التنافسية.
2. تعزيز قدرة الجامعة على التعلم من المعرفة الخارجية واستثمارها وربطها بالمعرفة الداخلية، ويتطلب ذلك اتباع بعض الإجراءات والخطوات، ومنها:
- تشجيع الابتكار، والبحث التطبيقي الذي يستهدف تحسين وتطوير موارد الجامعة، وذلك من خلال توفير الميزانية اللازمة أو المساعدة في الحصول على التمويل اللازم للبحوث، وتوفير البنية التحتية اللازمة لإجرائها، وإنشاء مراكز الابتكار التي تستهدف تطوير تقنيات جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه الجامعة، وتوفير الدعم الفني والموارد اللازمة للباحثين والمخترعين لتطبيق أفكارهم، وتشجيع روح المبادرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين عن طريق توفير برامج تدريبية وورش عمل ومسابقات تحفيزية تستهدف تطوير المهارات الابتكارية والريادية للمشاركين، والتشجيع على البحوث المشتركة، وتطوير نظام المكافآت.
 - تبادل المعرفة والخبرات، وبناء الشراكات وعقد البروتوكولات مع المؤسسات العلمية والجامعات المحلية والعالمية الرائدة بخاصة ذات التصنيفات المرتفعة، للتعاون في تطوير برامجها وخدماتها، وتوفير الفرص التعليمية والبحثية الجديدة، وتحسين أدائها، وتطبيق التقنيات الحديثة وتوظيفها في تطوير منظومتها الأكاديمية والإدارية والمالية.
 - تحليل البيانات المتاحة من مصادر خارجية، مثل: البحوث العلمية، والمؤتمرات، والمنشورات الأكاديمية، والتقارير، وملخصات الأداء، والحملات التسويقية التنافسية. يمكن استخدام تحليل البيانات لتحديد اتجاهات الصناعة والتكنولوجيا وتوجيه التعليم والبحث في الجامعة.
 - التطوير المستمر للبنية التحتية التقنية في الجامعة، ونظم المعلومات الرقمية، لتكون مستعدة دائماً لاستيعاب المستجدات والتطورات، وتحديث معرفتها ومعلوماتها القائمة، والتعامل مع المعارف الجديدة والاستفادة منها في تطوير أنظمة عملها وأدائها ومواردها.
3. تطوير منظومة التسويق بجامعة أم القرى، ويمكن بدء عملية التطوير بتحويل وحدة التسويق التابعة لإدارة الاستثمار إلى إدارة مستقلة، وربطها بجميع الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ويجب أن تشمل عملية التطوير الإجراءات الآتية:
- تحديد أهداف ورؤية إدارة التسويق بدقة، على أن تكون أهداف عملية ترتبط برؤية الجامعة واحتياجات المجتمع وتغيرات سوق العمل، وتشمل جميع برامج وخدمات الجامعة، وتسهم في إبراز الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من الجامعات.
 - تطوير استراتيجية تسويقية شاملة ومنكاملة، تهدف إلى تعزيز صورة جامعة أم القرى وتنمية مواردها، وجذب الفئات المستهدفة بالخدمات والبرامج، وكسب رضا المستفيدين. وينبغي أن تُبنى هذه الاستراتيجية على تحليل الاتجاهات السائدة في المجتمع المحيط والجامعات الأخرى، وتحليل المنافسين وتحديد الميزة التنافسية للجامعة، وتطوير المحتوى التسويقي وأساليبه، ليشمل الإعلان، والتسويق الرقمي، والعلاقات العامة، والنشرات، وغيرها من الأدوات المتاحة.

- تحديد ميزانية مناسبة للتسويق، وتوزيعها بشكل مناسب وفعال على الأدوات والحملات التسويقية المختلفة حسب الأولويات.
- التحليل المستمر للبيانات والنتائج المتعلقة بالحملات التسويقية، وقياس مستوى أدائها، وتحديد مدى فاعليتها وتحقيقها للأهداف، من أجل تحديد مستوى الإنجازات، ورصد التحديات، وتطوير الخطط التسويقية المستقبلية للجامعة بناءً على النتائج، وتحسين الوصول للجمهور، وتحسين تجربة المستفيدين.
- نشر الوعي التسويقي في المجتمع الجامعي، بحيث يكون لدى الأفراد معرفة واضحة بمعنى تسويق خدمات الجامعة، بما يسهم في تفهمهم ودعمهم للحملات التسويقية، كما يؤثر إيجاباً على أدوارهم ومهامهم وتسويقهم الذاتي للخدمات والبرامج.
- فتح فروع أخرى في الدول الأخرى وبخاصة الدول الإسلامية، نظراً لمكانه جامعة أم القرى باعتبارها من أوائل الجامعات في العلوم الدينية.

6. المقترحات:

- يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تثرى موضوع الدراسات، ومن العناوين المقترحة في هذا الصدد:
- تصور مقترح لتحسين قدرة جامعة أم القرى استشعار الفرص المتاحة واستثمارها في ضوء الخبرات العالمية.
- دور القدرات الديناميكية في تحقيق التميز الإداري للأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر العاملين.
- دراسات تتناول درجة ممارسة القدرات الديناميكية من خلال أبعادها.

7. المراجع:

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2017). دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء. مجلة الإدارة التربوية، 4(13)، 201 - 315. <http://search.mandumah.com/Record/877988>
- أبو نبعه، عبد العزيز. (2013). مفهوم تسويق التعليم العالي في خدمة المجتمع. جمعية إدارة الأعمال العربية، (143)، 75-79. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/506554>
- أحمد، سحر حسني. (2013). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة بنها]. كلية التربية، http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDra
- أمانة، أحمد عبد الله، محسن، أمجد حميد، وتقي، ليث ضياء. (2021). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، 10(40)، 1-16.
- الأنصاري، محمد صبري، ومحمد، رجب أحمد عطا. (2021). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، 1(89)، 319 - 490. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2021.182799>
- اوكيل، محمد سعيد. (1998). اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق. asjp، 8(2)، 1-15. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/47619>

بركاني، سمير، وبن حميدة، هشام. (2011، ماي 18-19). اليقظة التكنولوجية محرك الإبداع التكنولوجي. غول فرحات (رئيس)، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي التاسع في تجارب وطنية ودولية، الجزائر. بشاي، وفاء زكي بدروس. (2017). سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الجامعات الأجنبية. المجلة التربوية، 47(47)، 434-530.

<http://10.21608/EDUSOHAG.2017.125535>

بشير، ميسون خليل. (2021). واقع تسويق الخدمات التعليمية للجامعة الإسلامية بقطاع غزة وأثره في قرار الالتحاق بها من وجهة نظر طلبة المستوى الأول بالجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (19)، 26-26.

<https://10.26389/AJSRP.C010221>

بن عزة، محمد الأمين. (2005). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. 2(2)، 31-48. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48073>

بن علي، أمينة. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(10)، 18-29. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A061017>

بوذن، جميلة، وسلطاني، محمد رشدي. (2021). اليقظة التكنولوجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك بولاية بسكرة. مجلة الاقتصاد والبيئة، 4 (3)، 90-180. [mandumah--https://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1225966](https://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1225966)

البوهي، فاروق شوقي. (2014). المرجع في التربية المقارنة. دار المعرفة الجامعية.

توحي، حلا فازع داغر أمين الملا. (2020). مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(120)، 296-316. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-976626>

جامعة أم القرى المركز الإعلامي، تم الاسترجاع بتاريخ 1443/6/3، <https://uqu.edu.sa/mediacenter>

جائزة (صانع القيادات للعام 2020) لرئيس جامعة أم القرى من LMI الأمريكية. (1442، 2، 3). جامعة أم القرى. استرجع في شعبان 22، 1444، من <https://uqu.edu.sa/App/News/83208>

جبر، أحمد. (2007). إدارة التسويق المفاهيم الاستراتيجية التطبيقات. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

جلاب، إحسان دهش، والجبوري، فلاح حسن. (2015). دور القابلية الامتصاصية للمعرفة في تحقيق النجاح الريادي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 17(2)، 275-289. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-591637>

الحروب، روان علي. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحريري، خالد حسن. (2009، نوفمبر، 1-4). التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.

الحميدان، فاطمة، كويبين، سطاتم إبراهيم. (2021). رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14 (2)، 1-20.

<https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/view/2103>

الحميري، بشار عباس، و خليل، محمد جاسم. (2018). علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية

والإدارية والمالية، 10(3)، 92-120. [https://search-mandumah-](https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1258291)

[com.sdl.idm.oclc.org/Record/1258291](https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1258291)

الحيلة، أمال عبد المجيد، المصري، مروان وليد، وطافش، أحمد محمد. (2020، يوليو 13-14). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة. سلواني محمد داود (رئيس)، حلول الأعمال القائمة على التكنولوجيا، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، غزة.

خطة الرئاسة التطويرية. (2022، أيلول، 23). الرئاسة تحقق أهم أهداف رؤية المملكة (2030) عبر تمكين القيادات الشابة.

استرجع في ذو القعدة 20، 1444، من <https://gph.gov.sa/index.php/ar/component/k2/item/4692>-

2030

داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2016). تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

مستقبل التربية العربية، 23(101)، 95-190. <http://search.mandumah.com/Record/763067>

دقيق، عائشة علي، (11-12، نوفمبر، 2019). معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مختار إسميو (رئيس)، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية، ليبيا.

رخا، حسام أحمد. (2008). تسويق الخدمات الجامعية [رسالة ماجستير منشورة] كلية التجارة جامعة طنطا.

رياض، طارق رشاد، خليل، نبيل سعد، علي، محمد، صبري الأنصاري، وأحمد، خيرى محمد. (2023). واقع تنمية القدرات

الديناميكية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، 56(56)، 264-296.

https://journals.ekb.eg/article_299980.html

الزرقاني، حسين العريفي، القمصاني، عادل محمد. (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية. الجامعة

الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. تم استرجاعها بتاريخ 1444/11/30.

من <https://libyanuniv.edu.ly/index.php/30>

زقاي، حميدي. (2015). تأثير المزيج التسويقي لخدمات التعليم العالي في رفع مستوى جودتها من وجهة نظر الطلبة في

الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 8(21)، 101-123.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=111190>

سليمان، جاد الله صالح. (2018). دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر - دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 33(4)، 138-223.

السيد، سحر حسني أحمد. (2014). دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 61، 297 - 374.

<http://search.mandumah.com/Record/827211>

الشخبي، علي السيد. (2012). آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي. دار الفكر العربي.

شعبة السكان - التوقعات السكانية في العالم. (2022). في الأمم المتحدة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Pyramid/682>

الشهراني، تهاني محمد. (2022). طبيعة الاستراتيجيات الفعالة وأثرها على منظمات الخدمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(9)، 181-209.

<https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4979>

الصوالحي، داليا وجيه فيز السيد. (2019). واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة طنطا دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية،

<https://10.21608/MKMG2019.117059> 226-208 (1)73

الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2009). تسويق الخدمات. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عبد السلام، غادة محمد. (2019). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، 6(21)،

<https://search-mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1055540> 119-256

العبد اللطيف، عماد بن سيف. (2020). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة

2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 119(1)، 181 - 204.

<http://search.mandumah.com/Record/1037620>

عتريس، محمد عيد. (2022). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء

استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 95(95)، 1182 -

https://edusohag.journals.ekb.eg/article_218219.html?lang=ar 100

عسيري، زهرة محمد. (2017). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة [رسالة ماجستير

منشورة، جامعة الملك خالد]، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عطية، ملاك طاهر مرسى. (2011). التحالفات الاستراتيجية التسويقية. مجلة البحوث المالية والاستراتيجية، 2(2)، 301 -

<http://search.mandumah.com/Record/189583> 323

علي، رحاب علي إبراهيم. (2020). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور

المعدل للمرونة الاستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم [رسالة دكتوراه غير منشورة

[مكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا].

عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، 67-81.

<https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/176561>

عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، 67-81.

<https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/176561>

عمر، حسام سمير. (2021). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. مجلة دراسات الطفولة والتربية، 18(18)، 418-479.

<https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1200573>

الفتلاوي، ميثاق هاتف، ومضاض، أنس عقيل. (2020). دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية. مجلة الدنانير، 1(23)، 393-424.

<https://www.iasj.net/iasj/article/205104>

فرغلي، عفاف محمد جايل. (2011). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في توجيه الطلب على التعليم الجامعي في مصر. المجلة التربوية، 28، 395.

<http://search.mandumah.com/Record/70509>

القحطاني، ريم دغش. (2014). تسويق بحوث الجامعات السعودية: مدخل استراتيجي لتفعيل الشراكة المجتمعية [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الملك سعود]، مكتبة الملك فهد الوطنية.

كرغلي، أسماء. (2014). اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس]. مجلة الاقتصاد والبيئة.

<http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/handle/123456789/672>

الكلثم، حمد بن مرضي بن إبراهيم، وبدارنة، حازم علي أحمد. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5(10)، 187 - 202.

<http://search.mandumah.com/Record/444217>

مجيد، بتول محمد نوري، والركابي، علي خلف سلمان. (2014). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 14، 10-33.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-687933>

محمد، سماح زكريا. (2015). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، 25(4)، 179-233.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-828474>

محمد، فاطمة عبد المنعم. (2014). متطلبات تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكري الإداري الإسلامي ومتطلبات العصر. مجلة كلية التربية، 25(98)، 224-241.

- المشريقي، أحمد عبد الله أحمد. (2021). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية. مجلة جامعة الرازي، 2(1)، 4-25. DOI: <https://doi.org/10.51610/rujhas2.1.2021.96>
- المصري، مروان وليد. (2016). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة [رسالة دكتوراه غير منشورة] معهد البحوث والدراسات العربية.
- معيتيق، مصطفى محمد. (2019). تصور مقترح لتسويق الخدمات البحثية بكليات التربية. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت: استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كلية التربية، جامعة سرت، 2(1)، أكتوبر، 598-614.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2017). الجداريات الجوهرية الطاقة نحو التفوق. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تم الاسترجاع بتاريخ 23/5/1443، [/https://www.arado.org](https://www.arado.org)
- المواضية، سامي أحمد فارس. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية القدرات الديناميكية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة]. دار ال منظومة <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/109660>
- الموسوي، نادية ناصر عكلة، والطار فؤاد حمودي. (2016). دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الأهلية. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14(1)، 1-137. <http://business.uokerbala.edu.iq/wp>
- الناصر، هناء سيد جواد. (2018). دور الاقتصاد الأخضر في تسويق الخدمات الجامعية دراسة حالة بجامعة الكويت. مجلة كلية التربية، 18(1)، 1-119. <https://search.mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1007313>
- نجيب، عماد صالح. (2015). المعوقات التي تواجه التلاميذ الموهوبين والمتفوقين في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والحلول المقترحة للتغلب عليها. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 3(4). DOI: 10.21608/sero.2015.92121
- ويح، محمد عبد الرزاق. (2012). تصور مقترح لبناء تكتل جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم مستقبل التربية العربية، 19(77)، 317-392. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/466079>
- اليساري، أحمد كاظم بريس. (2014). انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظم المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية [رسالة دكتوراه منشورة جامعة كربلاء]. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، <https://business.uokerbala.edu.iq/wp>
- يوسف، حنان كمال. (2020). معوقات التسويق الإلكتروني للإنتاج العلمي التربوي وكيفية مواجهته. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 111(2)، 163-193. https://journals.ekb.eg/article_173240.html

8. المراجع الأجنبية:

- Agarwal, R & Selen, W. (2013). The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 521-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.5>
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (36), 389-407. <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>
- Al-Attar, Fouad Hammoudi, & Al-Musawi, Nasser Okla. (2016). The Role of Creative Leadership in Developing Dynamic Organizational Capabilities: An Applied Study in a Sample of Private Colleges. *Scientific Journal of Karbala University*. 14(1).
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), 9-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Andrew, Kin & Tucci, Christopher. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches the Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-312. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.171.253>
- Augier, Mie & David, Teece. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 443-757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Barrales Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez, Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple. indicator multiple, cause modelling approach. *British Journal of management*, 24(4), 571-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x>
- Barton jr, D. (1990). *Marketing Higher Education*. san Francisco Edition.
- Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577-595. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=596172>
- Binsardi, A, & Ekwuiugo, F. (2003). International Marketing of British Education Research on the student's perception and the UK Market penetration. *Marketing Intelligence & planning*, 21(5), 318-327. <https://doi.org/10.1108/02634500310490265>

- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21 (Special issue), 167-185. <https://hrcak.srce.hr/155064>
- Brink, T. (2019). Orchestration of dynamic capabilities for competitive advantage. *International Journal of Energy Sector Management*, 13(4), 960-976.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJESM-09-2018-0005/full/html>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.275>
- Dimitrova, G. (2017). Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities. *Trakia Journal of Science*, 1(15), 311-316. <https://10.15547/tjs.2017.s.01.055/>
- Dzinekou, J. Y., & Arasa, R. (2018). Managerial Capabilities and Private University Performance in Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2(8), 141-149.
- English Oxford Living Dictionaries Available. accessed 4. 7. 2022
<https://oxforddictionaries.com/definition/dynamic>
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Felin Teppo and Thomas C. Powell. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *University of California, Berkeley*, 58(4), 78–96. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>
- Grandinetti, R. (2016). Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 159-168.
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2016.2>
- Griffith D. A, Harvey M. G, A. (2001). Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>

- Harold, Gordon T., Aitken, Jessica J. and Shelton, Katherine H. (2007). Inter- Parental Conflict and Children's Academic Attainment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 48(12), 1223-1232. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2007.01793.x>
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, E, Finkelstein, S, Mitchell, W, Peteraf, M, Singh, H, Teece, D, & Maritan, C. (2007). *Dynamic capabilities and organizational processes in dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hou, Jia-Jeng. (2008). Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1268 <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251>
- Jewell, Sandra E. (1996). *Marketing continuing Education: perceptions of program planners and educational consumers*. [Doctoral dissertation, university of Alberta].
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regn_r, P., & Angwin, D. (2017). *Fundamentals of strategy*. Pearson UK.
- Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness. *Management & Marketing*, 14(4), 402 - 418. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028>
- Kotler, Philip, E, Fockaren. (1995). *Strategic ton Education in situations*. Newjersey. University of Alberta.
- Leih, Sunyoung, Greg Linden, and David J. Teece, (2015). Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. in Nicolai J Foss, and Tina Saebi (eds), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, 24–42. Oxford.
- Leih, Sunyoung, Greg Linden, and David J. Teece, (2015). Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. in Nicolai J Foss, and Tina Saebi (eds), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, 24–42. Oxford.

- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M. and Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46 (2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- May, Kieran MacInerney. (2011). The value of dynamic capabilities for strategic management. [dissertation to Doctoral Dissertation, University of Cologne]. University of Cologne. <https://kups.ub.uni-koeln.de/4526/>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Molina, Barrales, V, Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez, Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple. indicator multiple, cause modelling approach. *British Journal of management*, 24(4), 571-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x>
- Oborn, E, Barrett, M, & Racko, G. (2013). Knowledge translation in healthcare Incorporating theories of learning and knowledge from the management literature. *Journal of Health Organization and Management*, 27(4), 412-431. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2012-0004>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Pavlou, Paul and El-Sawy, Omar. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Peltoniemi, M & Laaksonen, O. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and Their Measurement. *Change Management Strategy eJournal*.
- QS World University Rankings. (July 2023). <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>
- Rossi, F, Sengupta, A. (2023). The relationship between universities' funding portfolios and their knowledge exchange profiles: A dynamic capabilities view. *Science direct*, 121, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102686>

- Saeedi .M, (2014). Fostering Dynamic Capabilities of SMEs. Linköping University, Linköping University Electronic Press, 1-149. [https:// 10.3384/lic.diva-105471](https://10.3384/lic.diva-105471)
- Schwarz, JO, Rohrbeck, R, Wach, B. (2020). Corporate foresight as a micro foundation of dynamic capabilities. *Futures Foresight Sci*, 2(2), 1-11. <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>
- Schwarz, JO, Rohrbeck, R, Wach, B. (2020). Corporate foresight as a micro foundation of dynamic capabilities. *Futures Foresight Sci*, 2(2), 1-11. <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>
- Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Shamim, Saqib, Zeng, Jing, Shario, Syed Muhammad, & Khan, Zaheer. (2019). Role of Big Data Management in Enhancing Big Data Decision-Making Capability and Quality Among Chinese Firms: A Dynamic Capabilities View. *Information & Management*, 56(6), 103-135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>
- Shan, W., Zhang, C., & Wang, J. (2018). Internal social network absorptive capacity and innovation: evidence from new ventures in China. *Sustainability*, 10(4), 2-27. <https://doi.org/10.3390/su10041094>
- Shanghai Ranking. (July 2023). <https://www.shanghairanking.com/>
- Teece, D & Feiler, P. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy Supermajor EXP. *ScienceDirect*, 3(14), 20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
- Teece, D, Pisano, G, & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms*. Emerald Publishing Limited. 37, 211-225. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>.

- Teece, David & Pisano, Gary. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. Oxford University Press.
- Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Torres, Russell, Sidorova, Anna and Jones, Mary C. (2018). Enabling Firm Performance Through Business Intelligence and Analytics: A Dynamic Capabilities Perspective. *Information & Management*, 55(7), 822-839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.010>
- U. S. News. (July 2023). <https://www.usnews.com/>
- Vital, Lucas. (2020). Capacidades de dinâmicas baseadas em conhecimento para a criação de um ecossistema de inovação: o caso de uma universidade [dissertation to Master's Dissertation, University Vale do Rio dos Sinos] unisinos. <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9339>
- Wade, M, & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS quarterly*, 28(1), 107-142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wang, Catherine L, & Ahmed, Pervaiz K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 16-17. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Webometrics. (2023). Ranking by Areas Arab world Arab world. Retrieved February 2, 2023 from https://www.webometrics.info/en/Arab_world
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Witcher B. J. & Chau V. S. (2010). *Strategic Management: Principles and Practice*. South-Western, Cengage Learning.
- Wu, M., Chang, W., Lin, H., & Cheng, Y. H. (2015). A study on the Dynamic Capabilities in Higher Education Institutions Examination on the variation of business organizations from educational settings. *The International Technology Management Review*, 5(1), 40-53.

Zhang, C., Viswanathan, S., & Henke Jr, J. W. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.001>

Zollo, Maurizio, & WINTER, Sidney. (2002). Deliberate Learning and the Evaluation of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), 223-353.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ أمني حسن حميد النجار، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.2>

حوكمة نظام الشركات السعودي 1443 هـ في ضوء رؤية 2030 وأثره على جذب الاستثمارات واستقرار الاقتصاد السعودي

Governance of the Saudi corporate system 1443 AH in light of Vision 2030 and its impact on attracting investments and stabilizing the Saudi economy

إعداد الباحثة/ مها بنت سعد الصالح

ماجستير تنفيذي في الحوكمة والسياسات العامة، مستشار قانوني في الهيئة العامة للترفيه، المملكة العربية السعودية

Email: malsaleh@gea.gov.sa

المخلص

أضحت الحاجة ملحة في الآونة الأخيرة لتبني مفهوم الحوكمة على مستوى القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الغير ربحي في ضوء التحولات الاقتصادية والسياسية، حيث تعد الحوكمة بمثابة أداة تضمن التطبيق الفعال للأنظمة والسياسات وتدعم اتخاذ القرارات. تناولت هذه الدراسة بالعرض والتحليل مدى حوكمة نظام الشركات الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/132) وتاريخ 1443/12/1هـ. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للنصوص النظامية، حيث تم تحليل نصوص نظام الشركات الجديد بالاستناد إلى مقياس الحوكمة الدولي حسب مقاييس البنك الدولي ومقارنته مع الوضع في ثلاث دول وهي الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية ومصر.

كما قدم الباحث توصية بشأن موضوع هذه الدراسة كالاتي: إنشاء جهاز مستقل يعنى بإشراف ومتابعة تطبيق الحوكمة في قطاع الأعمال كما في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، ونشر التوعية وتعزيز الالتزام بالقوانين بشكل فعال، وضع قانون موحد لتنظيم الشركات الأجنبية بالاستعانة بأفضل الممارسات الدولية في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية وتكييفها بما يتواءم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمملكة، وذلك من أجل العمل على بلورة منظومة متكاملة من القوانين التشريعات الداعمة والممكنة للاستثمار الأجنبي في المملكة، لما في ذلك من أثر إيجابي على الاقتصاد الوطني، ضرورة تفعيل مبدأ الشفافية في تنظيم الشركات الحكومية من أجل خلق بيئة جاذبة للاستثمار وفق ما تضمنته رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، نظام الشركات، الفساد، جودة القوانين، المشاركة والمساءلة، الاستثمار.

Governance of the Saudi corporate system 1443 AH in light of Vision 2030 and its impact on attracting investments and stabilizing the Saudi economy

Abstract

There has recently become an urgent need to adopt the concept of governance at the level of the public, private and non-profit sectors considering economic and political transformations, as governance is a tool that ensures the effective application of laws and policies and supports decision-making. This study analysis the extent of governance of the Companies Law issued by Royal Decree No. (M/132) dated 1/12/1443 AH, and use the analytical approach to analyses the new companies law based on the international governance scale according to the World Bank standards and compared with the situation in three countries, the United States of America, South Korea, and Egypt.

The researcher also made a recommendation about this study as follows: establish an independent entity to be supervised the governance in the business sector as the experience of the United States of America, and spreading awareness and promoting compliance with laws effectively, developing a unified law to regulate foreign companies utilizing the best international practices in the field of attracting foreign investments and adapting them to suit the economic and social conditions of the Kingdom, in order to work on developing an integrated system of laws and legislations that support and enable foreign investment in the Kingdom, because of its positive impact on the national economy.. In the Conclusion, it is time to activate the principle of transparency in the regulation of government companies in order to create an attractive environment for investment in line with vision 2030.

Keywords: Governance, Companies Law, Corruption, Regulatory Quality, Voice and Accountability, Investment.

1. المقدمة / Introduction

تعرضت كثير من الشركات في القرن العشرين إلى انهيارات مالية مفاجئة وذلك بسبب غياب الحوكمة الفعالة مما قاد إلى كثير من الأزمات العالمية، وبعد انهيار شركة إنرون عام 2001م أبرز فضيحة محاسبية وذلك بسبب سوء الممارسات المحاسبية وضعف تطبيق أدوات الحوكمة كالإفصاح والدقة في شفافية المعلومات، وضعف الرقابة. تفاقمت هذه الفضيحة إلى أن قادت إلى الأزمة المالية العالمية 2008. عليه نجد أن جذر الحاجة لتطبيق الحوكمة ارتبط بالأزمات المالية العالمية في قطاع الأعمال والذي قاد لتبني الدول مجموعة من الضوابط للحد من مخاطر انهيار الشركات وإحكام الرقابة عليها (محمدي، 2018).

على إثر ذلك، تبنت كثير من الدول مبادئ الحوكمة في أنظمتها لتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لأصحاب المصالح، وتأكيد الشفافية والإفصاح ومحاربة الفساد المالي والإداري وغيرها من المبادئ التي تشكلت في مجملها حوكمة الشركات. كما أن العولمة؛ وهي تحول العالم إلى قرية صغيرة من خلال تذويب القيود والحدود، أسهمت بشكل كبير إلى اهتمام الحكومات بتعزيز الحوكمة في أنظمتها بحيث تتمتع هذه الأنظمة بجودة عالية وبمستوى مرتفع من الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد بهدف جذب الاستثمارات إليها (الزهره، 2017).

1.1 أهداف البحث:

- مدى حوكمة نظام الشركات الجديد الصادر عام 1443هـ.
- مدى تبني نظام الشركات الجديد لعناصر الحوكمة وفق مؤشرات البنك الدولي.
- مدى مساهمة نظام الشركات في خلق بيئة جاذبة للاستثمار.

2.1 أهمية البحث ومجاله:

إن غياب عناصر الحوكمة لدى الشركات يولد عنه ضياع في الحقوق وانتشار الفساد وتضارب في القرارات وتداخل في الأدوار والمسؤوليات وتعارض في المصالح. وفي ظل التطور الذي حققته السعودية من خلال رؤية 2030 أصبحت الحاجة ملحة إلى معالجة هذا الموضوع وهو الأمر الذي لم يغفل عنه قائد الرؤية حفظه الله إلى تبني مشروع تطوير القوانين وهو مشروع سيعتمد أفضل التجارب الدولية مع عدم مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية مع تبني مفهوم الشفافية وتحقيق المصلحة العامة والتنمية المستدامة (العويشق، 2021).

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحاول التعرف على مدى تبني نظام الشركات الجديد الصادر عام 1444هـ لمعايير الحوكمة من أجل ضمان الاستقرار الاقتصادي ولخلق بيئة جاذبة للاستثمارات على الصعيدين المحلي والدولي. كما أن ندرة ما كتب في هذا المجال في الدراسات العربية شجع الباحث لدراسة هذا الموضوع والذي قد يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية.

3.1 المنهجية وأداة البحث

اعتمدت الدراسة منهج الدراسة الوصفية التحليلية للنصوص النظامية لنظام الشركات الصادر عام 1443هـ وتمت الاستعانة بمقاييس الحوكمة الدولي حسب مقاييس البنك الدولي وهي ستة مؤشرات لقياس مدى انطباق هذه المقاييس على النظام، بحيث يتكون لدينا متغيرين: المتغير الأول هو: عناصر الحوكمة والمتغير الثاني: هو نظام الشركات الجديد، فتوضح الدراسة مدى العلاقة بين عناصر الحوكمة وبين نظام الشركات الجديد. عليه تم تقسيم الدراسة إلى قسمين، يتناول القسم الأول أدبيات الدراسة وقُسم إلى ثلاثة فصول: الإطار النظري لحوكمة، وفصل ثاني تناول خلفية الموضوع التاريخية والتنظيمية والنظامية،

وفصل ثالث تطرق للدراسات السابقة لحوكمة نظام الشركات. أما القسم الثاني فتناول الدراسة التطبيقية وتم تقسيمه إلى فصلين: تناول الفصل الأول واقع حوكمة نظام الشركات الصادر عام 1443هـ، أما الفصل الثاني تطرق لتجارب دولية، ومن ثم ذكر أبرز النتائج التي تم التوصل لها من خلال هذه الدراسة والتوصيات المقترحة بهذا الشأن.

2. أدبيات الدراسة

1.1. الإطار النظري لحوكمة نظام الشركات

وجد تفاوت وتباين في تعريف الحوكمة بين المنظمات والمؤسسات الدولية، ويمكن إيعاز السبب في ذلك إلى أن الحوكمة يعد مفهوم شامل يتم تبنيه في جميع المجالات فيتم تعريفه بناء على المجال الذي يتم استخدام الحوكمة فيه، فنرى مثلاً ان الاقتصاديون يركزون على الأمور الاقتصادية في تعريفهم، أما المختصين في الإدارة فيعرفون الحوكمة على أنها أداة تهدف لتحقيق المصلحة العامة (الزهرة، 2017).

في ضوء ما سبق بيانه، نورد فيما يلي تعاريف متعددة لمفهوم الحوكمة؛ فعرفت منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) على أنها: "مجموعة القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وجميع الاطراف ذات العلاقة بالشركة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل والإطار الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والنتائج" (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية). وعرفها البنك الدولي على " الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما لتحقيق التنمية" (World Bank, 1991, P.1). في حين عرفت الأمم المتحدة الحوكمة على أنها: "عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها أو عدم تنفيذها" (UNCTD, 2009, P.1).

في ضوء المفاهيم السابقة للحوكمة نلاحظ الاختلاف فيما بينهم، والذي نتج عنه اختلاف في مبادئ الحوكمة فنجدها في البنك الدولي مختلفة عن تلك المبادئ المقررة للحوكمة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ولكن يمكن استخلاص قواعد ومبادئ تم الإجماع عليها بحيث تضمن التطبيق الفعال للقوانين وتكفل الآليات اللازمة التي تحد من ممارسات الفساد وتحقق المزيد من النمو والازدهار في الاقتصاد، وهي تعد الأساس للحوكمة.

2.2. خلفية الحوكمة ونظام الشركات التاريخية والتنظيمية والنظامية

أولاً: الحوكمة:

تعود جذور الحوكمة للعالم آدم سميث عندما نادى بفصل الملكية عن الإدارة، إلا أن تطبيق الحوكمة يعد حديث عندما تم تبنيه على أعتاب التجاوزات الغير سليمة والفضائح المالية وانتشار الأزمات العالمية. من ذلك أزمة دول جنوب آسيا في عام 1997م فإنه بسبب تراكمات الممارسات الغير سليمة كالاقتدار إلى الإفصاح عن المعلومات بدقة، وعدم المرونة في أسعار الصرف، وانتشار الفساد في دول شرق آسيا التي اشتملت على الدول الآتية: إندونيسيا، الصين، تايلاند، ماليزيا، كوريا الجنوبية، هونج كونج، الفلبين، قادت إلى هذه الأزمة (محمد، 2018؛ الزهرة، 2017).

يعزى السبب في فضيحة إنرون عام 2001م والتي أثرت بشكل كبير على اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية هو عدم الالتزام بمعايير المهنة، وجود تعارض مصالح، فضلاً عن سوء الإدارة وغياب الشفافية والدقة في المعلومات التي يتوجب الإفصاح عنها، حيث تلاعبت الشركة بتسجيل الأرباح المتوقعة من أي مشروع على قائمة الدخل قبل تحقيقه الفعلي،

وإخفاء ديونها في شركات سورية. على أعقاب فضيحة إنرون حدثت الأزمة العالمية 2008 وهي تعد أسوأ الأزمات العالمية حيث اندلعت من الولايات المتحدة الأمريكية وكان السبب وراء اندلاعها هو عدم تبني الشركات لمبادئ الحوكمة في ممارستها لأعمالها من ذلك: الافتقار للشفافية والدقة في المعلومات اللازمة لتوضيح الوضع المالي للشركات، بيع الديون وذلك عندما قامت البنوك بإعادة بيع الرهون العقارية على شكل سندات، وضعف الرقابة (السعدي، 2009).

كما أن العولمة أدت بشكل كبير إلى انتشار هذه الأزمة، فنجد أن الإلزام اندلعت من أمريكا ومن المفترض أن يقتصر تأثيرها حدود هذه الدولة إلا أن العولمة التي أدت إلى تضييق الحدود فيما بين الدول ساهمت بشكل كبير في تفاقم وانتشار آثار هذه الأزمة على العالم أجمع. على الرغم من النتائج والآثار السلبية من هذه الفضائح والأزمات المالية إلا أن لها نتائج إيجابية من ذلك تزيد الاهتمام بتبني مبادئ الحوكمة واستحداث الآليات التي تضمن التطبيق الفعال للقوانين وتدعم عملية اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في مصلحة الشركة (الزهرة، 2017).

ثانياً: نظام الشركات السعودي:

فيما يخص التطور التاريخي لنظام الشركات في المملكة، صدر أول نظام للشركات بموجب المرسوم الملكي رقم (6/م) وتاريخ 1385/3/22 هـ وطراً عليه تعديلات لاحقة وهو يعد اللبنة الأولى للتخصيص وتحفيز الاستثمار في المملكة، ففيه تم وضع الإطار العام للشركة وما يترتب عليه من حقوق والتزامات، كما تم توضيح حدود التصرف المسموحة له في هذا النظام مع عدم الإخلال بالأنظمة الأخرى المعمول بها ذات العلاقة، ثم تم إلغاؤه بصدر نظام للشركات الجديد بموجب المرسوم الملكي رقم (3/م) وتاريخ 1437/1/28 هـ، اكتنف هذا النظام عدة تعديلات على النظام القديم لتجسير الفجوات والثغرات التي حدثت في ظل النظام القديم وليواكب المستجدات والتطورات التجارية والاقتصادية، فتم تضمين الشركات الأجنبية كنوع من أنواع الشركات وذلك لخلق بيئة جاذبة وبيئة محفزة للاستثمار (حريش، 2017؛ الموقع الرسمي لهيئة الخبراء).

في تاريخ 1443/12/1 هـ صدر نظام الشركات الجديد وذلك بموجب المرسوم الملكي رقم (132/م) ونلاحظ أنه صدر بعد فترة يسيرة من صدور النظام السابق له وذلك ينم عن رغبة المشرع في تطوير الإطار التشريعي والتنظيمي للشركات ليتواءم مع رؤية المملكة 2030 والتحول التي صاحبت هذه الرؤية. إن أبرز التعديلات التي طرأت على هذا النظام هو تعريف الشركة على أنه كيان قانوني يترتب حقوق والتزامات بناء على عقد أو النظام الأساس للشركة عوضاً عن تعريفه السابق على أنه عقد ينطوي عليه التزامات وحقوق لأطرافه. جاء هذا النظام ليدعم أحد محاور الرؤية وهو اقتصاد مزدهر من حيث تنمية مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد فقد اعترف هذا النظام بالشركات العائلية، والشركات المهنية، والشركات غير الربحية وذلك لتوسيع القاعدة الاقتصادية وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتخفيف القيود في حال تحول الشركات أو اندماجها (الموقع الرسمي لهيئة الخبراء).

3.2. الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع

تمت الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة ضمن موضوعات أخرى تم الاستفادة منها، من ذلك: محمدي، نورة. (2018). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009-2015)، هدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف أبرزها: مدى مساهمة الإطار القانوني والرقابي في إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى وجود اتساق بين الإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات

في الجزائر وبين مبادئ حوكمة الشركات المتعارف عليها دوليًا. وكذلك دراسة الأستاذ/ نوى زهرة (2017) المعنونة بأثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية خلال الفترة (2004م-2014م)، حيث أوضحت الدراسة تاريخ نشأة الحوكمة والتطورات التي صاحبت ذلك، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني قواعد ومبادئ داخلية كذلك التي تضمن جودة اتخاذ القرار أو خارجية تتعلق بالبيئة التي تعمل فيها. كما تمت الاستعانة بدراسة للدكتور/ ياسر عبد الوهاب، مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري لعام 1979م والتي هدفت إلى أهمية استثمار منهج الحوكمة في تطوير نظام الإدارة المحلية المصرية وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: مدى مساهمة منهج الحوكمة في تفعيل وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري ولتحقيق ذلك لابد من إعادة توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني بحيث يساهمون جميعًا في تحقيق التنمية.

3. الدراسة التطبيقية

1.1. واقع حوكمة نظام الشركات الصادر عام 1443هـ

تمت الاستعانة بمقاييس الحوكمة الدولي حسب مقاييس البنك الدولي وهي منظمة دولية تعنى بالتنمية وتقليص الفقر وبناء الرخاء للدول النامية، ومؤلفة من خمس مؤسسات، يبلغ عدد البلدان الأعضاء 189 (الموقع الرسمي للبنك الدولي)، وهو يعد من أكثر مقاييس الحوكمة في القطاع العام مصداقية ودقة مقارنة بباقي المقاييس. بحيث يحتوي على ستة مؤشرات كالاتي: مؤشر السيطرة على الفساد بحيث يقيس هذا المؤشر المدى الذي يمكن من خلاله حجب المكاسب والمصالح الشخصية، مؤشر فاعلية الأداء بحيث يقيس مدى جودة المخرجات والنتائج، مؤشر الاستقرار التنظيمي يقيس مدى استقرار الأنظمة والقوانين وعدم إحداث تغييرات وتعديلات بشكل متكرر قد تؤدي إلى زعزعة الحقوق والمراكز القانونية، مؤشر سيادة القانون بحيث يقيس مدى ثقة المتعاملين بمدى تطبيق القوانين بشكل متساوي على الأفراد والمنظمات، مؤشر المشاركة والمساءلة يقيس مدى القدرة على المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات ومدى الشفافية والقدرة على محاسبة المسؤولين عند تقصيرهم في أداء مهامهم، وآخر مؤشر هو مؤشر جودة التشريعات يقيس هذا المؤشر مدى القدرة على صياغة وتنفيذ سياسات وتشريعات من شأنها مساعدة التنمية، فيخلق بيئة استثمارية جاذبة للمستثمرين من الداخل والخارج (البسام، 2016).

سنتناول فيما يلي مؤشرات الحوكمة المذكورة أعلاه ومدى تبني نظام الشركات لهذه المؤشرات (الموقع الرسمي لهيئة الخبراء)، كالاتي:

أولاً: مؤشر السيطرة على الفساد:

يقيس هذا المؤشر مدى إمكانية السلطة العامة من التدخل لمنع أي استغلال للنفوذ لتحقيق مصالح أو مكاسب شخصية على حساب مصلحة عامة، وكذلك يقيس مدى تبني الأنظمة والقوانين لأحكام تكفل الحد من الفساد. للفساد آثار سلبية سواء على الصعيد الإداري أو الاقتصادي أو الاجتماعي، فمن ناحية إدارية فإنه يقود إلى إساءة استعمال السلطة واستغلالها لتغليب المصلحة الشخصية على حساب المصالح العامة، كما أنه يعيق النمو والازدهار في الاقتصاد فكثير من الدراسات أثبتت أن هناك علاقة عكسية بين وجود الفساد وإجمالي الناتج المحلي فكلما انتشر الفساد قل الناتج المحلي الإجمالي. علاوة على ذلك، ما يخلفه الفساد من ممارسات وسلوكيات سلبية قد تقود إلى تخلف وتراجع أفراد المجتمع وعرقلة تحقيق التنمية (البسام، 2016).

تحقيقاً لهذا المبدأ نجد أن نظام الشركات الجديد نص في أكثر من موضع على أحكام تكفل مكافحة الفساد وتعزيز ثقة الشركاء أو المساهمين بالاستقلال ومنع تعارض المصالح، والإفصاح عن الممارسات والأعمال التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة، من ذلك ما نصت عليه المادة العشرين من هذا النظام: "يجب أن يتصف مراجع حسابات الشركة بالاستقلال"، فنظراً لما تمليه طبيعة مهام مراجع الحسابات من مراجعة القوائم المالية والتحقق من مدى التزام الشركة بالأسس المحاسبية فإن ذلك يتحتم تمتعه بالنزاهة والاستقلال. كما نجد هذا المبدأ جلياً في المادة السادسة والعشرين من نفس النظام حيث وضحت التزامات مدير الشركة وأعضاء مجلس إدارتها من ذلك: ممارسة مهماتهم في حدود الصلاحيات المقررة له سواء في هذا النظام أو النظام الأساس للشركة أو عقد تأسيسها أو أي وثيقة أخرى تقرر لهم تلك الصلاحيات من صاحب الصلاحية في ذلك، و اتخاذ قرارات بشأن الأعمال أو العقود التي تخص الشركة و التصويت عليها باستقلال، واشترط عدم وجود أي مصلحة للمدير أو أحد أعضاء مجلس الإدارة سواء مباشرة أو غير مباشرة بالأعمال أو العقود ذات الصلة بالشركة وأن يفصح عن ذلك للمساهمين أو الشركاء ولهم الخيار بقبول ذلك ومنحه ترخيص أو عدم القبول، وتجنب حالات تعارض المصالح، وعدم قبول أي منفعة من الغير فيما له علاقة بدوره في الشركة وذلك لضمان نزاهة هذه القرارات وأنها تصب في مصلحة الشركة.

كما أن النظام جرم الأفعال التي ينطوي عليها فساد وفرص عقوبات تتواءم مع هذا الفعل المجرم -بحيث قسمها إلى جرائم جسيمة، أقل جسامة، ومخالفات- في حال تم الإبلاغ عن هذه الممارسات أو كشفها وينعقد الاختصاص للنيابة العامة للتحقيق في الجرائم الجسيمة والجرائم الأقل جسامة ويتم إيقاع العقوبة من الجهة القضائية المختصة، أما المخالفات فيتم نظرها وإيقاع العقوبة عليها من قبل لجنة النظر في المخالفات التي يتم تشكيلها بموجب قرار وزير التجارة. كما أننا نجد في النظام الجديد أنه لم يرد ذكر شركة المحاصة وهي شركة تستتر عن الغير، ولا تتمتع بشخصية اعتبارية، ولا تخضع لإجراءات الشهر ولا يتقيد في السجل التجاري، فرغم ما تتسم به هذه الشركة من ميزة في سهولة إجراءات تأسيسها وأن هنالك شريك مستتر يعمل بشكل سري دون علم المتعاملين معها، إلا أنه قد ينطوي عليها الكثير من ممارسات الفساد والاحتيال لما تخوله هذه الشركة من تستتر تجاري.

نلاحظ مما سبق أن النظام كفل أحكام لمكافحة الفساد ولكن أغفل بعضاً منها، من ذلك أن النظام جرم الأفعال التي ينطوي عليها فساد وفرص عقوبات تتواءم مع هذا الفعل المجرم في حال وصول العلم بها لموظفي الضبط الجنائي، ولكن لم يكفل الضمانات الوقائية الاستباقية التي تمنع حدوث هذه الممارسات. أيضاً لم يتضمن النظام أحكام وقائية تضمن عدم تلاعب الشركة في بياناتها المالية لإخفاء الخسائر أو تحسين صورة المجلس أمام الشركاء أو المساهمين خصوصاً في ظل غياب السقف الأعلى لمكافحة وأتعباب أعضاء المجلس في شركة المساهمة العامة وعدم وجود معايير واضحة لهذه المكافأة، كما أنه لا يوجد ما يضمن الممارسات الغير جيدة كالرشوة ممن له مصلحة في الأعمال أو العقود التي تتم لصالح الشركة لأحد أعضاء المجلس للتأثير على تصويته لصالحه في هذه الأعمال أو العقود، أو تواطؤ أعضاء المجلس للتصويت على قرار يكون لصالح أحد الأعضاء الذي له مصلحة من ذلك القرار.

ثانياً: مؤشر فاعلية نظام الشركات

يعنى هذا المؤشر بمدى فاعلية نظام الشركات الجديد وكفاءته لتحقيق الغرض من إصداره، كما أشرنا مسبقاً إن النظام الجديد صدر بعد فترة يسيرة من النظام الذي سبقه وذلك دلالة على رغبة المشرع في مواكبة المستجدات والتغلب على التحديات التي صاحبت رؤية 2030 والاستفادة من أفضل الممارسات لتعزيز الاستثمار وتوفير بيئة تطلق إمكانات الأعمال وتوسع القاعدة

الاقتصادية وتوفر فرص العمل لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي تهدف لرفع مساهمة كل من القطاع الخاص والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والاستثمارات الأجنبية المباشرة في إجمالي الناتج المحلي. على إثر ذلك تم استحداث شركة المساهمة المبسطة في النظام الجديد بهدف تلبية احتياجات رواد الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة (الموقع الرسمي لرؤية المملكة 2030). فنجذ الأحكام التي تنظم هذا النوع من الشركات تتمتع بالمرونة من حيث عدم اشتراطها لحد أدنى من رأس المال، وعدم فرض قيود على إدارة الشركة فأتاح لمدير أو أكثر تولي إدارتها، كما أنها لم تشترط وجود جمعية عامة فيكتفي بالمساهمين بحيث يتولون اختصاصات الجمعية بحيث يحدد النظام الأساس للشركة النصاب اللازم لصحة الاجتماعات وإصدار القرارات وليس نظام الشركات، وذلك على غرار الأحكام المنظمة لشركة المساهمة (واس. 2023). ولغرض دعم الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر تم إعفائها من متطلب تعيين مراجع حسابات للشركة، ومن المتوقع أن ينمو هذا النوع من الشركات بشكل كبير مما قد يؤثر إيجاباً على إجمالي الناتج المحلي ويخلق فرص عمل للمواطنين. كما تم اعتراف النظام الجديد بكيانات جديدة لم يكن لها وجود في الأنظمة السابقة كالشركات المهنية، والشركات غير الربحية العامة والخاصة لغرض توفير مصدر دخل مستدام لهذا القطاع.

ونظراً لما تتمتع به الصكوك وأدوات الدين من فوائد في توسيع عمق السوق المالي من خلال توفير السيولة المالية وزيادة حجم الاستثمارات وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، فإن النظام خول للشركة المساهمة والشركة ذات المسؤولية المحدودة صلاحية إصدار أدوات دين أو صكوك تمويلية قابلة للتداول واشترط أن تكون متوائمة مع نظام السوق المالية وأن تتم الموافقة عليها من الشركاء بشأن الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ومن الجمعية العامة غير العادية بشأن الشركة المساهمة على أن يتم قيد اكتمال اجراءات كل زيادة على رأس المال في السجل التجاري للشركة. وخول لهذا النوع من الشركة بتحويل الصكوك أو أدوات الدين إلى أسهم بشرط أن تتم موافقة حاملها على ذلك. كما انطوت الأحكام التي نظمت حالات الاندماج بين الشركات والسماح بتقسيم الشركة إلى شركتين أو أكثر بالسماح لها وفق إجراءات معينة ولو كانت الشركة في دور التصفية، وذلك لرغبة المشرع في عدم الإضرار بالاقتصاد الوطني وإنقاذ وضع الشركات المتعثرة.

نلاحظ أن الأحكام التي نظمت الشركات الأجنبية لم توضح بشكل متكامل وضع هذه الشركات من ناحية شكلها التي تتخذها فقد اقتضت المادة السادسة والثلاثون بعد المائتين أن: " تمارس الشركة الأجنبية نشاطها وأعمالها داخل المملكة من خلال فرع أو مكتب تمثيل أو أي شكل آخر وفقاً لنظام الاستثمار الأجنبي والأحكام النظامية الأخرى ذات العلاقة."، من قراءة المادة الأنفة الذكر نلاحظ أن الشركة الأجنبية تتخذ أحد الأشكال التالية: فرع، أو مكتب تمثيل، أو أي شكل آخر وتم إرجاع ذلك لنظام الاستثمار الأجنبي وبالرجوع لهذا النظام نجد أن المادة الخامسة حددت صور الاستثمارات الأجنبية إما أن تكون مملوكة لمستثمر وطني ومستثمر أجنبي، أو أن تكون مملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي على أن يتم تحديد الشكل القانوني للمنشأة طبقاً للأنظمة والتعليمات. فمن باب أولى أن تم توضيح الشكل القانوني للشركة الأجنبية على وجه اليقين بحيث لا يدع مجالاً للغموض أسوة بما نصت عليه أحكام الشركة المهنية والشركة غير الربحية من تحديد شكلها القانوني بشكل واضح وصريح، فيثار التساؤل هل للشركة الأجنبية اختيار شكلها القانوني وفق أحد الشركات الواردة في المادة الرابعة من النظام: شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المساهمة، شركة ذات المسؤولية المحدودة، أم يكون لها شكل آخر؟

إن معيار تحديد جنسية الشركة هو معيار التأسيس فقط وفق ما ورد في المادة الثالثة من ذات النظام والتي نصت على: " تعد الشركة التي تؤسس وفقاً لأحكام النظام سعودية الجنسية، ويجب أن يكون مركزها الرئيس في المملكة"، فهذا المعيار نجد أنه لا

يتواءم مع الغرض من هذا النظام وهو تحفيز البيئة الاستثمارية فقد يكون تأسيس شركة أجنبية شكلياً في المملكة على أن يتم تنفيذ المشاريع والتشغيل في الشركة الأم، وهو بذلك يتعارض مع المعيار الوارد في ضوابط تعاقد الجهات الحكومية مع الشركات التي ليس لها مقر إقليمي في المملكة والصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 377 وتاريخ 1444/06/3 هـ (الموقع الرسمي لجريدة أم القرى) بحيث تمنع هذه الضوابط التعاقد مع الشركات التي ليس لها مقر إقليمي في المملكة إلا في حالات محددة. ونجد أن المعيار المستخدم في الضوابط المشار إليها أنفاً يعد أكثر ملائمة وتناسب مع السياسة الاستثمارية للدولة بحيث يتم خلق بيئة جاذبة للاستثمار الأجنبي وما ينطوي عليه من فوائد على المدى المتوسط والبعيد من نقل الخبرة والمعرفة وتوطينها، مساهمتها في تحقيق نمو اقتصادي، وخلق الفرص والوظائف للمواطنين. وبالحديث عن الجنسية نجد أن النظام أغفل عن اشتراط نسبة سعودة معينة لأعضاء مجلس الإدارة رغم أهمية ذلك في توافقه مع سياسات التوطين والسعودة ولما في ذلك من أثر إيجابي في نقل الخبرة والمعرفة بشكل جيد. كما أن المعايير التي يستلزم اتباعها في القوائم المالية متوافقة مع المعايير المحاسبية المعتمدة في المملكة، ومن المناسب أن تم اشتراط موافقة مع معايير المحاسبية الدولية لزيادة ثقة المستثمرين الأجانب.

ثالثاً: مؤشر الاستقرار التنظيمي:

يقيس هذا المؤشر مدى تمتع هذه الأنظمة باستقرار عالي ومدى اتباع آلية محددة للإصدار والاعتماد. فنجد أن الاستقرار التنظيمي للأنظمة والقوانين يؤدي تبعاً له استقرار في التعاملات والمراكز القانونية. ومن منطلق أن القانون هو انعكاس للمجتمع واحتياجاته، فقد تظهر حاجة ملحة لتعديل القوانين لمواكبة المستجدات والتغييرات لإحداث التوازن بين المصالح المتعارضة لهذه التغييرات وتحقيق العدالة الاجتماعية (واس، 2023).

نصت المادة السابعة والستين من النظام الأساسي للحكم الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (أ/90) وتاريخ 1412/08/27 هـ على: "تختص السلطة التنظيمية بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق المصلحة ويرفع المفسدة في شؤون الدولة وفقاً لقواعد الشريعة الإسلامية"، فنجد أنه بسبب المستجدات والتغييرات التي صاحبت الأنشطة التي يحكمها النظام وفق التحول لرؤية المملكة 2030، استلزم ذلك إجراء التعديل على نظام الشركات وهي تعد فترة وجيزة جداً لإجراء هذا التعديل مقارنة بالتعديل الأول، ليوكب بذلك التغييرات ويحقق المصلحة العامة من تعزيز للاقتصاد الوطني وتطوير البيئة التنظيمية والمؤسسية للأعمال وتسهيل الإجراءات لجذب الاستثمارات وتحقيق التنمية الاقتصادية، وهو الوضع الأسلم من ترك الموضوع دون تعديل مما قد يؤدي إلى الضبابية والغموض حول المسائل بحيث يكون هنالك فراغاً تشريعياً (واس، 2023).

فمن ناحية إجراءات إصدار واعتماد الأنظمة أو تعديلها فهي تصدر من السلطة التشريعية وذلك وفق الضوابط الواردة في القرار الوزاري رقم (713) وتاريخ 1438/11/30 هـ والمعدل بموجب القرار الوزاري رقم (476) وتاريخ 1441/07/15 هـ بشأن الموافقة على الضوابط الواجب مراعاتها عند إعداد ودراسة مشروعات الأنظمة واللوائح وما في حكمها (الموقع الرسمي للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات)، فإنه يتوجب على الجهة الحكومية عند رفع مقترح إلى رئيس مجلس الوزراء لمشروعات أنظمة ولوائح أو ما في حكمها التأكد من توافق المقترح مع كافة الخطط والاستراتيجيات المعتمدة، وفي حال كان المقترح تضمن فكرة جديدة، فإن على الجهة طالبة المشروع قبل إعداد المقترح وضع تصور متكامل عن المقترح وعرضه على مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية أو مجلس الشؤون السياسية والأمنية-كل حسب اختصاصه- مع تقديم مذكرة توضيحية ونبذة عن التشريعات، والتجارب الدولية المستفاد منها عند إعداد مشروع النظام، وبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة التي قد تنتج عند تطبيقه،

بيان بالأنظمة والأوامر الملكية ذات العلاقة والتي سيجري تعديلها، وكذلك الاتفاقيات الدولية التي تكون السعودية فيها طرفاً ذات العلاقة المباشرة بالمقترح. وبعد استيفاء الجهة الطالبة للمشروع كافة المتطلبات أعلاه، فإن على نفس الجهة نشر المقترح ذي العلاقة بالشؤون الاقتصادية والتنموية على المنصة الإلكترونية الموحدة لاستطلاع آراء العموم والجهات الحكومية "منصة استطلاع" لمدة ثلاثين يوماً لتمكين الجهات الحكومية والأفراد والقطاع الخاص المعنيين بأحكام المقترح بإبداء ملاحظاتهم حيال المقترح، ومن ثم رفع المقترح مع الرد على ملاحظات العموم لهيئة الخبراء بعد استكمال المدة النظامية.

هذه الضوابط تم اتباعها في نظام الشركات فنجد أن مشروع نظام الشركات تم مشاركته العموم في منصة استطلاع خلال المدة من تاريخ 2020/7/23م وحتى تاريخ 2020/08/13م ومن ثم تم استكمال كافة الإجراءات الواردة في القرار الوزاري المشار إليه أعلاه لحين تم تنويجه من السلطة التشريعية والمصادق عليه من الملك وذلك وفق المرسوم الملكي رقم (م/132) وتاريخ 1443/12/1هـ الموافق 2022/06/3م وصدوره بالشكل النهائي.

رابعاً: مؤثر سيادة القانون

يقيس هذا المؤشر مدى هيمنة القانون داخل حدود الدولة، ومدى توافر مبدأ العدالة والمساواة بين المستهدفين من النظام على حد سواء، بمعنى أن "الناس متساوون أمام القانون على حد سواء". فلا أحد فوق القانون مهما كان منصبه وسلطته، والناس سواسية أمامه في الحقوق والالتزامات، ولا تمييز بينهم في ذلك بسبب الجنس أو الدين أو الأصل أو العقيدة أو اللغة. وأن القانون يحتل مرتبة عليا وفق المبدأ "القانون يعلو ولا يعلى عليه" فيجب على جميع الخاضعين لهذا القانون الالتزام بما ورد فيه وإنفاذه وفي حال المخالفة يتم مساءلته عن عدم الالتزام به. فمبدأ سيادة القانون يتعدى كونه مبدأ قانوني ليكون حق من حقوق الأفراد؛ فهو يقيس إلى أي مدى تلتزم الحكومة بتطبيق الأنظمة والقوانين في الخدمات التي تقدمها فهو بذلك يؤثر على رفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ويضمن توفير بيئة محفزة للأعمال بأقل المخاطر المحتملة (البسام، 2016؛ معايير سيادة القانون، 2016).

بالرجوع إلى نظام الشركات الجديد لقياس مدى تبني هذا النظام لمبدأ سيادة القانون نجد أن نظام الشركات جاء متوافقاً مع دستور المملكة "النظام الأساسي للحكم" ومتواءماً مع المبادئ الواردة فيه من تمتع المملكة بالسيادة التامة والعدالة والمساواة وتحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة. كما نظم آليات وإجراءات تأسيس الشركات سواء المحلية أو الأجنبية والضمانات التي تكفل حقوقهم وآليات التخارج منها، ومدى انطباق هذه الأحكام على الشركات بناء على مدى توافر الشروط المنصوص عليها في النظام، فنصوص مواد النظام جاءت عامة مجردة يمكن تطبيقها على جميع المستهدفين به وكذلك القائمين على تنفيذ هذا النظام.

أما بشأن مدى هيمنة القانون داخل المملكة، فنجد أن المادة الثالثة قضت بالآتي: "تعد الشركة التي تؤسس وفقاً لأحكام النظام سعودية الجنسية، ويجب أن يكون مركزها الرئيس في المملكة". مما يدل على سيادة نظام الشركات داخل حدود المملكة حتى لو كانت الشركة أجنبية فإنها تكتسب الجنسية السعودية وتترتب عليها نفس الالتزامات والحقوق لأي شركة سعودية.

ولكن لوحظ أنه ورود بعض الاستثناءات على هذا المبدأ فنجد أن الشركة الأجنبية تم استثناءها من ميزة عدم إلزامية تعيين مراجع حسابات للشركات الصغيرة والمتناهية الصغر. وكذلك ما قضت به المادة الثانية والسبعين بعد المائتين: "إذا كان طلب تأسيس الشركة التي تؤسسها أو تشترك في تأسيسها الدولة أو غيرها من الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية المسموح لهم بذلك،

يستلزم استثناء من بعض أحكام النظام، فيرفع طلب الموافقة على التأسيس والاستثناء-متضمناً أسبابه- إلى مجلس الوزراء للنظر في الموافقة عليهما"، فإن إعطاء الصلاحية للشركات التي تشترك الدولة أو الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية في تأسيسها دون تحديد الاعتبارات الكامنة من طلب الاستثناء وكذلك عدم توضيح معايير واضحة لهذه الشخصية الاعتبارية قد يمس بمبدأ سيادة هذا النظام وكذلك جودة التشريع.

خامساً: مؤشر جودة التشريعات

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة السلطة التشريعية لصياغة واعتماد قوانين تدعم العدل والمساواة وتتمتع بجودة عالية ومحدثة بحيث تكون متواكبة مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية وملبية لاحتياجات المستهدفين منها. وكذلك مدى قدرة هذه القوانين على تنظيم العلاقة بين الحكومة واصحاب المصالح والمستهدفين، وتحديد الالتزامات والحقوق والعقوبات في حال وقوع المخالفة. فجودة التشريعات تؤثر على بيئة الأعمال فوجود قوانين تدعم وتنظم التراخيص للأعمال وآلية الرقابة عليها يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية. فهي تعد ممكناً فاعلاً للحد من حدوث الأزمات الاقتصادية أو التقليل من آثارها بحد أدنى (البسام، 2016).

وفق القرار الوزاري رقم (713) المشار إليه مسبقاً، نجد أن دراسة مشروعات الأنظمة-بما في ذلك نظام الشركات الجديد- تمر بمراحل عدة من ذلك: "تقديم مذكرة توضيحية ونبذة عن التشريعات، والتجارب الدولية المستفاد منها عند إعداد مشروع النظام، وبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة التي قد تنتج عند تطبيقه، بيان بالأنظمة والأوامر الملكية ذات العلاقة والتي سترتب على صدور المقترح إلغاؤها أو تعديلها، وكذلك الاتفاقات الدولية التي تكون السعودية فيها طرفاً ذات العلاقة المباشرة بالمقترح" وهذا ينم عن رغبة المشرع في صياغة نظام يراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

من استقراء نصوص نظام الشركات، نجد أن نصوص النظام تتمتع بمستوى جيد من الجودة مقارنة بنظام الشركات السابق الصادر عام 1437هـ، كتلك الأحكام الخاصة بالتأسيس والقيود والبيانات الواجب تضمينها في وثائق الشركة فإنه في حال عدم استكمال إجراءات التأسيس يعد المؤسسون مسؤولين شخصياً في جميع أمورهم. وإلزامية الشركات بالاحتفاظ بالسجلات المحاسبية والمستندات الموضحة لأعمالها وقوائمها المالية في المركز الرئيس للشركة، وتعيين مراجع حسابات وفق شروط معينة توائم الغرض من عمله. وخول النظام حق الرقابة للشركاء والمساهمين، كما أن التصويت على القرارات وصدورها يكون بالأغلبية. كما خول للأقلية من الشركاء/ المساهمين يمثلون 5% من رأس مال الشركة رفع دعوى المسؤولية على المدير أو مجلس الإدارة في حال المخالفة.

نجد ان النظام انطوى على أحكام إجرائية كان من الأولى ترك تنظيمها وتحديدها لللائحة التنفيذية التي صدرت بالتزامن مع النظام لسببين الأول: سرعة وسهولة تعديل ما قد يطرأ على الإجراءات من مستجدات نظراً لصدورها من السلطة التنفيذية (الجهة المعنية به) وليس كما هو الحال في النظام، أما السبب الثاني: من المتعارف عليه أن النظام يحدد الأطر العامة في حين يترك الاحكام الإجرائية والتنفيذية لللائحة التنفيذية فهي تعد مفسرة لأحكام النظام ولا تأتي بأحكام جديدة، فمن المفترض أن يكون عدد مواد اللائحة اكبر من النظام، نجد أن هذا الامر غير منطبق على النظام واللائحة فمواد النظام بلغت عدد (281) مادة في حين بلغت عدد مواد اللائحة التنفيذية له (95).

إن إعطاء الصلاحية في شركة المساهمة لرئيس المجلس بنقويض الغير لتمثيل الشركة أمام جهات القضاء أو التحكيم دون تحديد مواصفات ومعايير محددة لهذا الممثل قد يؤدي إلى إلحاق خسارة بالشركة أو تفويت ربح لها.

كما أن إعطاء الرئيس التنفيذي أو العضو المنتدب صلاحية التمثيل في ظل عدم وجود تعريف واضح للرئيس التنفيذي والعضو المنتدب قد يخلق تداخل في الاختصاصات.

سادسًا: مؤشر المشاركة والمساءلة

يقيس هذا المؤشر مدى مشاركة المنظمات غير الحكومية من أفراد وقطاع خاص وقطاع غير ربحي في إدارة شؤون الدولة وصنع السياسات العامة وصياغة القوانين، وذلك بهدف ضمان تحقيق احتياجات ومطالب المستفيدين، وتخفيف العبء على الحكومة. فمن منطلق أن أهل البلد أعرف باحتياجاتهم فإن المشاركة تقود إلى صياغة قوانين تتمتع بجودة عالية. كما أن تحديد المسؤوليات وتحديد الصلاحيات وتوزيعها بما يضمن مساءلة المقصر أو المخالف عن التقصير في ادائه، وتفعيل مبدأ الشفافية يساهم في تعزيز آليات الرقابة ويقلل من حالات الفساد ويرفع من جودة الخدمات المقدمة (البسام، 2016).

إن المتمعن في نظام الشركات الجديد يلمس أنه تمت صياغته وفق أفضل الممارسات الدولية؛ ليعالج جميع التحديات التي تواجه قطاع الأعمال، وذلك بالمشاركة مع العديد من الجهات من القطاع العام أو الخاص، والاستعانة بأراء الخبراء والمكاتب الاستشارية المتخصصة. يعد نشر مشروع النظام في منصة استطلاع تفاعلياً لمبدأ المشاركة للعموم لإبداء مرئياتهم حيال هذا المشروع واخذها في عين الاعتبار (منصة استطلاع).

أتاح النظام للغير الاطلاع على بيانات ووثائق الشركة وهي تعد حجة في مواجهة الشركة والغير، وإن ما قضت به المادة الخامسة والسبعون بعد المائتين من أن للجهة المختصة الاستعانة بالجهات العامة أو الخاصة لأداء المهام المقررة لها في النظام، ولها إسناد بعضها إلى تلك الجهات؛ يعد تفاعلياً واضحاً لمبدأ المشاركة والتكامل بين القطاع العام والخاص لتحقيق التنمية. كما أن النظام قرر مسؤولية الإدارة عن الضرر الذي نشأ بسبب مخالفة النظام أو عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة، وإلزامية الإفصاح عن المصلحة لعضو مجلس الإدارة وفي حال تخلفه عن ذلك فإنه يتعرض للمساءلة. كما كفل النظام للشركاء والمساهمين حق الرقابة على حسابات الشركة والرقابة على مجلس الإدارة في شركات المساهمة، ولا يخل ذلك باختصاص الجهة المختصة -وزارة التجارة أو هيئة السوق المالية فيما يتعلق بالشركات المساهمة المدرجة- حق الرقابة على الشركات فيما يتعلق بتطبيق الأحكام المنصوص عليها في النظام وفي عقد تأسيس الشركة أو نظامها الأساس، بما في ذلك صلاحية التفتيش على الشركة وفحص حساباتها. ومن المفترض أن تكون رقابة الجهة المعنية في حدود هذا النظام دون أن تتجاوز إلى النظام الأساسي للشركة أو عقد التأسيس.

4. نتائج الإطار النظري

في ضوء ما تم بيانه في الإطار النظري والدراسات السابقة وواقع تطبيق الحوكمة في نظام الشركات الجديد، نستنتج أنه ازداد اهتمام الدول بتطبيق مفهوم الحوكمة على إثر الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، حيث ان الدول التي تبنت هذا المفهوم خرجت بأقل الخسائر من جراء هذه الأزمات وذلك من خلال تعزيز آليات الرقابة على الأداء ومنع تعارض المصالح وتعزيز جودة اتخاذ القرار. كما أن تطبيق الحوكمة يؤثر بشكل إيجابي على بيئة الأعمال فيزيد من إجمالي الناتج المحلي ويساهم في تحقيق التنمية أحد محاور الرؤية 2030 "اقتصاد مزدهر" من خلال توفير بيئة تطلق إمكانات الأعمال ويوسع القاعدة الاقتصادية وينوعها ويزيد من التنافسية وجذب الاستثمارات.

نجد من التحليل السابق لنظام الشركات الجديد والذي تم تعديله ليوائم المستجديات التي طرأت على بيئة الأعمال من جراء رؤية 2030 أنه انتهج مفهوم الحوكمة في أغلب أحكامه وأغفل عن بعض منها، من تلك الأحكام التي انتهجت مفهوم الحوكمة مشاركة الأفراد والقطاع الخاص والجهات الحكومية مشروع النظام في مرحلة الإعداد وإبداء مرئياتهم من خلال منصة استطلاع ولكن لم يتم التقيد بالمدة النظامية الواردة في القرار الوزاري رقم (713) ، كما أنه انطوى على تفعيل الرقابة اللاحقة من الجهة المعنية والمساهمين أو الشركاء، واستقلال أعضاء مجلس الإدارة والإفصاح في حال وجود مصلحة له والامتناع عن التصويت على القرارات المتعلقة به، وإيقاع العقوبات في حال مخالفة احكام النظام.

5. التجارب الدولية

سنتناول تجارب ثلاث دول لمدى تبني قوانينها لمفهوم الحوكمة ومبادئها وهي الولايات المتحدة الأمريكية، كوريا الجنوبية، ومصر. وقع الاختيار على الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لأن أول حادثة ساهمت في ظهور مفهوم الحوكمة هي حادثة انرون التي وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من أجل معرفة الآليات التي تبناها الكونجرس كرد فعل لهذه الحادثة. أما التجربة الثانية فهي لدولة كوريا الجنوبية وتم اختيارها بسبب ما تتمتع به من بيئة استثمارية جاذبة للأعمال. أما فيما يتعلق بسبب اختيار مصر كإحدى التجارب الدولية لوجود تشابه كبير في القوانين بين هذه الدولة والقوانين في المملكة، حيث استمدت المملكة الكثير من أنظمتها من القانون المصري.

أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

على أعقاب فضيحة انرون وفضائح أخرى من شركات كبرى كشركة (WorldCom) وشركة (Tyco International) قام الكونجرس عام 2002م بإصدار قانون (Sarbanes Oxley Act) بحيث ركز على إرساء مبادئ الحوكمة خصوصاً فيما يتعلق باستقلال عمليات المراجعة المالية ومنع أي تدخل من الإدارة فيها، واعتماد إجراءات داخلية لضمان دقة البيانات المالية من ذلك: يكون الرئيس التنفيذي والمدير مسؤولين مسؤولية مباشرة عن دقة هذه البيانات. تم تضمين أحكام توضح شروط أعضاء مجلس الإدارة وكذلك أعضاء اللجان المنبثقة منه وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، وإنشاء مجلس محاسبة ومراقبة الشركات العامة لضمان جودة التقارير واستقلالية عملية المراجعة، وفرض عقوبات صارمة في حال المخالفة لأحكام هذا القانون، كما تم وضع ضمانات للموظفين المبلغين ليشمل بذلك المتعاقدين مع الشركة وموظفيهم من الباطن عن المخالفات بحيث يحظر على الشركات المبلغ عنها الانتقام منهم (ندير، دبت؛ موقع LII).

ثانياً: تجربة كوريا الجنوبية

في عام 1999 أطلقت حكومة كوريا الجنوبية مبادرة لتبني مبادئ حوكمة الشركات، على إثره بادرت وزارة المالية والاقتصاد بإنشاء لجنة القطاع الخاص والتي تعنى بوضع معايير لحوكمة القطاع الخاص. كما أن الأحكام التي تضمنها القانون التجاري ينطوي على مفاهيم الحوكمة من ذلك: استقلال أعضاء مجلس الإدارة وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم ونظام لمحاسبة المسؤولين في حال التقصير، إعداد القوائم المالية وفق معايير المحاسبة المالية الدولية، إجراءات المراجعين وضمان استقلاليتهم، التقارير المالية وأن تتسم بالشفافية وتوفر المعلومات للعامة، وتفعيل دور المؤسسات الرقابية المنظمة لعمل الشركات (أحمد والامين، 2020).

ثالثًا: تجربة مصر

إن أول دعوة للحكومة في مصر كانت في عام 2001 بمبادرة من وزارة التجارة، حيث أوضحت أن برنامج الإصلاح الاقتصادي لا يكتمل إلا بوضع إطار مؤسسي تنظيمي ورقابي ينظم عمل بيئة الأعمال في ظل السوق الحر. على إثره تم عمل دراسة لتقييم مدى التزام مصر بالمعايير الدولية لحكومة الشركات. وعمل البنك الدولي مع وزارة التجارة وهيئة سوق المال والبورصة، ومراكز الأبحاث وشركات المحاسبة، أول تقرير يقيم مدى حوكمة الشركات في مصر والذي أسفر عن النتائج التالية:

- أن القواعد المنظمة للشركات في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية، حيث تتضمن القوانين التي تنظمها تلك المبادئ، من ذلك: قانون الشركات، قانون سوق رأس المال، قانون الاستثمار، قانون التسوية والإيداع.

- أن هنالك فجوة بين ما هو وارد في القوانين أعلاه وبين التطبيق العملي، وهذا يعني أن تطبيق القوانين يكون بشكل صوري وليس فعال كما هو مأمول، فكثير من مبادئ الحوكمة الواردة لم يتم تطبيقها بواقع 7 مبادئ من أصل 48 مبدأ وقد يعزى السبب إلى ضعف الوعي بهذه المبادئ. كما جاءت التوصية إلى ضرورة إيجاد إطار قانوني يكفل تطبيق الحوكمة بشكل فعال (تدير، د.ت).

استعراض كيفية الاستفادة من هذه التجارب في المملكة

وفق ما تم طرحه من تجارب دولية أنفأ فإننا نستنتج بأن هناك علاقة طردية بين تبني مفهوم الحوكمة وتفعيل آلياته وبين تحقيق التنمية الاقتصادية وخلق بيئة جاذبة للاستثمارات، وذلك من خلال تضمين القوانين التي تحكم بيئة الأعمال لمبادئ الحوكمة التي تكفل سلامة التعاملات وتدعم جودة اتخاذ القرارات، وتفعيل الرقابة السابقة واللاحقة من أصحاب المصالح، والإفصاح عن المعلومات بدقة وشفافية، ومحاربة الفساد بكافة أنواعه لا سيما الفساد المالي الذي سرعان ما يتفاقم وينتشر بفعل العولمة للعالم أجمع، ومنع حالات تعارض المصالح. على أن تكفل هذه القوانين أحكام تضمن التطبيق الفعال لهذه المبادئ من خلال وضع ضمانات تحمي المبلغين من أي تبعات قد تلحق بهم من جراء هذا التبليغ، ووجود جهاز مستقل يتم رفع التقارير الربعية من الشركة بشكل دوري حيث تقوم بدراسة هذه التقارير للتأكد من سلامتها من أية تجاوزات، وفي حال تم رصد تجاوزات بذلك يتم وضع خطة تصحيحية لهذا الإجراء خلال إطار زمني محدد ومتابعة ذلك، وفي حال عدم التقيد يتم الإبلاغ عن تلك التجاوزات للجهة المختصة. حيث أن تفاقم هذه المشكلات قد يقود إلى أزمة تهدد اقتصاد الدولة.

6. النتائج

وفق ما تم تناوله من الإطار النظري والإطار التطبيقي لواقع حوكمة نظام الشركات الجديد 1443 هـ، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- في مرحلة إعداد نظام الشركات الجديد تم تبني مبدأ المشاركة من خلال تفعيل مشاركة القطاع الخاص والأفراد وكذلك الجهات الحكومية ذات العلاقة من خلال استطلاع رأيهم حيال مشروع النظام، ولكن لم تلتزم الجهة المعنية بالمدة النظامية لذلك وهي ثلاثين يومًا. وكذلك النشر في الجريدة الرسمية في المملكة وهي جريدة أم القرى.
- أن نظام الشركات الجديد تضمن الكثير من الأحكام التي تكفل الحوكمة وتفعيل مبدأي الشفافية والمساءلة بالأخص، من ذلك: مكافحة حالات الفساد واستقلال الأعضاء والمراجع وحالات عدم تعارض المصالح، ولكن لم تكفل الضمانات الوقائية لعدم حدوث هذه الممارسات المخالفة له.

- إن نصوص النظام التي انطوت على تنظيم الشركة الأجنبية على غموض قانوني مما يخلق ثغرة قانونية تضعف من الجودة الموضوعية في تنظيم الشركات الأجنبية. كما أن معيار جنسية الشركة هو معيار التأسيس فقط، وهذا لا يتواءم مع رؤية المملكة لتعزيز الاستثمار وخلق بيئة جاذبة له. فقد يتم إنشاء شركة في المملكة لغرض الحصول على ميزة معينة لها على ان يتم التنفيذ في الشركة الأم أو فرع لها في دولة أخرى وهذا يتعارض مع الهدف من تعزيز الاستثمار وهو خلق الفرص للمواطنين ونقل المعرفة وتعزيز النمو الاقتصادي.
- إن التعديل الذي طرأ على النظام بسبب المستجدات والتغييرات التي طرأت بالتزامن مع رؤية 2030، وهذا يدل على رغبة المشرع في إيجاد إطار قانوني ينظم هذه التعاملات حيث تم استحداث الشركات المهنية، والشركات الصغيرة والمتوسطة وإعفاؤها من بعض المتطلبات الإلزامية، وإتاحة إبرام الاتفاق العائلي لضمان استقرار الأوضاع في الشركة، في حين تم إلغاء شركة المحاصة لما تنطوي عليه من مساوئ من تستر قد يقود للفساد.
- أن النظام يطبق بالتساوي على جميع أنواع الشركات بغض النظر عن شخصية مالكوها، واستثنى من ذلك الشركات التي تأسسها الدولة أو تساهم في تأسيسها أو شخصية اعتبارية دون تحديد الاعتبارات الكامنة من طلب الاستثناء وكذلك غياب معايير واضحة لهذه الشخصية الاعتبارية قد يمس بمبدأ سيادة هذا النظام ومبدأ جودة التشريع.
- إن النظام انطوى على أحكام إجرائية، ونظرًا لما قد يكتنف هذه الإجراءات من حاجة للتعديل، فكان من الأسلم ترك تحديدها للجنة التنفيذية لسهولة وسرعة اعتمادها.
- إن وجود جهة مستقلة كما في تجربة الولايات المتحدة تتولى الرقابة بحيث يتم رفع الشركة تقاريرها بشكل دوري له أثر وقائي إيجابي وذلك من خلال الكشف عن أي تجاوزات في مرحلة مبكرة للحد من تفاقم المشكلة التي قد تقود إلى انهيار الشركة، ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على الاقتصاد الوطني. وأن تكون القوائم المالية متوافقة مع المعايير المحاسبية الدولية كما في تجربة كوريا الجنوبية قد يعمل على زيادة ثقة المستثمرين من الخارج.

7. التوصيات

بناء على النتائج السابقة، فإنه تظهر مجموعة من التوصيات كالتالي:

- لتفعيل تطبيق الحوكمة فإننا نقترح استحداث جهاز يتمتع بالاستقلال يعنى بقطاع الأعمال لضمان الإشراف والرقابة ومتابعة تطبيق الحوكمة في هذا القطاع، وإعطائه الصلاحيات التي تكفل ممارسة دوره بكل حياد وبعضوية كلاً من: ممثل من وزارة التجارة، وممثل من هيئة السوق المالية، وثلاثة أعضاء من القطاع الخاص، بحيث يحقق هذا الجهاز التكامل في الأدوار بين القطاع العام والقطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية للمملكة.
- تعزيز الالتزام بالقوانين ومبادئ الحوكمة وأن يكون تطبيق القوانين بشكل فعال وليس صوري، والتوعية بالأضرار التي تخلفها ممارسات الفساد على الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الاستعانة بأفضل الممارسات الدولية في مجال جذب الاستثمارات الأجنبية وتكييفها بما يتواءم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمملكة، وذلك من أجل العمل على بلورة منظومة متكاملة من القوانين والتشريعات الداعمة والممكنة للاستثمار الأجنبي في المملكة، لما في ذلك من أثر إيجابي على الاقتصاد الوطني.

- من الضروري تبني مبدأ الشفافية والمشاركة فيما يخص الشركات الحكومية "التي تؤسسها الدولة أو تساهم في تأسيسها" وذلك من منطلق سيادة العدالة.

8. المراجع

1.8. المراجع العربية

- البسام، د/ بسام بن عبد الله. (2016). الحوكمة في القطاع العام، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حربش، زهير بن سليمان. (2017). الوجيز في شرح نظام الشركات السعودية الصادر عام 1437هـ، الرياض، مكتبة القانون والاقتصاد.
- محمدي، نورة (2018). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الزهرة، نوى. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية.
- السعدي، ابراهيم خليل (2009). أثر الانهيار المالي المعاصر للشركات العالمية في المحاسبة والتدقيق، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- يوسف، محمد حسن. (ب.ت). محددات الحوكمة ومعاييرها، واشنطن، معهد الإمام الشيرازي للدراسات.
- عبد الوهاب، د/ ياسر (2018). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- القاهرة.
- اللجنة الأوروبية للديمقراطية من خلال القانون. (2016). قائمة معايير سيادة القانون.
- ندير، طروبييا. تجارب دولية لإرساء مبادئ حوكمة الشركات كآلية لمحاربة الفساد الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر.
- خطاب، إكرامي بسيوني عبد الحي. (2016). حقيقة الازدواج في النظام القضائي السعودي: دراسة مقارنة، المجلة الدولية للقانون، جامعة شقراء، شقراء.
- أحمد، يوسف. الأمين، دلهوم. (2020). حوكمة الشركات كآلية لإصلاح المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق الرفاهية الاقتصادية للدولة: كوريا الجنوبية، المملكة العربية السعودية أنموذجًا. مجلة دراسات اقتصادية.

2.8. المواقع الإلكترونية

- نظام الشركات الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/132) وتاريخ 1443/12/1هـ (الموقع الرسمي لهيئة الخبراء على الإنترنت): laws.boe.gov.sa
- الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات: <https://ncar.gov.sa>
- المعجم الوسيط- الموقع الإلكتروني للمعاني: www.almaany.com
- موقع الاقتصاد العالمي الإلكتروني: www.theglobaleconomy.com
- الموقع الرسمي للبنك الدولي: www.worldbank.org

- الموقع الرسمي لجريدة أم القرى: www.uqn.gov.sa
 - العويشق، دكتور عبد العزيز. (2021)، تطوير القوانين السعودية والمعايير الدولية، الشرق الأوسط، (Online)، الموقع الإلكتروني: <https://aawsat.com/home/article>
 - مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، (Online)، الموقع الإلكتروني: www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples
 - هيدنيهوف، غونتر. (2012) نظرة تحليلية للحوكمة – ما هو دور البنك الدولي؟. مدونات البنك الدولي. (Online) Available: blogs.worldbank.org/ar
 - موقع الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: unctad.org
 - وكالة الأنباء السعودية. (2023) نظام الشركات الجديد يسهم في تحويل أكثر من 2000 منشأة إلى شركة في الربع الأول لعام 2023 (Online): www.spa.gov.sa
 - موقع معهد المعلومات القانونية بكلية كورنول: Law.cornell.edu
 - منصة استطلاع: istitlaa.ncc.gov.sa
- مرفق رقم (1): آلية تقييم مؤشرات الحوكمة وفق نظام الشركات الجديد
على ضوء التحليل الذي تم تناوله تم إعداد الجدول أدناه لقياس مدى حوكمة نظام الشركات الجديد 1443هـ¹:

المعايير	مدى انطباق المؤشر (درجتين)	مدى وجود الضمانات تكفل التطبيق الفعال (درجتين)	مدى موائمة الإجراءات مع المؤشر (درجتين)	مدى جودة الأحكام التي تتبنى المؤشر (درجتين)	مدى وضوح الأحكام التي تتبنى المؤشر (درجتين)	المؤشرات
مؤشر السيطرة على الفساد	1,5	0	1	1.75	2	6.25
مؤشر فاعلية نظام الشركات	1.5	2	1.5	1.75	1.75	8.5
مؤشر الاستقرار التنظيمي	1.5	2	2	2	2	9.5
مؤشر سيادة القانون	1.75	1.5	1.5	1.5	1	7.25
مؤشر جودة التشريعات	1	2	2	1	2	8
مؤشر المشاركة والمساءلة	1.5	1	1	1.5	1.5	6.5

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ مها بنت سعد الصالح، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.3>

¹ من إعداد الباحث

أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير (دراسة تطبيقية على الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير)

**The impact of human resource development on achieving the strategy of the Asir region:
An applied study on government agencies and possible ministries in Asir region**

إعداد: الباحث/ ماجد بن علي بكري علي

ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، منطقة عسير، المملكة العربية السعودية

Email: majed_111ali@hotmail.com

إشراف الدكتور/ عبد الله علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال مشارك، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية بأبها، المملكة العربية السعودية

المخلص:

هدف البحث للتعرف على أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، كما هدف إلى التعرف على وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استعان الباحث بالاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة حجمها (173) موظفاً في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير. وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج كانت: يوجد أثر إيجابي لأبعاد تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، كذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، منطقة عسير، الموارد البشرية، الهيئات الحكومية، الوزارات.

The impact of human resource development on achieving the strategy of the Asir region (An applied study on government agencies and possible ministries in Asir region)

Abstract:

This research aims at identifying the impact of human-recourses development on achieving the strategies of Aseer (the Southern region of Saudi Arabia) wherein many governmental bodies and ministries are available. The main goal of the research is to determine the statistical values concerning the impact of human-recourse development in the region in terms of personal variables (experience, sex, age, qualification, and type). To achieve this goal, the researcher has employed the analytical descriptive methodology; a questionnaire has been responded by 173 employees from the human- resource development departments in the related governmental bodies. The results assure the positive influence of such human-resource development; training, developing, guiding, granting scholarships, and enabling such resources and thus it has been explicit on the strategy of the region. However, the results show that no-statistical values have been found as an impact of such development based on certain variables like age, job position, and years of experience.

Keywords: Strategy, Asir Region, Human Resources, Government Agencies, Ministries.

1. المقدمة / Introduction

لقد أدت التطورات السريعة المتلاحقة في الوقت الحالي، وما يصاحبها من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة إلى التأثير على منظمات الأعمال، وكذلك التأثير على حركة انتقال الخدمات والسلع المختلفة بين الدول بشكل يدعو إلى إعادة النظر في دراسة العمليات الإدارية التي تمارسها المنظمات وأثر ذلك على تصحيح وتصويب تحقيق استراتيجية منطقة عسير لرفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل تلك المنظمات، ومن جانب آخر فإن عمليات تنمية الموارد البشرية لها تأثير كبير على كلاً من المنظمات والأفراد، ويتأثر مستوى أداء المنظمات وجودتها بهذه العمليات الأساسية في المنظمة، وعلى ذلك فإن تنمية إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد ولكن هذا التأثير يختلف باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد. (عثمان، 2016، 2)

لقد أصبح التوجه الحديث اليوم للمنظمات المعاصرة ينحى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وكيفية تنمية قدراته والنهوض به، إذ اهتمت في تطورات الفكر الإداري الحديث وانعكاساته على الفرد، تغير النظرة إليه إلى اعتباره أصلاً استراتيجياً وشريكاً أساسياً في استراتيجيات المؤسسة، فالموارد البشري وفي ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسييره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من العمل الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة بات يشكل رأس مال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها. (مانع، 2015، 1)

وتعطي المملكة العربية السعودية جُل تركيزها على تنفيذ رؤية المملكة 2030 الطموحة، وكان منها ما نشر عبر وسائل الإعلام إطلاق سمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز استراتيجية تطوير منطقة عسير تحت شعار (قم وشيم) والتي تهدف إلى تحقيق نهضة تنموية شاملة وغير مسبوق للمنطقة، ويعكس الشعار أن الاستراتيجية تستهدف تنمية المكان وبناء الإنسان معاً، وأعلن سمو ولي العهد أن استراتيجية منطقة عسير تهدف لتحويل المنطقة لوجهة سياحية عالمية تستقطب أكثر من 10 ملايين زائر من داخل المملكة وخارجها بحلول 2030، كما استهدفت جذب الاستثمارات من داخل المملكة وخارجها عبر تفعيل منظومة متكاملة لتسهيل الإجراءات وزيادة السياحة والثقافة كمحركات رئيسية للتنمية القضايا (الشهري، 2021).

1.1. مشكلة البحث:

يستحوذ موضوع تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات بشكل عام، لأنها تساعدها في البناء والتطوير والبقاء ضمن المنافسة، وقد أكد (ثابت، 2017) على ضرورة الاهتمام في تنمية الموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس في إحداث أي تغيير في منظمات الأعمال وهي المعنية بشكل رئيسي بإدارة عملية التغيير من حيث التخطيط له وتنظيمه وتوجيهه والرقابة عليه.

ويساهم تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال (فروانة، 2020)، وقد أشارت دراسة (مقراش ومولوح، 2019) أن للتمكين النفسي للعاملين أثر على تنمية وتطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال مما يساهم في تحقيق أهدافها.

وجاءت استراتيجية منطقة عسير لاستثمار نقاط القوة مما يعزز موقع المنطقة المميز على خارطة السياحة العالمية، لتصبح منطقة عسير وجهة سياحية رائدة على مستوى العالم، وتصبح مقصداً للسائحين من أجل الترفيه والثقافة، محققين بذلك التوازن بين التطور والمحافظة وحماية البيئة الطبيعية. (واس، 2021)

وتبرز رؤية استراتيجية عسير على أن تكون منطقة عسير وجهة عالمية طوال العام، يستلهم منها الجميع الانسجام ما بين الأصالة والحداثة المبني على مكامن قوتها من أصالة وطبيعة، حيث ستصبح منطقة عسير وجهة سياحية رائدة عالمياً ومقصداً للترفيه والثقافة والأنشطة الخارجية في المملكة العربية السعودية وخارجها، بتحقيق التوازن بين التطور والمحافظة. (هيئة تطوير منطقة عسير، 2021)

وبالرغم من تناول العديد من الأبحاث لموضوع تنمية الموارد البشرية إلا أن هناك ندرة (حسب اطلاع الباحث) في ربطها بتحقيق استراتيجية منطقة عسير حيث لم يتطرق لها أحد من قبل، ومن خلال ملاحظة الباحث لطبيعة العمل في الهيئات الحكومية

والوزارات الممكنة بمنطقة عسير فقد قام باختيار البحث وللتأكد من المشكلة تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، ومن هنا تمحورت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي الأول:

ما أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) هل يوجد أثر لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير؟
- 2) هل يوجد أثر لتعليم وابتعاث الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير؟
- 3) هل يوجد أثر لتقييم أداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير؟
- 4) هل يوجد أثر لتمكين العاملين على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير؟

السؤال الرئيسي الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

2.1. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

تتمثل أهمية البحث في أنها تركز على حجر الأساس للمنظمات وهم الموارد البشرية ومدى لجوء المنظمات لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في المملكة العربية السعودية.

كما وتتمثل أهمية البحث في أنها تركز على متغير مهم وهو تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمرين التي يجب على المنظمات اتباعها لتزيد من قدرات ومهارات مواردها البشرية مما يساعد في تحقيق استراتيجية منطقة عسير.

كما وتنبع أهمية البحث في أنها تسلط الضوء على الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير وتقديم بعض التوصيات والمقترحات لها في كيفية تنمية مهارات الموارد البشرية فيها وأهميته في تحسين تحقيق استراتيجية منطقة عسير وضبطه.

3.1. أهداف البحث: هدف البحث لما يلي:

1- الهدف الرئيسي الأول:

معرفة أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم الأداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة في منطقة عسير.

الهدف الرئيسي الثاني:

الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

4.1. فرضيات البحث

سيختبر البحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، وتنفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
- 2) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتعليم وابتعاث الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
- 3) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتقييم الأداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
- 4) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتمكين العاملين على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

5.1. مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية عدد من المصطلحات على النحو التالي:

1. تنمية الموارد البشرية: ويعرفها عبد المجيد (2021: 75) على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة".
2. استراتيجية منطقة عسير: استراتيجية تطوير منطقة عسير تحت شعار "قيم وشيم" والتي تهدف إلى تحقيق نهضة تنموية شاملة وغير مسبوقة للمنطقة، من خلال ضخ 50 مليار ريال، لتطوير مناطق الجذب السياحي فوق قيم عسير الشامخة وعلى سهولها، وسواحلها، لتكون المنطقة وجهة عالمية طوال العام. (آل مفرح، 2020).

6.1. حدود البحث: اقتصر هذا البحث على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم الأداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) - استراتيجيات منطقة عسير.

الحدود البشرية: العاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

الحدود المكانية: الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1444هـ/ 2022م.

2. الدراسات السابقة

1.2. الدراسات العربية

دراسة باني وعبد الهادي (2022) بعنوان: "أثر تحقيق التنسيق والتكامل بين رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية - دراسة تطبيقية في جامعة الفرات الأوسط التقنية "

هدفت الدراسة التعرف على تحليل أثر رأس المال الفكري في تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في جامعة الفرات الأوسط التقنية في العراق، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد تنمية الموارد البشرية في الجامعة التقنية للفرات الأوسط (التطوير الإداري، الدعم والتشجيع الذاتي، تمكين الموظفين) كانت بدرجة عالية لجميع الأبعاد، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لرأس المال الفكري في تنمية أبعاد الموارد البشرية معاً في منظمات الأعمال.

دراسة الدبش (2022) بعنوان: "أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية" دراسة حالة: شركة مرسال"

هدفت الدراسة معرفة أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، ومعرفة تأثير تلك العلاقة في شركة مرسال للخدمات اللوجستية كدراسة حالة، حيث تم توزيع (23) استبانة على عينة الدراسة، وهم يمثلون مجتمع الدراسة كاملاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بينت نتائج الدراسة أن أبعاد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (قواعد البيانات، المكونات المادية، السرعة) تؤثر على تنمية الموارد البشرية في شركة مرسال، بينما لا يوجد أثر لبعد (مرونة الاستعمال، تقريب المسافة، القدرة على التخزين).

دراسة عبد المجيد (2021) بعنوان: "واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030م"

هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعلم التنظيمي، الإبداع الإداري) في ضوء رؤية المملكة 2030م في جامعة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تكونت من (184) عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد بينت النتائج إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك لتنمية الموارد البشرية بدرجة مرتفعة، وقد جاءت مستويات الأبعاد بالترتيب (التعلم التنظيمي، الإبداع الوظيفي، التدريب).

دراسة عبد الوهاب (2020) بعنوان: "دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية"

هدف البحث التعرف على مفهومي استراتيجية تنمية الموارد البشرية والإبداع وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين مع التركيز على جامعة المستنصرية في العراق، فضلاً عن معرفة الأثر بينهما، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (50) من العاملين في مجال الموارد البشرية من مستوى مسؤولي الشعب نزولاً للموظفين بدون مسؤولية، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين، إضافة لوجود علاقة إيجابية وتأثير لكل بعد من أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، التحفيز) كل على انفراد مع المتغير التابع (الإبداع).

دراسة كاظم وفضلي (2020) بعنوان: "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة"

هدفت الدراسة بيان دور تنمية الموارد البشرية (تنمية الأفراد، تنمية المنظمة، التعلم التنظيمي، مجموعات العمل، استراتيجية تنمية الموارد البشرية) في تحقيق الولاء التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على (90) من موظفي قسم التفتيش لدائرة صحة بغداد/ الرصافة كعينة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى هناك اهتمام بدرجة كبيرة بتنمية الموارد البشرية، كما بينت أن هناك دوراً إيجابياً لتنمية الموارد البشرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين محل الدراسة.

دراسة أرتيمة (2018) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) في الأردن"

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة وفعاليتها في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وإلى تحليل دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة تبلغ (350) من العاملين في مجموعة الاتصالات الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، كما بينت أن الشركة المبحوثة تعمل على تنمية مواردها البشرية بشكل جيد وعلى مستوى عالٍ خاصة فيما يتعلق بالتدريب والذي هو محل اهتمام كبير في الشركة.

دراسة سعد (2018) بعنوان: "دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على (219) من أصحاب الوظائف الإشرافية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية وهم جميع العاملين، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق تنمية الموارد البشرية (التدريب، تنمية المسار الوظيفي، التنظيم) بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الرقابة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

دراسة القاضي (2018) بعنوان: "أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركة التأمين الإسلامية الأردنية"

هدفت الدراسة التعرف على أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركة التأمين الإسلامية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة حجمها (89) مفردة وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اختيار الاستبانة لجمع البيانات، وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن الشركات المبحوثة تهتم باستراتيجية تمكين العاملين، كما تهتم بجودة الخدمات المقدمة، وأشارت النتائج إلى أن استراتيجية تمكين العاملين في الشركات المبحوثة تساهم معنوياً في زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة أبو زنيد (2017) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة التعرف على تنمية الموارد البشرية (التطوير، التعليم، التدريب) وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من (176) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة والمقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تنمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، كما بينت وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، التعليم، التدريب) على مستوى الأداء الوظيفي.

2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Lumi, 2020) بعنوان: "أثر الرقمنة على تنمية الموارد البشرية"

هدفت الدراسة عمل تلخيص للدراسات التي أجراها العديد من المؤلفون حول تأثير الرقمنة على إدارة الموارد البشرية في ألبانيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، معتمدين على أسلوب تحليل المحتوى، حيث تم الاعتماد على بعض الدراسات من بعض المجالات العلمية، وكذلك تم الاعتماد على الدراسات من دول مختلفة، وقد بينت نتائج الدراسة أن الرقمنة والتطورات التكنولوجية قد أوجدت حقبة دائمة التغيير، فبعضهم يؤكد على أهمية الرقمنة في العمل، ويعتقد البعض أن للرقمنة دور في تنمية الموارد البشرية،

دراسة (Razavi & Talebpour, 2018) بعنوان: "شرح دور الاستراتيجيات الفعالة في تنمية الموارد البشرية والريادة

التنظيمية والتطوير التنظيمي دراسة حالة: موظفو وزارة الشباب والرياضة، إيران"

هدفت الدراسة توضيح دور الاستراتيجيات الفعالة في تنمية الموارد البشرية وريادة الأعمال التنظيمية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر منسوبي وزارة الشباب والرياضة في إيران، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (265) مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن استراتيجيات التنمية البشرية لها أثر كبير على ريادة الأعمال التنظيمية والتطوير التنظيمي.

دراسة (Alami et al, 2016) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها"

هدفت الدراسة التحقق من أثر تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية، وكذلك أثرها في إنتاجية الموارد البشرية، وقياس وتتبع رأس المال البشري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على تنمية الموارد البشرية.

دراسة (Okoye & Ezejiofor, 2013) بعنوان: "أثر تنمية الموارد البشرية على الإنتاجية التنظيمية"

هدفت الدراسة تحديد المدى الذي يمكن أن تصل له التنمية الفعالة للموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية، وتحديد كفاءة تدريب وتطوير الموارد البشرية في نمو المنظمة، والتأكد ما إذا كان لتنمية الموارد البشرية لها أي تأثير على الربحية التنظيمية، وتحديد العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية والتنظيمية الإنتاجية، والتأكد من موقف الإدارة العليا والموظفين في دولة نيجيريا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق المقابلة على عينة الدراسة، وقد تبين أن تنمية الموارد البشرية أمر هام للمنظمات، كما بينت أن لتنمية الموارد البشرية أثر في تعزيز الكفاءة الإنتاجية، وأن للتدريب وتطوير الموارد البشرية كأبعاد لتنمية الموارد البشرية دور بارز في نمو المنظمات.

3.2. التعقيب على الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة

أوجه الاتفاق والتشابه: تتفق الأبحاث السابقة مع البحث الحالي فيما يلي:

جميع الأبحاث السابقة استخدمت المنهج الوصفي بأساليبها المتنوعة، وهو ما يتفق مع البحث الحالي.

اتفقت الأبحاث السابقة مع البحث الحالي في استخدام أسلوب المعاينة، حيث أن الأبحاث السابقة استخدمت أسلوب المعاينة باختيارها عينات عشوائية، عدا دراسة سعد (2018) والتي استخدمت أسلوب الحصر الشامل.

اتفقت الأبحاث السابقة فيما بينها ومع البحث الحالي في متغير تنمية الموارد البشرية.

اتفقت الأبحاث السابقة فيما بينها مع البحث الحالي في أداة البحث وهي الاستبانة، ما عدا دراسة (Lumi, 2020) ودراسة (Ismail & Gencler, 2015) التي استخدمت تحليل المحتوى، أما دراسة (Okoye & Ezejiofor, 2013) فقد استخدمت المقابلة، وكذلك دراسة الزير الحسيني (2017) التي استخدمت المقابلة مع الاستبانة.

ما يتميز به البحث الحالي عن الأبحاث السابقة فيما يلي:

- هدف البحث الحالي لم يتم دراسته من قبل، حيث تم اختيار المتغير التابع الذي لم يتم بحثه سابقاً (تحقيق استراتيجية منطقة عسير).

- يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في بيئة تطبيق البحث، ومجال تطبيقه.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب للبحث والذي من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع البحث.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع البحث على جميع العاملين بإدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير والبالغ عددهم (300) موظفاً¹.

¹ إدارة الموارد البشرية (2022). دليل العاملين في الوزارات الحكومية في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وفقاً لجدول اختيار العينات حيث بلغ حجم العينة (173) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

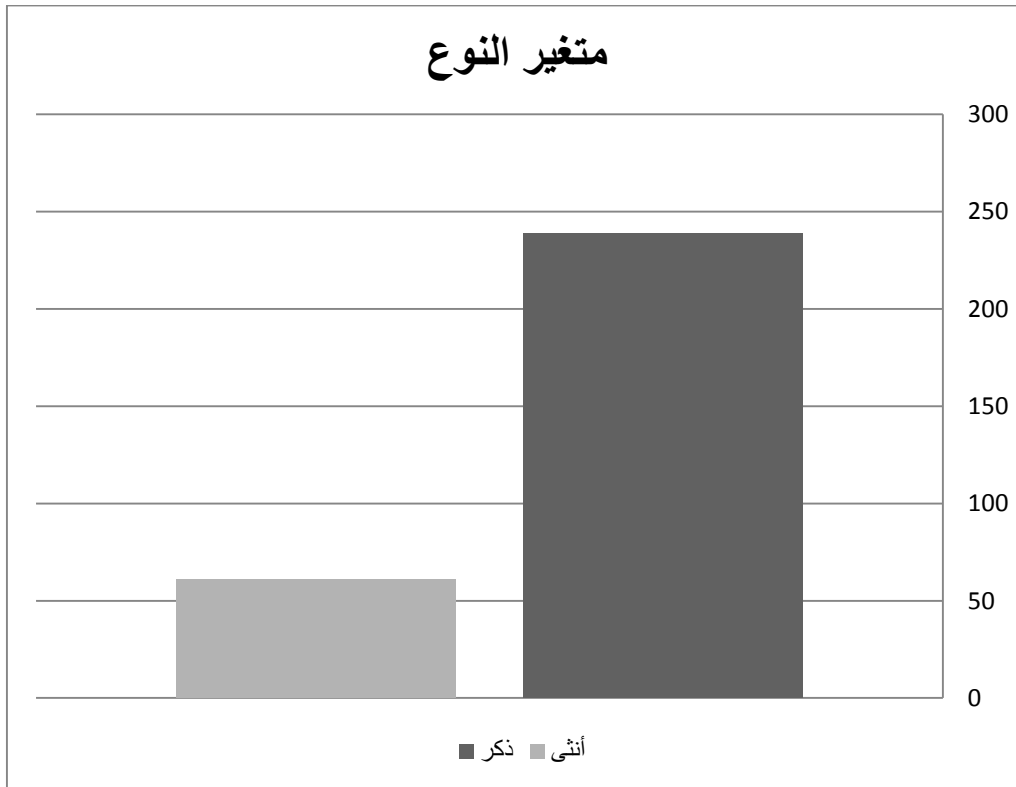
خصائص عينة البحث:

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد البحث متمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (1-3) توزيع عينة البحث بناءً على متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	130	75.10%
أنثى	43	24.90%
المجموع	173	100.0%

شكل رقم (1-3) توزيع عينة البحث بناءً على متغير النوع



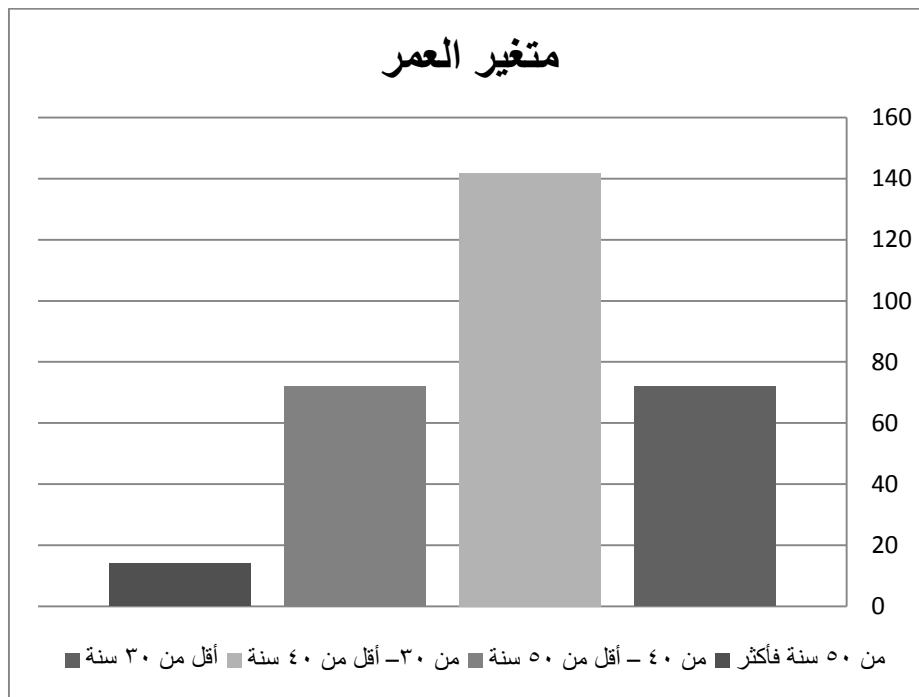
تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3- 1) أن ما نسبته 75.10% من أفراد العينة من الذكور، وأن ما نسبته 24.90% من أفراد العينة من الإناث، وتوصل الباحث الى هذه النتيجة لأن العاملين في الجانب الميداني على الأرض غالباً ما يكونون من الذكور وهم أكثر قدرة على تحمل الضغوط الميدانية في العمل.

ويتضح من الجدول السابق أن العاملين في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير تعتمد على الموظفين الذكور، حيث أن الذكور هم الأكثر حصولاً على الوظيفة.

جدول رقم (2-3) توزيع عينة البحث بناءً على متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	44	25.40%
من 30 – أقل من 40 سنة	81	46.80%
من 40 – أقل من 50 سنة	40	23.10%
من 50 سنة فأكثر	8	4.60%
المجموع	173	100.0%

شكل رقم (2-3) توزيع عينة البحث بناءً على متغير العمر



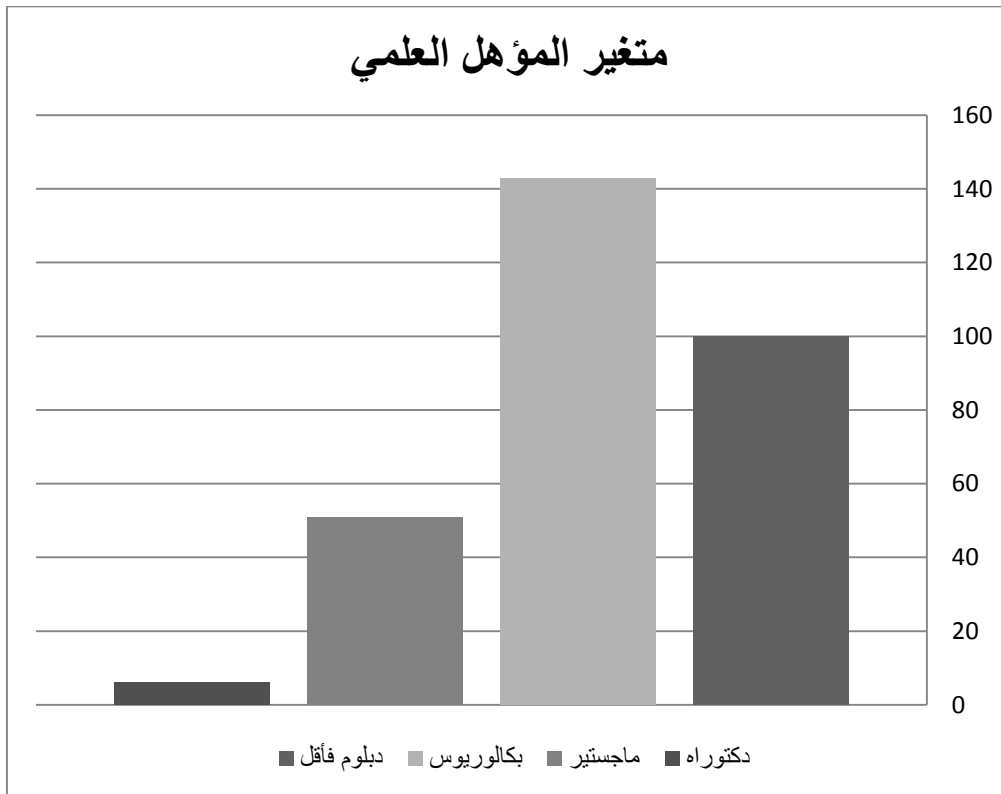
تبين من خلال نتائج الجدول رقم (2-3) أن ما نسبته 25.40% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن ما نسبته 46.80% أعمارهم من 30 – أقل من 40 سنة، وأن ما نسبته 23.10% من أفراد العينة أعمارهم من 40 – أقل من 50 سنة، وأن ما نسبته 4.60% من أفراد العينة أعمارهم من 50 سنة فأكثر.

وهذه النتيجة تؤكد أن أغلب العاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير هم من عمر 30-40 أقل من سنة، وهذا يعني أن فئة الشباب هم الأكثر وجوداً في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

جدول رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
32.40%	56	دبلوم فأقل
49.70%	86	بكالوريوس
15.00%	26	ماجستير
2.90%	5	دكتوراه
100.0%	173	المجموع

شكل رقم (3-3) توزيع عينة البحث بناءً على متغير المؤهل العلمي



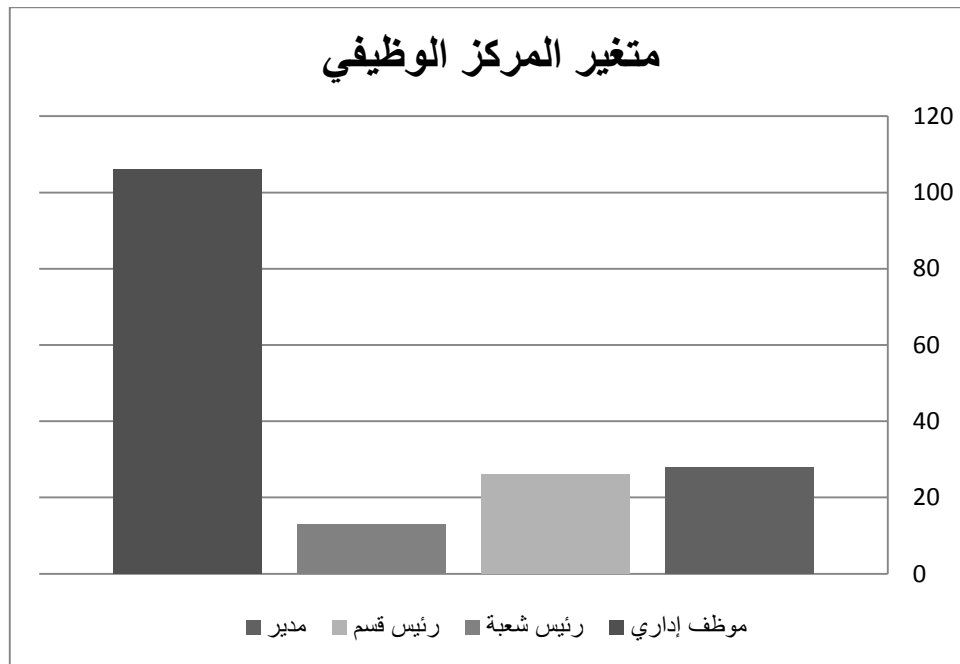
تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3-3) أن ما نسبته 32.40% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وأن ما نسبته 49.70% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، أن ما نسبته 15.00% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي ماجستير، أن ما نسبته 2.90% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دكتوراه، وتوصل البحث لهذه النتيجة أن الاعتماد الأكثر على أن العاملين أكثر من الإدارة، حيث أن العاملين هم الأغلب من حملة درجة البكالوريوس، أكثر من حملة الشهادات العليا، وكذلك فإن عدد الحاصلين على درجة الدبلوم في هذه الفترة بصورة عامة أصبحوا قلة في جميع المجالات.

ويتضح من الجدول السابق أن الحاصلين على الدرجات العلمية العليا هم من العاملين في إدارات الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، وان اغلب العاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حاصلون على درجة البكالوريوس.

جدول رقم (3-4) توزيع عينة البحث بناءً على متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	المركز الوظيفي
16.20%	28	مدير
15.00%	26	رئيس قسم
7.50%	13	رئيس شعبة
61.30%	106	موظف إداري
100.0%	173	المجموع

شكل رقم (3-4) توزيع عينة البحث بناءً على متغير المركز الوظيفي



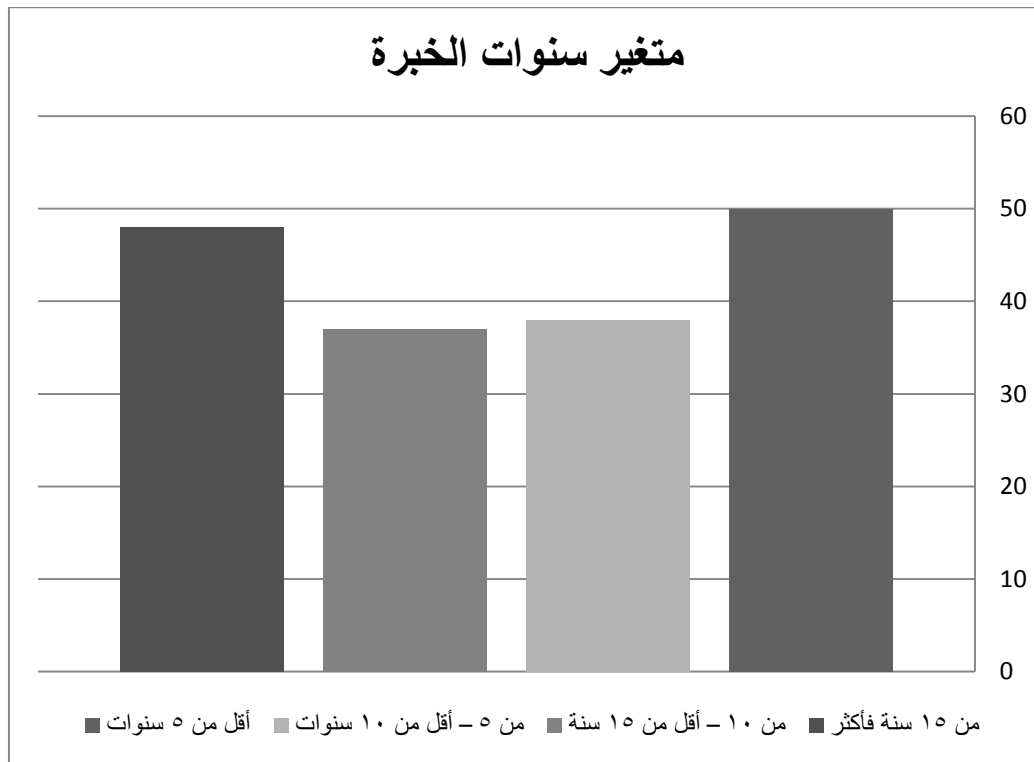
تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3-4) أن ما نسبته 16.20% من أفراد العينة مركزهم الوظيفي مدير، أن ما نسبته 15.00% من أفراد العينة مركزهم الوظيفي رئيس قسم، وأن ما نسبته 7.50% من أفراد العينة مركزهم الوظيفي رئيس شعبة، أن ما نسبته 61.30% من أفراد العينة مركزهم الوظيفي موظف إداري، وتوصل الباحث لهذه النتيجة كونها نتيجة طبيعية ومنطقية، حيث أن عدد المدراء دائماً أقل من العاملين العاديين.

ومن الواضح أن اغلب العاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير هم من الموظفين الإداريين.

جدول رقم (3-5) توزيع عينة البحث بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
28.90%	50	أقل من 5 سنوات
22.00%	38	من 5 – أقل من 10 سنوات
21.30%	37	من 10 – أقل من 15 سنة
27.70%	48	من 15 سنة فأكثر
100.0%	173	المجموع

شكل رقم (3-5) توزيع عينة البحث بناءً على متغير سنوات الخبرة



تبين من خلال نتائج الجدول رقم (3-5) أن ما نسبته 28.90% من أفراد العينة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، أن ما نسبته 22.00% من أفراد العينة سنوات خدمتهم من 5 – أقل من 10 سنوات، وأن ما نسبته 21.40% من أفراد العينة سنوات خدمتهم من 10 – أقل من 15 سنة، أن ما نسبته 27.70% من أفراد العينة سنوات خدمتهم من 15 سنة فأكثر، وتوصل الباحث لهذه النتيجة كون العاملين متنوعي سنوات الخبرة، وهو ما يعني أن الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير تعتمد على دمج الخبرات مع الشباب في العمل.

ويتضح من الجدول السابق أن العاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير تنوعت خبراتهم وهذا من شأنه زيادة كفاءة العاملين، والدمج بين الشباب وأصحاب الخبرات الكبيرة في العمل.

3.3. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث عمل الباحث استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استندت تساؤلاتها إلى عدد من الأبحاث ذات الصلة بمتغيراتها وتكونت أداة البحث من ثلاث محاور:

المحور الأول: تضمن المعلومات الشخصية (الديموغرافية): (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) المحور الثاني: فقد تضمن مقاييس المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية وتكون من (28) سؤال موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية، ويتكون من 7 تساؤلات، وتم الاعتماد على دراسة (أبو زنيد، 2017).

البعد الثاني: تعليم وابتعاث الموارد البشرية، ويتكون من 7 تساؤلات، وتم الاعتماد على دراسة (أبو زنيد، 2017)

البعد الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية، ويتكون من 7 تساؤلات، وتم الاعتماد على دراسة (أبو زنيد، 2017)

البعد الرابع: تمكين الموارد البشرية، ويتكون من 7 تساؤلات، وتم الاعتماد على دراسة (القاضي، 2018)

المحور الثالث: فقد تضمن المتغير التابع وهو تحقيق استراتيجيات منطقة عسير وتكون من (9) تساؤلات، وتم الاعتماد على الأهداف التنموية والمستدامة للمنطقة ومراكز الاستراتيجيات ومواجهتها (هيئة تطوير منطقة عسير، 2021) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي لتتم معالجتها إحصائياً:

جدول رقم (3-6) مقياس ليكرت للاستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

4.3. صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة:

"الصدق يشير إلى المدى الذي يقيس فيه الاختبار ما وضع لقياسه" (المنزل، 2009:261)

ويرى علّام (2000: 440) أن الصدق يشير إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس في القيام بتفسيرات معينة، فالصدق يرتبط أساساً بالاستخدام الخاص لنتائج المقياس، وبمدى صحة التفسيرات المقترحة لهذه النتائج. والصدق لا يقيس سمة جانبية بل يقيس صفة محددة، ويكون قادر على التمييز بين الأداء القوي والأداء الضعيف في السمة أو الخاصية. تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

أولاً: الصدق الظاهري:

ويعتبر الهدف من اختبار الصدق الظاهري هو التأكد من مدى قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وقياس ما تم وضعها لقياسه، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من صحة

وصدق التساؤلات، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، وبذلك فان مقاييس البحث حققت شرط الصدق الظاهري قبل توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة.

ثانياً: الاتساق الداخلي: وهو مدى اتساق كل سؤال من تساؤلات الاستبانة مع المحور الذي ينتمي إليه هذه السؤال، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل سؤال من تساؤلات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

صدق الاتساق الداخلي للجزء الأول: (المتغير المستقل) تنمية الموارد البشرية 7.3 الأساليب الإحصائية

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: إحصاءات وصفية: النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي.

معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبيان.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

اختبار (one sample T - test) للتعرف إلى مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

اختبار (one sample T - test) للتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي.

اختبار (T – test two independent variable) للتعرف إلى أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات بمنطقة تبوك.

جدول رقم (3-7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحفيز والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	تنمية الموارد البشرية
البعد الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية		
0.000	0.908	1. تقوم الوزارة / الهيئة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
0.000	0.900	2. تقوم الوزارة / الهيئة بالإشراف على إعداد البرامج التدريبية وفق الاحتياجات
0.000	0.924	3. تعمل الوزارة / الهيئة على تدريب العاملين على الأعمال والمهام الموكلة لوظائفهم
0.000	0.910	4. تقوم الوزارة / الهيئة بتدريب الموظفين بهدف الوقاية من الأخطاء في أعمالهم
0.000	0.912	5. تقوم الوزارة / الهيئة بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية
0.000	0.874	6. تقوم الوزارة / الهيئة بعقد دورات تدريبية للموارد البشرية بشكل مستمر
0.000	0.874	7. تقوم الوزارة / الهيئة بتقييم عملية التدريب وقياس الأثر منه

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	تنمية الموارد البشرية
البعد الثاني: تعليم وابتعاث الموارد البشرية		
0.000	0.890	1. تتوفر في الوزارة / الهيئة بيئة محفزة للتعلم
0.000	0.932	2. ترشح الوزارة / الهيئة الموارد البشرية للإفادة في التخصصات التي تناسب احتياجاتها
0.000	0.920	3. ترسل الوزارة / الهيئة الموارد البشرية للابتعاث في التخصصات التي تتناسب مع استراتيجية منطقة عسير
0.000	0.915	4. ترسل الوزارة / الهيئة الموارد البشرية للتدريب والتعليم في وزارات ومؤسسات أخرى
0.000	0.931	5. تستخدم الوزارة / الهيئة أساليب لصفل المهارات الفكرية والمعرفية للموارد البشرية
0.000	0.919	6. تتبادل الموارد البشرية المعلومات والمعارف في العمل
0.000	0.928	7. تعمل الوزارة / الهيئة على تنمية ورفع المؤهلات العلمية للعاملين
البعد الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية		
0.000	0.905	1. تقوم الموارد البشرية في الوزارة / الهيئة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
0.000	0.916	2. تتوافر المعايير الشخصية والوظيفية لإداء العاملين
0.000	0.920	3. يتم قياس أداء العاملين بشكل دوري
0.000	0.940	4. تتم عملية تقييم أداء العاملين بشكل مهني وعادل
0.000	0.908	5. يتم إعلان نتائج التقييم للموظفين
0.000	0.894	6. يتم تحفيز الموظفين المتميزين بناءً على تقييم الأداء
0.000	0.928	7. يتم تصحيح الانحرافات والأخطاء بناءً على تقييم الأداء
البعد الرابع: تمكين الموارد البشرية		
0.000	0.929	1. تتم مشاركة الموارد البشرية في القرارات المتعلقة بالعمل
0.000	0.943	2. تسود أجواء الثقة بين أفراد الموارد البشرية في الوزارة / الهيئة
0.000	0.940	3. يوجد تنوع في المهام والواجبات التي تقوم بها الموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	تنمية الموارد البشرية
0.000	0.935	4. يقوم المدراء بتفويض الموارد البشرية الصلاحيات اللازمة لتأدية الواجبات المطلوبة منهم
0.000	0.946	5. تتقاسم الإدارة مع الموظفين السلطات المخولة لهم
0.000	0.924	6. يشارك العاملون بالإدارة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم
0.000	0.935	7. تتم الأعمال والمهام بمشاركة الجميع والعمل بروح الفريق الواحد

المصدر: (إعداد الباحث، وفقا للنتائج الميدانية)

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05"

صدق الاتساق الداخلي للجزء الثاني: (المتغير التابع) تحقيق استراتيجية منطقة عسير

جدول رقم (3-8) يوضح معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات تحقيق استراتيجية والدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	تحقيق استراتيجية منطقة عسير
0.000	0.841	1. تم استحداث قوانين تشجع المستثمرين للعمل والاستثمار في منطقة عسير
0.000	0.915	2. هناك تسهيل لممارسة الأعمال وافتتاح المشاريع من قبل الوزارة / الهيئة المعنية في منطقة عسير
0.000	0.921	3. يتم دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة عسير
0.000	0.944	4. يتم تطوير الجهات السياحية في منطقة عسير بحيث تكون عامل جذب للسياح
0.000	0.892	5. يتم الاهتمام بإحياء الثقافة والتراث من خلال البرامج التي تطبقها الوزارة / الهيئة المعنية في منطقة عسير
0.000	0.930	6. يتم تطبيق برامج خاصة للحفاظ على الطبيعة والتراث والتعريف بهما في منطقة عسير
0.000	0.929	7. تم زيادة الرقعة الزراعية والاستزراع المائي في منطقة عسير
0.000	0.873	8. يتم الاهتمام من قبل الوزارة / الهيئة المعنية في تطوير شبكات المياه والصرف الصحي وإيصالها لكل مناطق منطقة عسير
0.000	0.906	9. يتم الاهتمام من قبل الوزارة / الهيئة المعنية بالتطوير العمراني

المصدر: (إعداد الباحث، وفقا للنتائج الميدانية)

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، وهو " إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد " (أبو لبة، 1982: 261)

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة البحث باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-9) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	محاور الاستبانة
	تنمية الموارد البشرية
0.961	البعد الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية
0.969	البعد الثاني: تعليم وابتعاث الموارد البشرية
0.968	البعد الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
0.976	البعد الرابع: تمكين الموارد البشرية
0.986	الثبات الكلي للمتغير المستقل
	تحقيق استراتيجية منطقة عسير
0.972	تحقيق استراتيجية منطقة عسير

المصدر: (إعداد الباحث، وفقاً للنتائج الميدانية)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5.3. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية للتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار الفئات للمتغيرات، وللتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث وتحديد استجابة أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.

2. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

3. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابة أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابة أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابة وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابة وتشتتها).

4. معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

5. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات تساؤلات الاستبانة (أداة البحث)

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على بحث العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمها الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة.

7. أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتوضيح الأثر بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

8. اختبارات لعينتين مستقلتين.

9. اختبار تحليل التباين الأحادي.

10. اختبار أقل فروق معنوية LSD لإيجاد اتجاه الفروق.

4. نتائج الدراسة

إجابة السؤال الرئيسي الأول والذي ينص على: " ما أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم اشتقاق الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير".
تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

جدول رقم (4-1) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير	0.738	0.544	209.954	0.728	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.738، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (تدريب وتطوير الموارد البشرية) يفسر ما نسبته قيمة (54.40%) من المتغير التابع (تحقيق استراتيجية منطقة عسير).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 209.954، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.738

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتعليم وابتعاث الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

جدول رقم (4-2) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر لتعليم وابتعاث الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير	0.758	0.574	237.352	0.758	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.758، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (تعليم وابتعاث الموارد البشرية) يفسر ما نسبته قيمة (57.20%) من المتغير التابع (تحقيق استراتيجية منطقة عسير).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 237.352، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتعليم وابتعاث الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.758

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتعليم وابتعاث الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

جدول رقم (3-4) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تقييم أداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير	0.740	0.548	213.006	0.740	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.740، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية) يفسر ما نسبته قيمة (54.80%) من المتغير التابع (تحقيق استراتيجية منطقة عسير).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 213.006، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.740.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتقييم أداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتمكين الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

جدول رقم (4-4) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة اختبار F	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير	0.747	0.557	221.580	0.747	0.000

يوضح الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.747، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) يفسر ما نسبته قيمة (55.7%) من المتغير التابع (تحقيق استراتيجية منطقة عسير).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 221.580، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتمكين العاملين على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.747.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتمكين العاملين على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

ومن خلال الجداول (1-4)، (2-4)، (3-4)، (4-4) يتضح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية بمنطقة عسير "

السؤال الرئيسي الثاني والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟ "، ويشترك منه الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) ".

وللإجابة على هذه الفرضية تم اختبار ما يلي:

أولاً: إيجاد الفروق حسب متغير النوع

تم استخدام اختبار T-INDEPENTED SAMPLE لمعرفة الفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير النوع، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-5) اختبار الفروق حسب متغير النوع

النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
ذكور	3.921	0.908	5.660	0.000
إناث	2.949	1.179		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.000 أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.

وبالتالي نقبل الفرضية والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور.

ثانياً: إيجاد الفروق حسب متغير العمر.

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في وجهات نظر عينة البحث حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير العمر، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-6) اختبار الفروق حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.300	3	0.433	0.365	0.778
خارج المجموعات	198.840	169	1.143		
الكلي	200.141	172			

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.778 أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة البحث حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً: إيجاد الفروق حسب المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في وجهات نظر عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-7) اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	15.208	3	5.069	4.659	0.004

		1.063	169	184.933	خارج المجموعات
			172	200.141	الكلية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.004 أقل من 0.05، وهذا يعني أنه رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديلة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار أقل فروق معنوية LSD البعدي لإيجاد اتجاه الفروق، والنتائج موضحة في الجدول رقم (19- 4)

جدول (4- 8) اختبار LSD للفروق بين المتوسطات الاستجابية الكلية حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات		دبلوم فأقل		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D	Sig	M.D
0.001	1.681	-	-	0.032	0.376	-	-	-	-
0.007	1.304					-	-		
0.006	1.386					-	-		
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

M.D. Mean Difference

Sig - significant at the 0.05 level

ويتضح من الجدول السابق:

- يوجد فروق بين "دبلوم فأقل" و "بكالوريوس" والفروق لصالح "بكالوريوس".
- يوجد فروق بين "دبلوم فأقل" و "دكتوراه" والفروق لصالح "دكتوراه".
- يوجد فروق بين "بكالوريوس" و "دكتوراه" والفروق لصالح "دكتوراه".
- يوجد فروق بين "ماجستير" و "دكتوراه" والفروق لصالح "دكتوراه".

رابعاً: إيجاد الفروق حسب المركز الوظيفي

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في وجهات نظر عينة البحث حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-9) اختبار الفروق حسب متغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.986	3	1.662	1.733	0.162
خارج المجموعات	195.154	169	1.122		
الكلية	200.141	172			

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.162 أكبر من 0.05، وهذا يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة البحث حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

خامساً: إيجاد الفروق حسب سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار One Way ANOVA لمعرفة الفروق في وجهات نظر عينة البحث حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (4-10) اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.358	3	2.119	1.849	0.140
خارج المجموعات	193.783	169	1.114		
الكلية	200.141	172			

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.140 أكبر من 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة البحث حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتضح من خلال الجداول (4-5)، (4-6)، (4-7)، (4-8)، (4-9)، (4-10) يتضح بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في

الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) بينما توجد فروق تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي).

5. الخاتمة:

تم الوصول إلى نهاية البحث حيث انتهى إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

1. يوجد أثر إيجابي لتدريب وتطوير الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
2. يوجد أثر إيجابي لتعليم وابتعاث الموارد البشرية، على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
3. يوجد أثر إيجابي لتقييم أداء الموارد البشرية على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
4. يوجد أثر إيجابي لتمكين العاملين على تحقيق استراتيجية منطقة عسير للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموارد البشرية، تعليم وابتعاث الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تمكين العاملين) على تحقيق استراتيجية منطقة عسير في إدارات الموارد البشرية بالهيئات الحكومية والوزارات الممكنة لتحقيق الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (البكالوريوس مقابل الدبلوم فأقل، والدكتوراه مقابل الدبلوم فأقل، والدكتوراه مقال البكالوريوس، والدكتوراه مقابل الماجستير).

التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات يمكننا صياغة مجموعة من التوصيات من أجل الاستفادة منها سواءً على مستوى العينة أو على مستوى المجتمع.

توصيات على المستوى العلمي:

يوصي البحث بالآتي:

1. على الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير عمل خطة متكاملة لتطوير وتنمية الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
2. عقد دورات تدريبية للموارد البشرية بشكل مستمر، وتقييم عملية التدريب وقياس أثرها لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
3. أن تقوم الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير بالإشراف على إعداد البرامج التدريبية وفق الاحتياجات لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
4. على الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير ابتعاث والإيفاد موظفيها للتخصصات التي تتناسب مع استراتيجية منطقة عسير.
5. تستخدم الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير أساليب لصل المهارات الفكرية والمعرفية للموارد البشرية لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
6. يجب أن تتمتع الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير في عملية تقييم أداء العاملين بشكل مهني وعادل لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
7. وضع معايير واضحة ومتفق عليها لعملية التقييم في الهيئات الحكومية والوزارات لاستراتيجية منطقة عسير، وذلك لتصحيح الانحرافات والأخطاء بناءً على تقييم الأداء.
8. مشاركة الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير العاملين لديها بإدارات الموارد البشرية في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
9. أن تقوم الوزارات / الهيئات بمنطقة عسير بالأعمال والمهام بمشاركة الجميع والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق استراتيجية منطقة عسير.
10. على الوزارات / الهيئات المعنية بمنطقة عسير تطوير البنية التحتية والتطوير العمراني لمنطقة عسير.
11. على الوزارات / الهيئات المعنية بمنطقة عسير استحداث قوانين بتسهيل ممارسة الأعمال وافتتاح المشاريع وتشجيع المستثمرين للعمل والاستثمار في منطقة عسير.
12. على الوزارات / الهيئات المعنية بمنطقة عسير دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقة عسير.

توصيات ببحوث مستقبلية:

يوصي الباحث بعمل دراسات وبحوث مستقبلية بالعناوين التالية:

1. دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الكفاءات العملية في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
2. أثر تنمية الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
3. أثر التعليم والابتعاث على تحقيق التنمية المستدامة في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
4. أثر تمكين العاملين على إدارة الأزمات في الهيئات الحكومية والوزارات الممكنة بمنطقة عسير.
5. أثر التدريب والتطوير على تحقيق استراتيجية منطقة عسير.

6. المراجع

1.6. المراجع العربية

- أبو زنيد، سمير. (2017). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو لبدة، سعب (1982). مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أحمد، مصطفى (2019). تنمية الموارد البشرية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية – دراسات وبحوث تطبيقية، 1(9)، 204-214.
- أرتيمة، ماجدة (2018). إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) في الأردن، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (12)، 151-182.
- إدارة الموارد البشرية (2022). دليل العاملين في الوزارات الحكومية في منطقة عسير، المملكة العربية السعودية.
- آل مهري، لمياء (2020). المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ع (24)، 1-43.
- باني، باسمه وعبد الهادي، قيس (2022). " أثر تحقيق التنسيق والتكامل بين رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية – دراسة تطبيقية في جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 66(2)، 20-44.
- البهلول، محمود (2022). تداعيات (كوفيد 19) وأثر التحول الرقمي في تنمية الموارد البشرية وعمل المؤسسات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ع (3)، 313-356.
- بولسان، نجاه (2017). دور نظم المعلومات في تنمية الموارد البشرية، مجلة تاريخ العلوم، ع (10)، 257-267.
- ثابت، وائل (2012). دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد (2)، ص 151-180.
- حجي، أحمد وآخرون (2019). تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية ببنها، 120(2)، 94-126.

- حرايرية، عتيقة وبوخاري، هشام (2018). تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1- 14.
- الخليوي، لينا وآخرون (2017). تطوير الموارد البشرية لدى مديري مراكز التربية الخاصة الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية جامعة بنها، 28(111)، 426-454.
- الدوري، زكريا (2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السليمانية، 2(1)، 87-97.
- الزير الحسيني، عبد الرحيم (2017). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الدبش، حمزة (2022). أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية " دراسة حالة: شركة مرسال"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سعد، عمر (2018). دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- عبد العال، هاني (2018). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد المجيد، أشرف (2021). واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة 2030م، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 190(2)، 69-118.
- عبد الوهاب، محمود (2020). دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 17(69)، 281-296.
- عثمان، فاطمة (2016). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المصرف الإسلامي السوداني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
- العكيدي، سوسن (2016). عناصر تنمية الموارد البشرية دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والألبان المحدودة محافظة كركوك، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة- النجف الأشرف، 1(1)، 609-624.
- علام، صلاح الدين (2000). القياس والتقويم التربوي والنفسي أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. ط1، دار الفكر العربي، مصر.
- غراز، الطاهر (2020). تمكين العاملين في المنظمات الحديثة – مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماعات المنظمات، 2(15)، 29-46.
- القاضي، نعيم (2018). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 139-161.

- قمقاني، فاطمة الزهراء وعليوان، مليكة (2021). دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، (1)3، 165-178.
- فروانة، شريف (2020). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في قطاع غزة) - رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين
- كاظم، زينب وفضلي، إيمان (2020). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة الصحة الرصافة، مجلة الريادة والأعمال، (1)1، 75-95.
- مانع، سبرينة (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مقراش، فوزية ومولوح، كمال (2019). تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تفعيل استخدام التمكين النفسي بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دورة ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، جامعة مصراته، ليبيا.
- المنيزل، عبد الله (2009). مبادئ القياس والتقييم في التربية، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- هيئة تطوير منطقة عسير (2021). المشاريع، <https://www.asda.gov.sa/strategy>.
- واس (2021). استراتيجية عسير.. منهجية عمل انطلقت من المجتمع المحلي لتضع أسس المستقبل، <https://www.spa.gov.sa/2290693>.
- هيئة تطوير منطقة عسير (2021). استراتيجية تطوير عسير، [asda.gov.sa/strategy](https://www.asda.gov.sa/strategy).
- وزارة التعليم (2022). برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث، <https://moe.gov.sa/scholarship-program/index.html>.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (1443هـ). أحكام ولوائح ابتعاث الموظفين، <https://hrsd.gov.sa/ar/policies>.
- واس (2021). استراتيجية عسير.. منهجية عمل انطلقت من المجتمع المحلي لتضع أسس المستقبل، <https://www.spa.gov.sa/2290693>.
- أرقام (2021). تعرف على أهم تفاصيل استراتيجية تطوير منطقة عسير، <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/1499373>.
- آل مفرح، بندر. (2020). استراتيجية تطوير منطقة عسير قم وشيم، موقع منطقة عسير، <https://1asir.com/531006>.
- العربية نت (2021). " قم وشيم .. هكذا ستحول استراتيجية ال 50 مليار ريال منطقة عسير لوجهة عالمية، <https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2021/09/29>.

- الشهري، عبد الله (2021). قمم وشيم هكذا ستحول استراتيجية الـ 50 مليار ريال منطقة عسير لوجهة عالمية، متاح على الموقع،

<https://cutt.us/NLEYQ>

- فادي (2022). ما هي استراتيجية تطوير عسير، الأمل نيوز، [/https://ar.alamal-news.com](https://ar.alamal-news.com)

2.6. المراجع الأجنبية

-Alami, R., et al (2016). The Role of Information Technology (IT) in Development and Increase of the Efficiency of Human Resources. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 188- 198 .

-Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607- 610.

-Lumi, A. (2020). The Impact of Digitalisation on Human Resources Development, *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 39- 46 .

-Okoye, P. & Ezejiofor, R. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250- 268.

-Razavi, S. & Talebpour, M. (2018). An Explanation of the Role of Effective Strategies on Developing Human Resources, *Organizational Entrepreneurship and Organizational Development (Case Study: Employees of Sport and Youth Ministry, Iran)*, *New Trends in Sport Management*, 6(20), 67- 79.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحث/ ماجد بن علي بكري علي، الدكتور/ عبد الله علي العمار، المجلة الأكاديمية للأبحاث

والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.4>

آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية (دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي)

The Mechanisms of Digital Transformation and its Impact on the Integrity of Financial Data (Case study of Al Rajhi Bank of Saudi Arabia)

إعداد الدكتورة/ أميرة الطيب محمود جمعه

دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، تخصص محاسبة، أستاذ مساعد، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

Email: amiraelty-777@hotmail.com

المخلص

هدفت الدراسة إلى بيان آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية من خلال الكشف عن واقع تطبيق مفهوم التحول الرقمي وأهميته وفوائده، بالإضافة إلى المعوقات التي تعيق تطبيق تلك الآليات، وتحديد العلاقة بين آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات، بالتطبيق على دراسة حالة مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية وذلك بالاعتماد على التقرير السنوي لمصرف الراجحي للعام 2022. كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام مصرف الراجحي لتقنية التحول الرقمي. وتأتي أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوعاً مهماً والمتمثل في التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية، وتسليط الضوء على دور تطبيق آليات التحول الرقمي في مصرف الراجحي.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، أن مصرف الراجحي يسعى من خلال آليات التحول الرقمي ومساهماتها في تعزيز حماية البيانات المالية وتحسين مستوى الشفافية، وضمان الثقة في كافة التعاملات، ومواكبة التطورات التكنولوجية، ساهمت تلك الآليات في تحسين جودة الخدمات المالية التي يقدمها المصرف. كذلك تمثلت نتائج الدراسة إلى الاهتمام الذي يولييه مصرف الراجحي من خلال الدخول في الخدمات المصرفية المفتوحة والمجهزة بالبنية التحتية والخبرات ذات الكفاءات العالية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق آليات التحول الرقمي لضمان حماية البيانات المالية، وبناء جسور الثقة بين مقدمي الخدمات المالية والمستفيدين من تلك الخدمات. كذلك أوصت الدراسة بضرورة تنبيه قطاع المصارف بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين العمليات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، آليات التحول الرقمي، البيانات المالية

The Mechanisms of Digital Transformation and its Impact on the Integrity of Financial Data (Case study of Al Rajhi Bank of Saudi Arabia)

Abstract:

The study aimed to explain the mechanisms of digital transformation and its impact on the integrity of financial data by revealing the reality of applying the concept of digital transformation, its importance and benefits, in addition to the obstacles that hinder the application of these mechanisms, and determining the relationship between the mechanisms of digital transformation and its impact on the integrity of data, by applying it to a case study of Al Rajhi Bank. In the Kingdom of Saudi Arabia, based on the annual report of Al Rajhi Bank for the year 2022. The study also aimed to show the impact of Al Rajhi Bank's use of digital transformation technology. The importance of the study lies in the fact that it addressed an important topic, which is digital transformation and its impact on the integrity of financial data, and sheds light on the role of implementing digital transformation mechanisms in Al Rajhi Bank.

The study reached results, the most important of which is that Al Rajhi Bank seeks through digital transformation mechanisms and their contribution to enhancing the protection of financial data, improving the level of transparency, ensuring trust in all transactions, and keeping pace with technological developments. These mechanisms have contributed to improving the quality of financial services provided by the bank. The results of the study also reflected the interest paid by Al Rajhi Bank through engaging in open banking services equipped with infrastructure and highly qualified expertise. The study recommended the necessity of implementing digital transformation mechanisms to ensure the protection of financial data, and to build bridges of trust between financial service providers and the beneficiaries of those services. The study also recommended the need to alert the banking sector to the importance of digital transformation and its role in improving banking operations.

Keywords: Digital transformation, Digital transformation mechanisms, financial data

1. المقدمة

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً وايضاً من خلال تقديم الخدمات للجُمهور المستهدف لجعل تلك الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. كما ان التحول الرقمي يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام تام. (إيهاب، 2020، ص 4)

أصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في مجال المعاملات المالية والمصرفية خاصة في ظل التطور السريع للاقتصاد الرقمي، إذ أصبح اعتماد التقنيات الرقمية والاندماج في الاقتصاد الرقمي أمراً أساسياً للمصارف والمؤسسات المالية لتحقيق نطاق أكبر واختراق أسواق جديدة وتقديم أفضل وأسرع الخدمات لتلبية الاحتياجات التمويلية للعملاء.

تعتبر الجوانب المالية قوة ملزمة للتحول الرقمي، إذ ينبغي أن تواجه المنظمات الحاجة إلى إجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتهم بصراحة في الوقت المناسب. التحول الرقمي ليس ميكنة العمليات الحالية فقط وإنما تغيير في نماذج العمل بفكر إبداعي وتمكين تقني، ويعتبر من أهم مسؤوليات القائد الأول في المنظمة وليس مدير تقنية المعلومات. (علي بن صالح، 2018، ص 17)

إن التطور المذهل في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية سيؤدي لاختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في العملية الإنتاجية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي ولا شك أن هذه المستجدات ستعمل على اتساع نطاق التطوير والتغيير وحدوث تحولات غير مسبوقه في الاقتصاد وسوق العمل والقطاع الصناعي حيث يُمثل التحول الرقمي واحداً من أهم دوافع ومحفزات النمو في كبرى الشركات والدوائر الحكومية مما يفرض على الشركات سباقاً حاسماً لتطوير حلول مبتكرة، تضمن استمراريتها في دائرة المنافسة. (إيهاب زهران، 2020، ص 18)

فيما يتعلق بالبيانات المالية ذكر دونالد إي كيسو، وجيري جيه ويجاندي، وتيري دي وار فيلد، أن البيانات المالية هي الوسيلة الرئيسية التي يتم من خلالها توصيل المعلومات المالية إلى الأشخاص خارج المؤسسة، وتوفر هذه البيانات تاريخ الشركة كميّاً من الناحية المالية.

أن العثور على طرق جديدة لاستخدام البيانات في المصارف يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة، ويمكن أن تقدم المصارف قيمة فورية للعملاء، إذا تستطيع أن تسهل المهام للعملاء سواء كانت مهاماً بسيطة مثل إيداع الشيكات أو رحلات متعددة الخطوات مثل التخطيط للتقاعد من خلال تصميم أدوات وخدمات رقمية تُعنى بهذه المهام تقدم خيارات الخدمة الذاتية. ويمكن أن تساعد التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في زيادة الكفاءة عن طريق أتمتة المهام المعقدة مثل تدوين البيانات أو اكتشاف الأسباب الممكنة لخسارة العملاء. (menatech.net)

1.1. مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات المالية والمصارف تحديات كبيرة في تطبيق آليات التحول الرقمي في تقديم خدماتها، وتحاول تلك المؤسسات أن تتخطى تلك التحديات والعقبات في الاستمرار في تقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين من البيانات المالية وذلك باستخدام استراتيجيات وآليات للتحول الرقمي.

يمكن عرض تساؤلات الدراسة في النقاط التالية:

- 1- ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في مصرف الراجحي
- 2- ما هو أثر استخدام مصرف الراجحي لتقنية التحول الرقمي
- 3- ما هي علاقة الارتباط بين آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية

2.1. فرضية الدراسة:

استندت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:
توجد علاقة ارتباط بين آليات وتطبيقات التحول الرقمي وسلامة البيانات المالية

3.1. أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في مصرف الراجحي
2. بيان أثر استخدام مصرف الراجحي لتقنية التحول الرقمي
3. بيان أثر تطبيق آليات التحول الرقمي على سلامة البيانات المالية

4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في أنها تناولت موضوعاً مهماً والمتمثل في التحول الرقمي والأثر في سلامة البيانات المالية وتسهيل الضوء على دور تطبيق آليات التحول الرقمي في مصرف الراجحي والذي يسعى دائماً إلى التطوير وتحسين الخدمات وسهولة وسرعة الدخول إلى المعلومات والبيانات المالية وخدمة العملاء بشكل أفضل.

5.1. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام 2023

2. الدراسات السابقة

- دراسة تخربين وليد & بوخرص احمد أمين (2022) واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية
هدفت الدراسة الى تقييم واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية بالتطبيق على مصرف البلاد السعودي، حيث تم التطرق الى أبرز المفاهيم المرتبطة بكل من التحول الرقمي والمصارف الإسلامية بالإضافة الى دراسة حالة مصرف البلاد السعودي وذلك بالاعتماد على تقرير مجلس إدارة مصرف البلاد السعودي لسنة 2020. اهم نتائج الدراسة إيلاء مصرف البلاد أهمية بالغة للتحول الرقمي ضمن استراتيجيته حيث يسعى لان يصبح المصرف الرقمي الرائد في الابتكار، أوصلت الدراسة بضرورة رقمته المصارف الإسلامية من خلال رقمته أنظمة الدفع وقنوات التفاعل مع العملاء.
- دراسة حسام (2022) دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة "بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية"

استهدفت الدراسة توضيح دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك من خلال اختبار مدى وجود علاقة بين العناصر الرئيسية للتحول الرقمي والأداء المالي للبنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود

علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء المالي، وأوصت الدراسة بضرورة التزام القيادة العليا ودعمها لعملية التحول سواء كان مادياً أو معنوياً.

• دراسة أحمد حمدي & ندى طارق دبا (2022) إدارة مخاطر التحول الرقمي

هدفت الدراسة الوقوف على أهم مخاطر التحول الرقمي التي تواجه منظمات الأعمال، والتعرف على الآلية المتبعة لإدارة هذه المخاطر. من نتائج الدراسة التعامل مع مخاطر التحول الرقمي وفقاً لوسائل التحكم في مسببات الخسارة وايضاً وسائل تمويل الخسارة والتي منها، الاحتفاظ بالخطر، والحد من الخسارة. أوصت الدراسة باعتماد الشركات سياسة قوية للتطوير والابتكار وإعادة إنتاج نموذج العمل بما يتطلبه الواقع العملي وتحقيق أهداف المنظمة واحتياجات السوق ورغبات العملاء، ومتطلبات المنافسة.

• دراسة بتول عبد اللطيف (2022) دور التحول الرقمي في تحسين المرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين دور التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية للبنوك الكويتية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التحول الرقمي ليس بديلاً عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد تعتمد على استخدام كفاءة المورد البشري. التحول الرقمي لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل البرامج والأدوات التكنولوجية. أوصت الدراسة بأهمية العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بما ينعكس إيجابياً على سرعة ودقة القرارات.

• دراسة مها شحادة (2022) تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك

الإسلامية الأردنية

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التحول الرقمي والرقمنة في البنوك الإسلامية من خلال دراسة مفهوم التحول الرقمي وبيان مزاياه وتحدياته. توصلت الدراسة إلى نتائج أن واقع البنوك الإسلامية في الأردن يشير إلى أنها لم تصل إلى مستوى النضج الرقمي، وأنها ما زالت متأخرة في مجال التحول الرقمي، وهذا له أثر سلبي عليها قد يفقدها ميزتها التنافسية. أوصت الدراسة ومن خلال واقع التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي في تلك البنوك للنهوض بواقع العمل المصرفي الإسلامي مما يستدعي الحاجة لمثل هذه الرؤية للنظام المصرفي ككل وقادته.

• دراسة أحمد كاظم وورود قاسم (2021) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف

سعت الدراسة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف ن وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تبين أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة وإستراتيجيتها، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ميلاً في استخدام وإسهام التكنولوجيا الرقمية في تحسين ورفع ودعم الأداء الاستراتيجي، أوصت الدراسة بأنه يجب الاستفادة من تجارب المصارف الرائدة في مجال تكنولوجيا الرقمية الجديدة وإدارتها بما يحسن من أداء المصارف للقيام بشكل مناسب، والعمل على تعزيز الوعي لدى العملاء من أجل الدفع من الجاهزية التكنولوجية الرقمية لهؤلاء العملاء ليتم استخدام وسائل الدفع الرقمي.

• دراسة أسماء مبارك إبراهيم (2021) دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية

هدفت الدراسة في التعرف على دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية، وبيان أثر تطبيق البنوك التجارية لتقنية التحول الرقمي على ترشيد التكاليف، أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء

عينة الدراسة بشأن تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية والتوجهات المستقبلية للبنوك، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق البنوك التجارية للتحول الرقمي على ترشيد التكاليف. أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى أداء القطاع المصرفي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال استخدام التقنيات المستحدثة وإدارتها لمواكبة متطلبات وتطلعات العملاء.

• دراسة علاء خليل & عبد الله إسماعيل (2021) تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بغزة في ظل جائحة كورونا. أهم نتائج الدراسة وجود بيئة متوسطة القبول للبنية التكنولوجية في وزارة التربية والتعليم تتطلب مزيد من التطوير، واتضح عدم تكامل كافة البرامج الالكترونية المحوسبة في تناقل وتبادل البيانات. أوصت الدراسة بضرورة دعم وتعزيز البيئة التكنولوجية بمعدات وأجهزة تتناسب ومتطلبات التحول الرقمي للتعليم، وتوفير أجهزة ذات تكنولوجيا حديثة وشبكات لنقل المعلومات عالية السرعة في المدارس.

• دراسة عبد الرحمن محمد & زينب عبدالحفيظ (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، جذب الاستثمارات، التعرف على التحول الرقمي في البنوك ودور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك. استخدمت الدراسة عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة. توصلت نتائج الدراسة الى: تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات، كما تقوم أيضا البنوك الفلسطينية بتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسؤوليات. أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك الفلسطينية بجعل التدريب على التحول الرقمي من أهم الأولويات التي يجب ان تركز عليها الإدارة العليا والتي تستخدمها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الالكتروني وذلك بأتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

• دراسة جميلة سلايمي & يوسف بوشي (2019) التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تطبيقات التحول الرقمي في الجزائر، في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، بالإضافة الى مخاطره الأمنية، ومعرفة مدى مواكبة المنظومة القانونية لهذه التحولات الرقمية، أي هل توجد بيئة تشريعية ملائمة تحضن وتسهل عملية التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن التحول الرقمي انتقل من القول إلى الفعل في الجزائر، وسعت الجزائر إلى مواكبة التطورات والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والفرص المتاحة بما يمكنها من التحول إلى حكومات رقمية. وأوصت الدراسة بضرورة توسع الجزائر في اعتماد التجارة الالكترونية، ويجب تبني التحول الرقمي في مختلف القطاعات كالتعليم الذكي، التنقل الذكي، السياحة الذكية.

• التعليق على الدراسات السابقة:

اتضح بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، أن الدراسات السابقة تناولت موضوع التحول الرقمي من عدة أوجه مختلفة ودول مختلفة وبيئات مختلفة، وبالرغم من حداثة تلك الدراسات إلا أن أغلب تلك الدراسات لم تتناول آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية، وهذا الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال بيان آليات

التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية في مصرف الراجحي والتي لم يتم التعامل معها في أي من الدراسات السابقة، وهذا يعزز أهمية الدراسة الحالية، كونها واحدة من الدراسات الأولى في المجال التطبيقي - على حد علم الباحثة -.

3. الإطار النظري

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

1- تعريف التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي ((Digital Transformation بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

كما يُعرف التحول الرقمي بأنه يوفر إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم ونتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ، كما يعتبر التحول الرقمي أداة لتحسين الكفاءة وتقليل الانفاق وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة، كما يتطلب التحول الرقمي ثقافة الإبداع في بيئة العمل. (علي بن صالح، 2018، ص 03)

عُرف التحول الرقمي بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريقة الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل. ويوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلفة الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين، مع تحسين تجاربهم ونتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ. (العباءة الرقمي، ص 6)

2 - فوائد التحول الرقمي:

التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات الحكومية والشركات أيضاً، من تلك الفوائد انه يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير، ويُحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما انه يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي تساهم في خلق حالة من الرضا والقبول من العملاء والجمهور تجاه تلك الخدمات. كذلك يساعد التحول الرقمي إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ بالخطط المستقبلية، أيضاً يساعد المؤسسات والشركات والبنوك على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور. (عدنان مصطفى، 2018، ص 03)

3 - أهمية التحول الرقمي:

يصف مصطلح التحول الرقمي كيفية تنفيذ الإجراءات والمهارات والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغيير. ويجب ان تكون لدى أي مؤسسة وخاصة المصارف القدرة على التكيف السريع مثل التغييرات السريعة في تطلعات العملاء، ويتعين على المؤسسات أن تبني استراتيجية التحول الرقمي إذا كانت ترغب في مواكبة التطورات التكنولوجية.(AWS).

وفي ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، أشار (Chaniasa, 2019) إلى أن التحول الرقمي وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم، وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم يتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الرقمي، وهنا تبرز أهمية التحول الرقمي، حيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستفادة من الفرص قبل منافسيها، وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للأسواق الداخلية والخارجية. تعد أهمية التحول الرقمي في أنه ساعد الدول والمؤسسات على تعزيز الشفافية والحد من الفساد والبيروقراطية ولجأت الدول إلى استخدام الرقمنة التكنولوجية لإشراك جميع مواطنيها بالخدمات المقدمة ومكنتهم من الوصول إلى جميع الخدمات بكلفة أقل في جميع القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم والضمان الاجتماعي والخدمات المالية وغيرها، وركزت على بناء مهاراتهم بشكل رقمي ليتلاءموا مع المستقبل ويستطيعوا أن يشاركونا إلكترونياً ويعززوا ريادة الأعمال.

4 - الرقمنة:

الرقمنة هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفعات العمل إلى جوانب رقمية، إن المقصود من تمثيل الأشياء غير الرقمية أو المادية في تنسيق رقمي هو أن يكون بإمكان نظام الكمبيوتر استخدام هذه المعلومات. على سبيل المثال تُحوّل النماذج الرقمية في التحليلات التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية يكملونها عبر الإنترنت، وحينئذ يمكن استخدام هذه البيانات الرقمية في التحليلات وذكاء الأعمال. قد تتضمن مبادرات الرقمنة مشروعات مثل:

- تحديث الأنظمة القديمة

- أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية الحالية

- نقل النظام ليكون متاحاً عبر الإنترنت

إن الاكتفاء بالرقمنة وحدها لا يعد تحولاً رقمياً، إلا أنها خطوة أولى مهمة في رحلة التحول الرقمي، وللتحول الرقمي نطاق أوسع بكثير يقود إلى تحول ثقافي مهيم في المؤسسة. (Amazon Web Services {AWS})

5 - آليات تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من الآليات وتشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات ويمكن تناولها تفصيلاً كالآتي: (عدنان، 2018، ص 4)

- **التقنيات:** يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسبة لأفراد المؤسسة وعمالها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

- **الموارد البشرية:** تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءة بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.
- **العمليات:** يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء بناء تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

6- معوقات التحول الرقمي

توجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والقطاعات الحكومية المختلفة والتي تعتبر حجر عثرة في وجه التحول الرقمي من تلك المعوقات: (نواف بندر، 2022)

- 1- التخوف من مخاطر امن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية.
 - 2- نقص الكفاءات والقدرات داخل المؤسسة والتي لديها القدرة على التعامل مع برامج التحول الرقمي.
 - 3- عدم جاهزية المؤسسات والقطاعات الحكومية المختلفة من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.
 - 4- صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين اعتادوا على الوضع السائد.
 - 5- نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي المنشود.
 - 6 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي.
- ويوجد عديد من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة مخاطر التحول الرقمي وهي: (جميلة سلايمي، 2019)

- الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية
- زيادة تعقيد الهجمات الإلكترونية
- تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني
- الاندماج بين نظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.

ونتيجة لتلك الأسباب تظهر العلاقة الوثيقة بين مخاطر التحول الرقمي والأمن السيبراني.

وعرف المركز الوطني للأمن السيبراني: بأن الأمن السيبراني عملية حماية الأنظمة والبيانات والاتصالات والشبكات الموجودة والمتصلة بالإنترنت ضد الهجمات الرقمية، فهذه الهجمات التي يشار إليها عادة باسم الهجمات السيبرانية ماهي إلا محاولة اختراق أو تعديل أو تعطيل أو دخول أو استخدام غير مشروع، وبالتالي يمكن أن تتراوح الهجمات السيبرانية من تثبيت رموز برمجية ضارة على جهاز حاسوب شخصي وصولاً إلى محاولة تدمير البنية التحتية لدول بأكملها. ويشير المصطلح بأنه نطاق افتراضي تم إنشاؤه بواسطة أجهزة الحاسب الآلي المترابطة وشبكات الحاسب الآلي على الإنترنت وبكل بساطة هو الوسط الذي تتواجد فيه جميع شبكات الحاسوب ويحصل من خلالها التواصل الإلكتروني.

- **فوائد الأمن السيبراني:** الجرائم الإلكترونية أصبحت تمثل تهديداً للأفراد والمنظمات، بل لدول بأكملها الأمر الذي جعل الأمن السيبراني خلال هذا العصر ضرورة لا غنى عنها. (bakkah.com)

ففي العصر الحديث تزود العالم بنظام بيئي رقمي وإلكتروني آمن وأصبحت الغالبية من عمليات المنظمات تتم عبر الإنترنت، مما يعرض البيانات والموارد لمجموعة متنوعة من المخاطر السيبرانية التي تتراوح بين خطأ برمجي صغير إلى خطر يشكل تهديداً للمنظمة ككل. وقد أصبح الأمن السيبراني من المجالات المعقدة إذ يحتاج إلى فهماً عميقاً لمختلف التهديدات الإلكترونية الموجودة والتدابير التي يمكن اتخاذها للحماية منها، حيث تمثل تلك التهديدات في البرامج الضارة وبرامج السرقة والاختراق وغيرها، والتي يُتخذ حيالها تدابير أمنية مثل استخدام جدران الحماية وبرامج مكافحة الفيروسات.

- **أهداف الأمن السيبراني:** تتمثل أهداف الأمن السيبراني في: (بكة، 2023)

1/ الحفاظ على سرية البيانات: مقصود به، منع الكشف غير المصرح به عنها وعدم وصول المعلومات الحيوية إلى الأشخاص الخطأ مع ضمان حصول الأشخاص المناسبين عنها. وتتمثل أدوات تحقيق هدف الأمن السيبراني من خلال السرية فيما يلي:

- التشفير: وهو وسيلة لتغيير البيانات بطريقة خوارزمية بحيث لا يستطيع المستخدم غير المصرح لهم فهم تلك البيانات، فيتم تحويل البيانات باستخدام مفتاح سري ولا يمكن قراءة البيانات المعدلة إلا بمفتاح سري آخر.
- مراقبة الدخول: وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تحكم من لديه إمكانية الوصول إلى نظام أو إلى الموارد المادية أو الافتراضية
- المصادقة: هي إجراء تحتاج إليه جميع الشركات لحماية شبكاتها، لأنه يضمن ويؤكد هوية المستخدم، فلا يستطيع الوصول إلى المعلومات المحمية إلا المستخدمين المعتمدين.
- التفويض: وهو إجراء آخر يُستخدم لتقييم ما إذا كان يُسمح لشخص أو نظام بالوصول إلى الموارد ومنها البيانات وبرامج الكمبيوتر والملفات والخدمات، وذلك بناءً على سياسة التحكم في الوصول وبعد تحقق النظام من هوية المستخدم وقواعد وصوله يعطي له الأذن بالوصول إلى الموارد أو يرفض ذلك إذ لم يتحقق منه.
- الأمن المادي: يُعرف الأمن المادي بأنه حماية أصول تكنولوجيا المعلومات مثل المباني والمعدات والموظفين والموارد من الوصول غير المرغوب فيه.

2/ الحفاظ على سلامة البيانات: هو تحقيق النزاهة، أو الحفاظ على سلامة البيانات وهي عبارة عن وسائل تتحقق من حقيقة وصحة البيانات وحمايتها من تعديل المستخدم غير المصرح به.

وهناك عدة أدوات تستخدم لتحقيق هذا الهدف وهي كالتالي:

- النسخ الاحتياطي: وهي عملية تعمل على حفظ البيانات على أساس منتظم، من خلال تكرار البيانات أو ملفات البيانات لاستخدامها في حالة فقدان النسخ الأصلية أو تعرضها للتلف، كما تُستخدم أيضاً لإنشاء نسخ لأغراض تاريخية، مثل الإحصاءات أو السجلات أو الأبحاث.
- تدقيق المجموع: وتُسمى الدالة وهي وسيلة تُستخدم للتحقق من سلامة الملف أو نقل البيانات، من خلال تحويل محتويات الملف إلى قيمة عددية لمقارنة مجموعتين من البيانات للتأكد من أنها متطابقة.

- تصحيح رموز البيانات: وهي تقنية تُستخدم في الحفاظ على البيانات بطريقة تمكن من التعرف على التعديلات الطفيفة وإصلاحها تلقائياً.
- 3 / توفير البيانات: تعني امتلاك القدرة على الوصول إلى المعلومات وتعديلها في الوقت المناسب من قبل المستخدمين المسموح لهم بذلك، وذلك يضمن عدم حصول سوى المستخدمين المأذون لهم على البيانات الحساسة إلا على أساس متسق ويمكن الاعتماد عليه. ويعتمد هدف توفير البيانات على استخدام أدوات وهي:
- الحماية المادية: المقصود بها القدرة على إبقاء المعلومات متاحة حتى إذا صادفت صعوبات، وهو يساعد على الاحتفاظ بالبيانات الحساسة وتكنولوجيا المعلومات الهامة في أماكن آمنة.
- تكرار البيانات: وهو نظام يساعد على إصلاح الأخطاء الناتجة عن إخفاقات غير مقصودة، وبالتالي حماية أجهزة الكمبيوتر وأجهزة التخزين التي تعمل كنسخ احتياطية في حالة تعطل النظام.

- أهمية الأمن السيبراني:

أصبحت ممارسات الأمن السيبراني من ضروريات هذا العصر، إذ تتمثل أهميتها في:

- حماية الأصول: يُطلق مصطلح الأصول الحيوية على البنية التحتية والنظم والبيانات والملكية الفكرية في المنظمة، وهي المسؤولة عن ضمان سلاسة أداء الأعمال. ومن الضروري حماية الأصول الحيوية لأن إهمالها ولو بدرجة بسيطة قد يكون له عواقب وخيمة، مثل تعرض المؤسسة لخسارة مالية أو عواقب قانونية، أو تعرضها لخطر يضر بسمعتها. وهناك العديد من طرق حماية الأصول التي تساعد على تنفيذ تدابير أمنية قوية، مثل جدران الحماية والتشفير وضوابط الوصول، كما يمكن منع التهديدات الإلكترونية من خلال التحديث المنتظم للبرامج والأجهزة، وتدريب الموظفين على أفضل ممارسات الأمن السيبراني.
- حماية خصوصية بيانات العملاء: تتحمل الشركات مسؤولية حماية بيانات العملاء من السرقة أو إساءة الاستخدام أو الوصول غير المصرح به، وهي مسؤولية كبيرة تقع على عاتق كل مؤسسة وضع عملائها ثقتهم بها. وتستطيع الشركات تنفيذ تدابير أمنية من أجل حماية بيانات العملاء، مثل تشفير البيانات والخوادم الآمنة والاعتماد على كلمات مرور قوية. ويمكن للشركات والمؤسسات منع حدوث أية انتهاكات للبيانات عن طريق قيامها بالمراقبة المنتظمة للانتهاكات الأمنية ومعالجة أي نقاط ضعف على الفور، ويتعين على كل مؤسسة أن تمتلك سياسة خصوصية تحدد كيفية استخدام بيانات العملاء وتخزينها ومشاركتها.
- تقليل اضطرابات العملية التجارية: من أبرز ممارسات الأمن السيبراني، أنها تتضمن اتخاذ تدابير أمنية كافية لتقليل تأثير التهديدات السيبرانية على العمليات التجارية، إذ يؤدي تعطل تلك العمليات إلى فقدان الإنتاجية والإيرادات وثقة العملاء. ولذلك تحتاج الشركات والمؤسسات إلى تنفيذ خطة قوية للتعافي من الكوارث، بحيث تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها في حالة وقوع هجوم إلكتروني أو أي حالة طوارئ أخرى، إضافة إلى أن الاستثمار في تدابير الأمن السيبراني يفيد في منع أو تخفيف تأثير التهديدات الإلكترونية.
- الحفاظ على الامتثال واللوائح: ممارسات الأمن السيبراني تفرض على المؤسسات الامتثال للوائح، فجميع المؤسسات بحاجة إلى حماية أصولها وضمن أمن وخصوصية معلومات عملائها، ولذلك يجب عليها الالتزام بالامتثال للوائح في مجال الأمن

السيبراني، باتخاذ عدة تدابير مثل التقييمات الأمنية المنتظمة، وتدريب الموظفين على أفضل الممارسات الأمنية واستخدام التكنولوجيا الآمنة مثل جدران الحماية والتشفير.

- **الحفاظ على الإنتاجية:** اتخاذ المؤسسات تدابير الأمن السيبراني الفعالة من الإجراءات التي تحميها من التهديدات الإلكترونية التي يمكن أن تعطل إنتاجية الموظفين وبالتالي فإن اتخاذ تدابير أمنية قوية مثل برامج مكافحة الفيروسات وبرامج تدريب الموظفين في منع التهديدات يضمن عمل الموظفين دون قلق بشأن أي اضطراب. (بكرة، 2023)

ثانياً: البيانات المالية

- البيانات المالية عبارة عن مجموعة من البيانات المالية الخاصة بمنشأة ما، يتم عرضها على شكل تقارير مكتوبة، وتحتوي غالباً تلك التقارير على معلومات عن الدخل وما يتضمنه من إيرادات ومصروفات، ومعلومات عن المركز المالي وما يتضمنه من ممتلكات والتزامات، ومعلومات عن نتائج عمل المنشأة سواء كانت أرباح أو خسائر.

1/ سلامة البيانات المالية:

- سلامة البيانات هي دقة البيانات واكتمالها وموثوقيتها. يمكن تحديدها من خلال عدم وجود اختلاف بين حالتين أو تحديثات متتالية للسجل، مما يشير إلى أن المعلومات خالية من الأخطاء، كما يتوافق أيضاً مع ضوابط الأمن والنزاهة وطرق الامتثال التنظيمي. يتعلق أمن البيانات بالتدابير المتخذة لحماية بيانات المؤسسات والبنوك من سوء الاستخدام. يتضمن استخدام الأساليب والتقنيات التي تجعل البيانات غير قابلة للوصول إلى أطراف غير مرغوب فيها أو تجعل البيانات المحددة في متناول الأطراف المرغوبة.
- الهدف النهائي لأمن البيانات هو حماية البيانات من الانتهاكات الخارجية أو الداخلية، وبالتالي فهو أحد الجوانب العديدة لتكامل البيانات، ولكنه ليس شاملاً بما يكفي لمراعاة الإجراءات العديدة الضرورية للحفاظ على معلومات غير متأثرة بمرور الوقت وبالمثل تعد جودة البيانات جانباً آخر من جوانب تكامل البيانات، وإن كان جانباً رئيسياً. (Astera Centerprise)
- ينتج الانتهاك غير المتعمد لأمن وسلامة البيانات غالباً عن إجراءات خاطئة وغير سليمة تتراوح بين إجراءات تجهيز وإدخال البيانات وحتى أخطاء التشغيل التي تحدث أثناء المعالجة، مروراً بالأخطاء ونقاط الضعف غير المنظورة في البرامج التطبيقية نفسها. (دلال وآخرون، 2008، ص 15).

2/ نظام المعلومات المحاسبي:

- يعمل هذا النظام على جمع كافة البيانات المالية المتعلقة بعمل المنظمة، ومعالجتها إلكترونياً، وتحويلها إلى معلومات محاسبية تخدم التحليل المالي، وإعداد الميزانيات، وصانعي القرارات، ومدققي الحسابات وحملة الأسهم.... الخ. وتتمحور هذه المعلومات التفصيلية حول العمليات التي حدثت في المنظمة، وتاريخ حدوثها، والتأثير الذي أحدثته، والمبالغ النقدية الخاصة بها (عمرو، 2013، ص 6).

3/ مفهوم التحليل المالي للبيانات المالية:

- يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن منظمة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المنظمات، وكذلك تشخيص اية مشكلة موجودة مالية أو تشغيلية، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح للبيانات المالية وتقديمها بشكل

مختصر وبما يتناسب وعملية اتخاذ القرار. والتحليل المالي هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المنظمة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها، من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة مثل أسعار الأسهم ومؤشرات الاقتصاديات. (فيصل، 2013، ص 241)

4/ أهمية التحليل المالي للبيانات المالية:

هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والاحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر والتنبؤ ما ستكون عليه في المستقبل. ويرى آخرون أن التحليل المالي أنه مدخل أو نظام لتشغيل البيانات لاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات التعرف على:- الأداء الماضي للمنشأة وحقيقة الوضع المالي والاقتصادي للمنشأة في الوقت الحالي.

- والتنبؤ بالأداء المالي للمنشأة في المستقبل،

- وتقييم أداء الإدارة. (علي خلف وآخرون، 2015، ص 40).

ويعتبر التحليل المالي للبيانات تطبيق الأدوات والتقنيات التحليلية على البيانات المالية ذات الأغراض العامة والبيانات ذات الصلة لاشتقاق التقديرات والاستدلالات المفيدة في تحليل الأعمال، وتحليل البيانات يقلل من الاعتماد على الحدس، التخمينات، والحدس لاتخاذ القرارات التجارية. (علي عبد المحسن، 2020، ص2)

ساهمت الإدارة المالية والمصرفية في جعل التحليل المالي، أداة ومفهوم من الموضوعات المهمة لتقييم الأداء المالي. هذا بجانب التطورات البيئية التي عززت من دور التحليل المالي في منظمات الأعمال المعاصرة. (عدنان وآخرون، 2008، ص 32)

5/ إدارة البيانات في الخدمات المصرفية:

تتحمل المصارف اليوم مسؤولية تأمين وتخزين كميات هائلة من المعلومات القيمة داخل جدران الحماية لديها. هذه المعلومات خاصة بعملائهم وكذلك بالوضع المالي المتغير. في كثير من الحالات لا تستخدم هذه المعلومات خاصة نتيجة لعدم قابلية الوصول إليها أو البحث فيها بسهولة على الرغم من أن استخدام البيانات يمكن أن يعزز عملية اتخاذ القرار عبر الأنشطة المصرفية المتعددة. باستخدام هذه البيانات يمكن للمصارف العثور على المعلومات بشكل أسرع حول الأشخاص الأكثر عرضة للتخلف عن سداد أي قرض. يمكن للمصارف أيضاً تحديد تسويات تقييم حافظة السوق المطلوبة. ويمكن أيضاً أن يكون للمصارف رؤية أوضح حول كيفية تخزين بياناتها وإدارتها لتلبية المتطلبات التنظيمية. بهذه الطريقة يمكن الاستفادة من البيانات أو استبقائها أو أرشفتها أو حذفها للامتثال.

يلزم اتخاذ الآلاف من القرارات الكبيرة والصغيرة لتلبية متطلبات الوظائف المصرفية اليومية، ونتيجة لذلك تزداد أهمية البيانات، وقد حُدثت للمصارف متطلبات تنظيمية صارمة والتزامات معنية بالجرائم المالية. (Azure Architecture Center).

4. الإطار التطبيقي للدراسة

التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية:

لا تعتبر المملكة العربية السعودية مجرد عامل تمكين للتحول الرقمي، بل أنها قدمت أسس جوهرية لتعريف وإعادة تحديد جوهر واجبات الحكومة، وهو أمر لا يمكن الإغفال عنه حيث يشهد العالم هذه الأونة تتطور التكنولوجيا على نحو ضخم وانتقالها إلى آفاق جديدة، تماشياً مع رؤية 2030، فإن التحول الرقمي للحكومة السعودية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول الرقمي الحكومي بكفاءة وفعالية. وقد تم تبني هذا التحول من خلال العديد من برامج ومشاريع الحكومة الإلكترونية، مع تمكين ودعم المؤسسات والهيئات الحكومية المختلفة. توفر رؤية 2030 برنامج تحول فعال وجيد التخطيط يُعرف باسم برنامج التحول الرقمي، ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة وخلق بيئة تُمكن القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق مستهدفات رؤية 2030. (GOV.SA)

أهمية التحول الرقمي في المصارف:

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المصارف التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المصرف بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً، وايضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. ترجع أهمية التحول الرقمي في المصارف إلى تنوع الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية مثل خدمات فتح الحساب واستقطاب العملاء الجدد، كذلك إتمام عمليات الدفع والشراء وتحويل الأموال والمعاملات عبر الانترنت والهواتف المتحركة، ولتسهيل عمل هذه المنصات سعت المصارف لإيجاد تطبيقات جديدة للتواصل مع العملاء بشكل مباشر. (عبد الرحمن، 2020)

ونظراً لضخامة حجم التغيير في الميزة التنافسية التي تضيفها التكنولوجيا الرقمية لمستخدميها، فإن التأخر في الأخذ بها أو ضعف استخدامها سيحد من إمكانية تحقيق المنافع التي توفرها عمليات التحول الرقمي كالنمو الشامل المستدام وتحسين الإدارة العامة. والهدف من سعي المصارف عامه من تطوير خدماتها الإلكترونية والرقمية هو مواكبة التطورات الهائلة والسريعة في عالم التكنولوجيا وثورة الاتصالات الكبيرة التي يشهدها الاقتصاد والتي من المتوقع اختفاء المصارف التقليدية والتحول إلى المصارف الرقمية.

مزايا تطبيق التحول الرقمي في المصارف:

يحقق تطبيق تقنية التحول الرقمي مزايا عديدة ومتنوعة للقطاع المصرفي، تتمثل في توفير كبير في التكلفة والجهد، وتحسين كفاءة التشغيل وتنظيمها، وتحسين الجودة، وإجراءات مبسطة للمستفيدين للوصول إلى الخدمات. ويمكن توضيح مزايا تطبيق التحول الرقمي من خلال النقاط التالية: (أسماء، 2022)

- تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتقديم خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
- إحداث نقلة نوعية في الخدمات المقدمة للعملاء.
- الاستفادة من التكنولوجيا المعاصرة لتصبح أكثر يقظة وقابلية للتكيف في العمل وقادرة على التنبؤ في المستقبل.
- السماح بإبداع أسرع من أجل تحقيق النتائج المرجوة والتقدم نحو النجاح.

دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي

سيتم التطرق من خلال هذا المحور الى تقييم آليات التحول الرقمي وأثره على سلامة البيانات المالية بالتطبيق على مصرف الراجحي، وذلك بالاعتماد على تقارير مجلس إدارة البنك للعام 2022.

أولاً: تقييم عام لمصرف الراجحي:

التعريف بمصرف الراجحي: يعد مصرف الراجحي واحداً من أكبر المصارف الإسلامية في العالم وقد تأسس في العام 1957 م، ويبلغ مجموع الأصول المالية لهذا المصرف 80 مليون دولار أمريكي، ورأس مال مدفوع يقدر بـ 6,77 مليار دولار أمريكي. ويعد مصرف الراجحي من أكبر المصارف في العالم من حيث القيمة السوقية والأكبر في الشرق الأوسط والمملكة العربية السعودية. يقع المقر الرئيسي لمصرف الراجحي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وفي العام 1978 م تم دمج المؤسسات الفردية المالية ذات الأنشطة المالية المختلفة لتصبح شركة الراجحي للتجارة والتبادل، وفي العام 1988 م تم تأسيس هذا المصرف في المملكة العربية السعودية باعتباره شركة سعودية مساهمة.

تتمثل أهداف المصرف في القيام بأنشطة مصرفية واستثمارية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها، وفقاً للنظام الأساسي للمصرف واللوائح الداخلية وقانون الرقابة المصرفية، ووفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. يمتلك مصرف الراجحي العديد من الفروع المصرفية داخل المملكة العربية السعودية، والتي تقدم مختلف الخدمات المصرفية للعملاء.

يملك مصرف الراجحي العديد من الفروع خارج المملكة، كما هو موضح أدناه:



المصدر: مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2022

تبني مصرف الراجحي للتحول الرقمي:

أدت الجهود المتسارعة في مسيرة التحول الرقمي لمصرف الراجحي في العام 2022 إلى ان يصبح مصرف الراجحي بمثابة العلامة التجارية الأولى في المملكة العربية السعودية في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، وقد تحقق هذا الإنجاز بفضل البنية التحتية التقنية الحديثة والمواكبة للمستقبل وترقيات الأنظمة المتطورة. أفضت استراتيجية الخدمات المصرفية المفتوحة في المملكة العربية السعودية إلى تحويل قسم التقنيات والتحول الرقمي في المصرف إلى قاعدة للابتكار والتفكير الإبداعي، مع إطلاق عدد من المبادرات الرقمية الجديدة، مما مهد الطريق امام مصرف الراجحي لتحقيق الريادة في المنظومة الرقمية المفتوحة عالية التنافس. (تقرير الراجحي، 2022).

أعتمد مصرف الراجحي على المنهجية المرنة في تنفيذ استراتيجية الحلول الرقمية، مما يحقق القيمة للعملاء بشكل أسرع، وقد بذل مصرف الراجحي جهداً كبيراً في الحفاظ زخم التحول الرقمي المستمر في منتجاته وخدماته، مما أثمر عن طرح أفكار ومنتجات جديدة ومبتكرة خلال العام 2022، بهدف تعزيز تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم.

واقع التحول الرقمي على البيانات المالية في مصرف الراجحي:

تمثل البيانات المالية عامل التسارع الرئيسي لجهود التحول الرقمي في المصرف، لذلك استعان مصرف الراجحي بقدرات المصرف الغنية في المجال الرقمي والذكاء الاصطناعي ليصبح أكثر اعتماداً على الرؤى والأفكار فيقدم حلولاً مالية متطورة واستشارات قائمة على البيانات لقاعدة عملائه المتنامية. وقد شهد المصرف قوة في نمو التهيئة الرقمية على أساس سنوي في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد. أما على صعيد الخدمات المصرفية للشركات سجل النشاطون رقمياً عبر التطبيق زيادة كبيرة جداً تراوحت بنسبة 71% عن العام السابق، ويتضح من ذلك بان المصرف أطلق أكثر من 70 منتج وخدمة جديدة رقمياً تلبي احتياجات العملاء المتزايدة وتعزز سمعة مصرف الراجحي المتنامية باعتباره المصرف المفضل لدى العملاء من الشركات. قام مصرف الراجحي وفي إطار تحقيق التوازن بين الابتكار والتنظيم والمخاطر في التحول نحو المعاملات عالية السرعة، أطلق مصرف الراجحي "نهج الدقيقة الواحدة" لتمكين إنهاء المعاملات والخدمات من البداية إلى النهاية في غضون دقيقة واحدة.

استراتيجية التحول الرقمي في مصرف الراجحي:

يُركز مصرف الراجحي على تحديث التقنيات في إطار استراتيجية "مصرف المستقبل" مما يدل على تحقيق الريادة في مجال الرقمنة والرؤى المستندة الى البيانات والعمل المرن. ركزت استراتيجية المصرف على تقديم أفضل عروض القيمة المصرفية الرقمية في السوق، والاستفادة من قدراته التقنية، ودعم ذلك من خلال منصات جاهزة رقمية سريعة الاستجابة ومتماشية مع استراتيجية العمل بالإضافة إلى متطلبات السوق واتجاهاته.

تمثل حجم الرقمنة التي نفذها مصرف الراجحي معياراً مرجعياً للتحول التقني على مستوى القطاع في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، ويواصل مصرف الراجحي باعتباره أكبر مصرف إسلامي في العالم، تحقيق عائدات كبيرة متوافقة مع الشريعة الإسلامية بعمق في مبادئ الصيرفة الإسلامية، وهي تلعب دوراً أساسياً في سد الفجوة بين المتطلبات المالية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية.

وحققت مبادرة الخدمات المصرفية عن بُعد نجاحاً كبيراً في خلال العام 2022، إذا تم تنفيذ العديد من المشاريع التابعة لها وأصبحت متاحة للعملاء. أما فيما يخص التحول الرقمي لمراكز الاتصال التابع للمصرف، تحول العديد من العملاء الى قناة

التواصل الخاصة بالخدمات المصرفية عبر تطبيق الجوال ذات المزايا المتعددة وسهولة الاستخدام للحصول على مجموعة خدمات متميزة. (الراجحي، 2022)

تحديات مصرف الراجحي للتحويل الرقمي:

حدد المصرف التحديات الرئيسية التي يجب التصدي لها على وجه السرعة من أجل الحفاظ على موقعه الريادي في المملكة العربية السعودية في ظل الاستجابة السريعة والمستنيرة للتغيرات الفورية في مجالات الصحة والسلامة والتشريعات والالتزام. أيضاً من التحديات الأخرى دخول الجهات غير التقليدية إلى سوق الخدمات المالية الجذابة والمتنامية في المملكة العربية السعودية، مما دفع مصرف الراجحي إلى إعادة تعريف مبدأ المنافسة والتصدي للتهديدات التي يُتمثلها الشركات المنافسة الجديدة والمنتجات والخدمات الجديدة. وتعمل البيئة التنظيمية سريعة التطور على إيجاد فرص متكافئة لجميع الجهات في السوق وكذلك المشاركين من خارج السوق، مما يؤدي إلى إتاحة عدد من الفرص فضلاً عن التبعات وضمان تحسين مستوى حماية البيانات والأمن السيبراني. ولقد اعتمد المصرف على استراتيجية جديدة لمواجهة هذه التحديات والاسترشاد بها، مما يمكّن المصرف من تحقيق رؤيته المعلنة بفعالية وكفاءة ليصبح مصرف المستقبل. (الراجحي، 2022)

الرؤية المستقبلية لمصرف الراجحي في مجال التحويل الرقمي:

وفقاً لاستراتيجية مصرف الراجحي القائمة على تحويل التقنيات وأن يصبح المصرف أفضل مصرف رقمي سيتحول مصرف الراجحي من موقعه الحالي كمنافس رقمي إلى تحقيق الريادة الرقمية العالمية. ويستمر المصرف في استراتيجيته الرقمية تعزيز منظومة العمل وتوفير أفضل تجربة للعملاء من خلال رحلات مخصصة وحلول مالية رقمية مستقبلية بأسعار تنافسية. ويسعى مصرف الراجحي في تحسين تجربة العملاء ومراعاة وجهات نظر العملاء والاهتمام بتطلعاتهم إلى جانب إجراء المقارنات المعيارية المستمرة على الصعيدين الإقليمي والدولي والأخذ بالممكنات التقنية الجديدة واستقطاب أفضل الكفاءات. ويستمر المصرف في تحسين أوجه التعاون والتكامل بين الشركات التابعة له وتقديم منظومة مالية تزود العملاء بحلول مالية متطورة تلبي احتياجاتهم المتغيرة باستمرار. حقق مصرف الراجحي نجاحاً باهراً في تسريع ابتكاره للحلول الرقمية خلال العام 2022 مما أثمر عن حصوله على العديد من الجوائز المحلية والدولية المرموقة ومن بينها:



المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي للعام 2022

5. الخلاصة:

التحول الرقمي هو تبني المصارف إستراتيجية تعمل على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، والاستفادة منها في العمل المصرفي بطريقة تسفر عن خدمات ومنتجات رقمية أكثر ابتكاراً وإبداعاً وتلبية لحاجات العملاء، وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية، وتكمن نجاحات المصارف في توفير التكنولوجيا الرقمية، والفهم العميق لمتطلبات العملاء وتوظيف كفاءات تقنية متخصصة ومتنوعة الخبرات في مجال التحول الرقمي. ومن ثم أصبح التحول الرقمي واقعاً في النظام العالمي، ولا بد من المصارف مواكبته والتعامل معه، لما له من أثر إيجابي على أداء تلك المصارف.

1.5. النتائج: على ضوء ما تقدم يمكن عرض أهم النتائج:

1/ يولي مصرف الراجحي اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي، من خلال الدخول في الخدمات المصرفية المفتوحة والمجهزة بالبنية التحتية التقنية والخبرات التي تمكنه من ترسيخ مكانته كمنافس رقمي قوي.

2/ يسعى مصرف الراجحي نحو التحول الرقمي وتقديم الحلول المالية الرقمية، مع اتخاذ المزيد من الخطوات لتعزيز تجربة العملاء والارتقاء بها من خلال خدمات أكثر تطوراً وملاءمة ضمن منظومة رقمية شاملة.

3/ يسعى بنك الراجحي من خلال آليات التحول الرقمي ومساهماتها في تعزيز حماية البيانات المالية وتحسين مستوى الشفافية، وضمان الثقة في كافة التعاملات، ومواكبة التطورات التكنولوجية مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المالية.

4/ يعد الاتجاه نحو تطبيق آليات التحول الرقمي في المصارف السعودية وخاصة مصرف الراجحي إلى التغييرات المتعددة في الخدمات المصرفية وذلك باستخدام الحلول التكنولوجية المالية المتمثلة في أتمتة العمليات وتحسينها ورقمنتها، هذا فضلاً عن سلامة وأمن البيانات المالية.

5/ يؤثر التحول الرقمي على تعزيز أبعاد الشمول المالي من حيث الاختراق، والوصول، والاستخدام، مع تقديم العديد من المزايا أهمها تخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية وتوفير خدمات مالية سريعة وآمنة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

6/ أن التحدي المتمثل بالأمن السيبراني هو من أهم التحديات التي تواجه المصارف أثناء سيرها نحو التحول الرقمي.

2.5. التوصيات:

1/ ضرورة تطبيق آليات التحول الرقمي لدى المصارف والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لضمان حماية البيانات المالية، وبناء جسور الثقة بين مقدمي الخدمات المالية والمستفيدين من تلك الخدمات.

2/ على المصارف تكثيف الدورات التدريبية فيما يخص التحول الرقمي، باعتباره أداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة بأكثر فعالية.

3/ يتطلب تطبيق التحول الرقمي في المصارف إلى توفر مهارات إدارية تكنولوجية تساعد على سرعة تقديم الخدمات المالية بفعالية وكفاءة لتلبي تطلعات العملاء والاستفادة من تلك الخدمات بسهولة ويسر.

4/ تنبيه قطاع المصارف بأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين تكنولوجيا الأعمال والعمليات المصرفية وتطويرها.

5/ حتى يتم تنفيذ برامج التحول الرقمي في المصارف لابد من وضع خطط لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية.

6 / لابد للمصارف أن تقوم بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي.

6. المصادر المراجع:

- إيهاب زهران، 2020 الجودة والتحول الرقمي، خبير الجودة في إدارة المستشفيات
- دلال صادق، د. حميد ناصر، 2008 أمن المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والخطة التنفيذية، 2021-2025
- عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، 2018، جامعة الملك عبد العزيز، كليات الحاسب وتقنية المعلومات
- عدنان مصطفى البار، 2018، التحول الرقمي كيف ولماذا،
- علي بن صالح آل صمع، 2018، التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي،
- عمرو وصفي عقيلي، 2013، دليل المصطلحات والمفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية، المالية والمصرفية، التسويق
- إثراء للنشر والتوزيع، الأردن
- علي خلف عبد الله & وليد ناجي الحياي، 2015، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- عدنان تايه النعيمي & أرشد فؤاد التميمي، 2008، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- علي عبد المحسن عباس حسن الفتلاوي، 2020، نظرة عامة على تحليل البيانات المالية، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد قسم المحاسبة.
- فيصل محمود الشواورة، 2013، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
- Managing Risk in Digital Transformation (October 2018):
- <https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation>
- <https://getvom.com>
- <https://www.iedunote.com/ar>
- <https://motaber.com/>
- mena-tech-digital-transformation-3rd-edition-2023
- <https://attaa.sa/>
- https://www.alrajhibank.com.sa/ir/ar/business_in_perspective/digital_footprint.html
- <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>

- <https://learn.microsoft.com/ar-sa/azure/architecture/industries/finance/data-management-banking-overview>
- <https://www.astera.com/ar/type/blog/data-integrity-in-a-database>
- https://www.alrajhibank.com.sa/ir22/ar/esg_report/esg_report.html
- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الدكتورة/ أميرة الطيب محمود جمعه، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.5>

أثر استخدام الأنفوجرافيك على التحصيل الفوري والمؤجل للطالبات في مادة الكيمياء واتجاههن نحو المادة

The effect of using infographics on female students' immediate and delayed achievement in chemistry and their attitude towards the subject.

الباحثة/ نادية عبيد الله علي أبو زاهره

ماجستير مناهج وطرق تدريس، الثانوية الخامسة بعد المئة التابعة لمكتب الجوهره إدارة تعليم جدة، المملكة العربية السعودية

Email: nabuzaherah@gmail.com

المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استخدام الأنفوجرافيك في تدريس الكيمياء على التحصيل الفوري والمؤجل للطالبات واتجاه الطالبات نحو المادة. وقد تسهم هذه الدراسة في إثراء مكتبة البحوث العربية، كما أنها قد تعزز من استخدام التقنية في التعليم وقد تكون استجابة للتوجهات نحو استخدام المؤثرات البصرية في التدريس، أما من الناحية التطبيقية فقد تشجع المعلمين على استخدام الأنفوجرافيك، وقد تفيد المهتمين في مجال تدريس الكيمياء بإنشاء مكتبة رقمية للدروس باستخدام الأنفوجرافيك.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي شبه التجريبي، والمطبق على 60 طالبة، واستخدمت الباحثة الاختبار ومقياس الاتجاه كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التحصيل الفوري، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التحصيل المؤجل، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه نحو مادة الكيمياء. وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بضرورة تدريب المعلمات على الأنفوجرافيك وأنواعه لاستخدامه في العملية التعليمية، ضرورة مراعاة واضعي المناهج توظيف الأنفوجرافيك التعليمي لفاعليته التعليمية، تشجيع المعلمين للطلاب على استخدام تقنية الأنفوجرافيك في تلخيص الدروس.

الكلمات المفتاحية: الأنفوجرافيك، التحصيل الفوري، التحصيل المؤجل، الاتجاه.

The effect of using infographics on female students' immediate and delayed achievement in chemistry and their attitude towards the subject.

Abstract:

The current study aims to identify the effect of using infographics in teaching chemistry on the immediate and delayed achievement of female students and the students' attitude towards the subject. This study may contribute to enriching the Arab research library. It may also enhance the use of technology in education and may be a response to trends towards the use of visual effects in teaching. From a practical standpoint, it may encourage teachers to use infographics, and it may benefit those interested in the field of teaching chemistry by establishing a library. Digital lessons using infographics.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the quasi-experimental quantitative approach, which was applied to 60 female students. The researcher used the test and the attitude scale as tools for the study. The study found that there were no statistically significant differences between the average scores of the female students of the experimental group and the control group in the post-application of the immediate achievement test. It also concluded that There are statistically significant differences between the average scores of the female students of the experimental group and the control group in the post-application of the deferred achievement test, as well as the presence of statistically significant differences between the average scores of the female students of the experimental group in the pre- and post-application of the attitude scale towards chemistry. In light of this, the researcher recommended the need to train teachers on infographics and its types for use in the educational process, the need for curriculum developers to take into account the use of educational infographics for their educational effectiveness, and teachers to encourage students to use infographic technology in summarizing lessons.

Keywords: infographics, immediate collection, deferred collection, trend.

1. المقدمة / Introduction

يشهد العالم اليوم تقدماً تقنياً وانفجاراً معرفياً سريعاً؛ حيث انتشرت العديد من التقنيات والتطبيقات، وقد تزامن ذلك مع نشأة جيل من الطلاب تطبع بطبع ذلك العصر، فأصبح يشعر بالملل من الاكتفاء بالاستماع والإنصات لفترة طويلة دون المشاركة، ولم تعد الطرق التقليدية في التدريس والمعتمدة على التلقين والمحاضرة مناسبة؛ إذ أنها تسبب ملل الطلاب وانصرافهم ذهنياً عن الحصص الدراسية واتجاههم السلبي نحوها مما يؤدي إلى انخفاض مستواهم وتحصيلهم الدراسي، لا سيما المواد التي تتطلب فهماً وربطاً واستنتاجاً ومشاركة فاعلة من الطلاب مثل مواد العلوم كالفيزياء، والكيمياء. وهذا ما أشار إليه (الديحاني 2020، والمسعودي، 2017).

لذلك ينبغي على الأنظمة التعليمية مواكبة هذا الجيل، من خلال الاستفادة من التقنية وتطبيقاتها، وتوظيفها في المواقف التعليمية المختلفة، واستخدامها بفاعلية في البناء المعرفي للطلاب، بحيث يتم الاستفادة منها في تقديم المعارف للطلاب بشكل جاذب، فعال، شامل، ومختصر في نفس الوقت فليس المهم إدخال التكنولوجيا في التعليم فحسب، وإنما كيفية توظيف تلك التقنيات التي من شأنها تطوير نظام التعليم والانطلاق به إلى مستوى متقدم.

ومما لا شك فيه أن التطبيقات الإلكترونية تعتبر حلاً لكثير من التحديات التعليمية وفي ضوء ذلك يؤكد كل من حشايبكة ودروازة (2023)؛ والسباعي، (2022) على أهمية استخدام التطبيقات الإلكترونية في التدريس، وأن التعامل معها ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة.

وقد أوصى المؤتمر التربوي الدولي الثاني للدراسات التربوية والنفسية بالعمل على تعزيز تطبيقات تقنيات التعلم الرقمي في التدريس (المؤتمر التربوي الدولي الثاني للدراسات التربوية والنفسية، 2020).

وقد اشتهرت العديد من التطبيقات الإلكترونية التي استخدمت في العملية التعليمية مثل: الواقع الافتراضي، الواقع المعزز، الفصول المقلوبة، والانفوجرافيك.

ويعد توظيف الانفوجرافيك في التدريس محاولة لإثراء العملية التعليمية وجعل التعليم والتعلم أكثر فاعلية لتحقيق أهداف التدريس وتنمية مهارات التفكير (الصعوب، 2021، نقلاً عن سعادة، 2013). كما أن الانفوجرافيك يعمل على زيادة قدرات المتعلمين على رؤية العلاقات وإدراكها وتصنيفها واستنتاج معاني ومفاهيم جديدة مما يساهم في تنمية مهارات التفكير البصري لديهم (شافع وأخرون 2018، عبد العزيز 2018).

وتأتي أهمية الانفوجرافيك في اعتماده على المؤثرات البصرية، وقدرته على جذب وتشويق المتعلم عند عرض المعلومات (المالكي، 2022). حيث يعتبر التمثيل البصري من الأساليب المساعدة على تبسيط وعرض المعلومات المعقدة. وقد أثبتت الدراسات أن حوالي (70%) من المستقبلات الحسية موجودة في العينين وأن (90%) تقريباً من المعلومات المنقولة إلى الدماغ معلومات مرئية (أبو عصب، 2019). وأشار عبد الباسط (2015) أن معالجه المخ للمعلومات المصورة (مثل الانفوجرافيك) يكون أقل تعقيداً من معالجه للنصوص الخام وذلك لأن المخ يتعامل مع الصورة دفعة واحدة بينما يتعامل مع النص بطريقة خطية متعاقبة.

لذا يجب التركيز في حياتنا ومدارسنا على الثقافة البصرية، والتفكير البصري بتنفيذ حاسة البصر للوصول إلى التعلم ذي المعنى، حيث إن التدريب عملية مهمة لحاسة البصر لتنمية القدرة على الرؤية والتحليل وتمييز الأشكال (الصعوب، 2021).

وقد تضمنت رؤية 2030 في التعلم عدة أهداف منها: تحسين مخرجات التعلم (رؤية 2030، 2016). ولتحقيق ذلك لا بد من الاستفادة من جميع المعطيات سواء محتوى المقررات الدراسية، البيئة الصفية، الوسائل التعليمية، استخدام التقنية، وكذلك طريقة التدريس.

وتؤكد النظرية البنائية لبياجيه أن بناء الطالب خبرته بنفسه ودمجه المعرفة الجديدة مع خبراته السابقة لتكوين خبرة جديدة من أفضل طرق التعلم وهذا ما يقوم به الطالب عند تصميم الانفوجرافيك. كما تدعم نظرية معالجة المعلومات هذا التوجه حيث تقوم على مبدأ التكنيز وتقسيم المحتوى إلى وحدات يسهل حفظها وتذكرها (خليفة 2020).

1.1. مشكلة الدراسة:

إن مادة الكيمياء من المواد التي تمتاز بكثرة المعلومات والحقائق العلمية التي يصعب على الطالب حفظها وفهمها واستيعابها مما أدى إلى تدني مستويات الطلاب في مادة الكيمياء واتجاههم السلبي نحوها. وقد أكد ذلك دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة على (20) طالبة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة جدة بهدف الكشف عن مدى صعوبة مادة الكيمياء، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن (95%) من الطالبات يشعرن بالملل أثناء الحصة، وذلك بسبب كثرة المعلومات، وأشارت (85%) من الطالبات إن اعتماد المعلمات على طرق التدريس التقليدية القائمة على التلقين والحفظ سبب في صعوبة المادة، بينما أكدت (75%) من الطالبات أن سبب صعوبة المادة هو قلة استخدام الوسائل التعليمية. وبذلك فقد خلصت الدراسة الاستطلاعية إلى وجود صعوبة في مادة الكيمياء لأسباب متعددة أدت إلى تدني مستويات الطالبات واتجاهاتهم السلبية نحوها. وتتوافق نتائج الدراسة الاستطلاعية مع دراسة كل من (البهادلي 2018؛ الديحاني، 2020؛ محمد، 2023؛ والمسعودي، 2017). فقد ذكر المسعودي (2017) أن تدريس الكيمياء لا زال يعتمد على الطرق التقليدية مما يؤدي إلى ضعف إمام المتعلمين بالمادة الأمر الذي سبب تدنياً في اتجاهاتهم نحو المادة. كما أكد (الديحاني 2020؛ وملكاوي وآخرون، 2015) وجود انخفاض اتجاه الطالب نحو الكيمياء مما أدى إلى انخفاض تحصيلهم الدراسي.

وقد أشارت البحوث والدراسات الحديثة مثل دراسة النجار والعفراري (2020)، وUgwuanyi (2022) إلى أن هناك قصور في استخدام المستحدثات التكنولوجية وأوصت بالاستفادة من هذه التكنولوجيا لتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهداف التعلم.

كما أشارت نتائج الدراسات إلى أهمية استخدام الانفوجرافيك في العملية التعليمية بشكل عام مثل دراسة Elaldi, & Cifci (2021; Parven & Husain, 2021). وفي تدريس العلوم عامة مثل (الباز وعبد الكريم 2017؛ والسدحان 2020) والكيمياء بشكل خاص (عبد الحميد وآخرون، 2020).

واستناداً إلى ما سبق من توصيات ودراسات فقد اقترحت الباحثة دراسة أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء على تحصيل الطالبات الفوري والمؤجل واتجاه الطالبات نحو الكيمياء وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر استخدام الانفوجرافيك على التحصيل الفوري والمؤجل للطالبات في مادة الكيمياء واتجاههن نحو المادة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أثر استخدام الانفوجرافيك على التحصيل الفوري للطالبات في مقرر كيمياء 3 مسار عام؟

- ما أثر استخدام الانفوجرافيك على التحصيل المؤجل للطالبات في مقرر كيمياء 3 مسار عام؟

- ما أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء على اتجاه الطالبات نحو المادة؟

2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على أثر استخدام الانفوجرافيك على تحصيل الطالبات الفوري في مقرر كيمياء 3 مسار عام.
- التعرف على أثر استخدام الانفوجرافيك على تحصيل الطالبات المؤجل في مقرر كيمياء 3 مسار عام.
- التعرف على أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء على اتجاه الطالبات نحو مادة الكيمياء.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية النظرية:

- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء مكتبة البحوث العربية.
- قد تعزز هذه الدراسة استخدام التقنية في التعليم.
- قد تكون هذه الدراسة استجابة للتوجهات نحو استخدام المؤثرات البصرية في التدريس.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

- قد تشجع هذه الدراسة المعلمين على استخدام الانفوجرافيك في التدريس.
- قد يساعد استخدام الانفوجرافيك على انخراط الطلاب في التعلم بصورة ممتعة وهادفة.
- قد تفيد هذه الدراسة إدارات التعليم والمهتمين في مجال تدريس الكيمياء بإنشاء مكتبة رقمية للدروس باستخدام الانفوجرافيك.

4.1. فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التحصيل الفوري في مادة كيمياء 3.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في التطبيق البعدي لاختبار التحصيل المؤجل في مادة كيمياء 3.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسط درجات طالبات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والتطبيق البعدي لمقياس الاتجاه نحو المادة.

5.1. حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1445 هـ.
- الحدود المكانية: الثانوية الخامسة بعد المئة التابعة لمكتب الجوهرية في إدارة تعليم جدة.
- الحدود الموضوعية: التعرف على أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء على التحصيل الفوري والمؤجل في مادة الكيمياء واتجاه الطالبات نحو المادة.
- الحدود البشرية: طالبات الصف الثالث ثانوي.

6.1. مصطلحات الدراسة:

- **الانفوجرافيك:** وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه تحويل البيانات والمفاهيم والمعلومات النظرية المتضمنة في وحدتي (المخاليط والمحاليل- الأحماض والقواعد) من مقرر كيمياء 3 للصف الثالث ثانوي إلى بيانات مصورة ومختصرة باستخدام صور وأشكال ومخططات ورسوم بيانية بواسطة الانفوجرافيك الثابت ليسهل فهمها وتفسيرها وإدراكها من قبل الطالبات.
- **التحصيل الفوري إجرائياً:** الدرجة التي تحصل عليها الطالبة في الاختبار لقياس ما اكتسبته من معارف ومعلومات وذلك بعد الانتهاء من دراسة الوحدات المختارة مباشرة.
- **التحصيل المؤجل إجرائياً:** الدرجة التي تحصل عليها الطالبة في اختبار مفاجئ بعد شهر من دراسة الوحدات المختارة لقياس ما احتفظت به من معارف ومعلومات اكتسبتها أثناء دراستها لهذه الوحدات.
- **الاتجاه:** يعرفه اللقاني والجمال (2013) بأنه: "حالة من الاستعداد العقلي تولد تأثيراً ديناميكياً على استجابة الفرد، تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت بالرفض أم الإيجاب فيما يتعرض له من مواقف ومشكلات". (ص.7).
- **التعريف الإجرائي للاتجاه:** استعداد الطالبات للاستجابة بالقبول أو الرفض نحو استخدام الانفوجرافيك في دراسة مقرر الكيمياء.

2. الإطار النظري:

أولاً: الانفوجرافيك:

يعتبر الانفوجرافيك من أهم وأحدث التقنيات التي ظهرت في المجال التكنولوجي، والتي تستخدم التمثيل البصري للمعلومات، وتجمع بين كل من النص والصور، والرسومات. فالانفوجرافيك تكنولوجيا جديدة للتعليم لها جذور ممتدة في الماضي؛ حيث استخدمه المصري القديم لتسجيل أحداث حياته المختلفة، وأعماله، وذلك من خلال نحت رسومات على جدران الكهوف، والمعابد (منصور، 2017).

إن مصطلح الانفوجرافيك ما هو إلا تعريب للمصطلح الإنجليزي (info graphics) والذي هو أساساً دمج للمصطلحين (information) وتعني معلومات وحقائق، (graphic) وتعني تصويري وبالتالي فهي تعني البيانات التصويرية كما يمكن أن يطلق عليها التصاميم المعلوماتية ويشير الانفوجرافيك إلى تحويل المعلومات والبيانات المعقدة إلى رسوم مصورة يسهل على من يراها استيعابها بوضوح وتشويق دون الحاجة إلى قراءة الكثير من النصوص مما يوفر تواصل بصري فعال بين كل من المرسل والمستقبل (تجور، 2020).

ويطلق على الانفوجرافيك مسميات عديدة منها المعلومات المصورة (Graphic information) ، التمثيل البصري (Visualization)

أنواع الانفوجرافيك:

أشار مرسي (2018) إلى وجود نوعين من الانفوجرافيك ولكل منهما خصائص وبرامج لتنفيذه: فالنوع الأول هو الانفوجرافيك الثابت وهو عبارته عن دعابة ثابتة إما أن تطبع أو توزع أو تنشر على صفحات الإنترنت، ومحتوى هذا النوع يشرح بعض المعلومات عن موضوع معين يختاره صاحب الانفوجرافيك، أما النوع الثاني فهو الانفوجرافيك المتحرك، ويوجد في شكلين:

الشكل الأول يتم فيه تصوير فيديو عادي يوضع عليه البيانات والتوضيحات على نحو جرافيك متحرك يظهر بعض الحقائق والمفاهيم على الفيديو نفسه وهذا النوع قليل بعض الشيء في الاستخدام، والشكل الثاني عبارة عن تصميم البيانات والمعلومات والتوضيحات بشكل متحرك كامل، ويتطلب هذا النوع الكثير من الإبداع واختيار الحركات المعبرة التي تساعد في إخراجها بطريقة شيقة وممتعة وهذا النوع هو الأكثر استخداماً الآن.

أهمية الانفوجرافيك:

يعد الانفوجرافيك أحد التقنيات العامة والفعالة والأكثر جاذبية لعرض المعلومات، والتي يمكن استخدامها في التعليم والتعلم، كما يمكن استخدام هذه التقنية لسرد القصص، ونقل الأفكار. ويعمل الانفوجرافيك على تنظيم المعلومات والمقارنة بينها بطريقة فعالة، وإيضاح المعلومات المعقدة بشكل مرئي، كما يساعد على التعبير عن الأفكار بالصور والكلمات معاً بطريقة جاذبة بدل الاعتماد على الكلمات فقط (حسن، 2017).

كما أضاف الحربي (2022) أن تصميمات الانفوجرافيك تعمل على تغيير أسلوب التفكير تجاه النصوص المعقدة، وتضفي شكلاً مرئياً الأساس للمخططات اللازمة لإنشائها في العقل.

خصائص الانفوجرافيك: أوجزت السيد (2019) خصائص الانفوجرافيك في ثلاث نقاط هي: الترميز والاختصار، الاتصال البصري، القابلية للمشاركة.

مكونات الانفوجرافيك:

ذكر (الحربي، 2022 نقلاً عن السليم والجفير، 2016) أنه بالرغم من تنوع أشكال الانفوجرافيك إلا أن هناك مكونات رئيسية تشترك بها تصاميم الانفوجرافيك ولكنها تختلف في التفاصيل باختلاف ذوق وإبداع المصمم ومن أهم المكونات الرئيسية للانفوجرافيك: العنصر البصري، المحتوى النصي، المعرفة أو المفهوم.

معوقات استخدام الانفوجرافيك في العملية التعليمية:

بالرغم من مميزات الانفوجرافيك إلا أن هناك معوقات تحد من استخدامه منها كما ذكرت الزهراني (2019): قلة الوقت المتاح للتصميم، عدم وجود وسيلة للعرض، عدم توفر أجهزة حاسوب كافية في المدارس، العبء المدرسي على عاتق المدرسات، وكذلك قلة الدورات التدريبية للمعلمين.

ثانياً: التحصيل:

يعتبر التحصيل الدراسي أحد الجوانب الهامة التي تسعى إليها النظم التعليمية حيث إنه مرتبط بالنواتج المرغوبة للتعليم، ومعرفة مدى ما تحقق من أهداف التعلم. ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم التطرق إلى أنواع التحصيل، أهميته، وأسباب تدني التحصيل الدراسي.

أنواع التحصيل الدراسي:

يوجد نوعين من التحصيل الدراسي:

1- التحصيل الدراسي الجيد: ويشمل المرتفع جداً والمتوسط الذي يمكن المتعلم من الاجتياز. (منصوري، 2005).

2- التحصيل الدراسي الضعيف: هو عدم القدرة على استيعاب المعلومات التي تقدم للمتعلمين وذلك لأسباب ذاتية وبيداغوجية واجتماعية واقتصادية أثرت على قدرات المتعلمين (رشيد، 2000).

أهمية التحصيل الدراسي:

يسعى لتزويد الفرد بالعلوم والمعارف التي تنمي مداركه وتفسح المجال الشخصية لتنمو نمواً صحيحاً، كما أنه يشبع الحاجة النفسية وتحقيق الذات الذي يسعى إليه الطالب؛ حيث إن عدم إشباع هذه الحاجة يشعر الطالب بالإحباط. كما يقيس مدى كفاءة العملية التعليمية ومدى كفاءتها في تنمية مختلف المواهب والقدرات المتوفرة لدى الطالب. ويمكن من خلال التحصيل الدراسي الكشف عن المستويات التعليمية المختلفة من أجل تصنيف الطلاب تبعاً لمستوياتهم بهدف إيجاد الخطة المناسبة لرفع مستوياتهم وتصميم الأنشطة والخبرات التعليمية المناسبة.

العوامل المؤثرة في التحصيل الدراسي:

أ- عوامل ذاتية متعلقة بالفرد: مثل القدرات العقلية والجسمية.

ب- طرق التدريس.

ج- توجهات الوالدين والمستوى التعليمي لهما.

أسباب تدني المستوى التحصيلي للطلاب:

أ- أسباب شخصية أو أسرية أو مدرسية.

ب- أسباب عضوية مثل سوء التغذية.

جوانب التحصيل الدراسي: وبحسب توفيق وجمعة (2018) فهي تشمل:

الجانب المعرفي، الجانب الوجداني، والجانب المهاري أو السلوكي. والجدير بالذكر أن هذه الدراسة تتضمن الجانب المعرفي والاتجاهات كونها جانب وجداني.

ثالثاً: الاتجاه:

بالرغم من أن معظم المربين يؤكدون على أهمية وضرورة التركيز على غرس وتنمية الاتجاهات المرغوب فيها، إلا أن الاهتمام ما يزال مركزاً على المجال المعرفي، فقياس وتقويم نواتج التعلم في المجال الانفعالي لا يزال يحظى باهتمام قليل عند مقارنته بالمجال المعرفي، ويرجع ذلك إلى عدة صعوبات، بعضها تتعلق بتحديد السمة وأخرى تتعلق بإعداد المقاييس التي تحاول قياس تلك السمات، ومنها ما يتعلق بتحليل النتائج وتفسيرها، وصياغة الأهداف في المجال الانفعالي (الصابريني والرازحي، 2021 نقلًا عن عودة، 1985).

ويعد التعرف على اتجاهات الطلبة أمراً ضرورياً عند وضع البرامج، والأنشطة، والفعاليات؛ لأنه يساهم في تعديل اتجاهاتهم نحو المواد الدراسية. وما يرتبط بالعملية التعليمية أو تغييره. (نوفل ومحمد، 2011).

وتلعب المدرسة دوراً كبيراً في التأثير في اتجاه الطلبة نحو الدراسة ونحو المواد الدراسية، بما توفره هذه المدرسة من بيئة تعليمية محفزة (العمرى، 2021)، وتوفير كافة الإمكانيات والمدخلات؛ لذلك لا بد من توفير بيئة صفية مناسبة من حيث التهوية والإضاءة

والمقاعد المريحة، ومحتوى تعليمي مناسب، ووسائل تعليمية معينة، ومعلم كفء ينوع في طرق التدريس بما يناسب طبيعة المادة، والفروق الفردية بين التلاميذ.

إن الاتجاهات لا تتكون من موقف واحد، بل تحتاج إلى أن تتكامل خبرات الفرد حتى تتجه إلى التعميم الذي من خلاله يتكون الاتجاه، وعلى سبيل المثال فالجوانب المعرفية من الاتجاهات لا تتكون حتى يتم الإقناع بها باستخدام العديد من الحجج والبراهين، ومن خلال الكثير من العوامل المؤثرة.

وقد أصبحت تنمية الاتجاه نحو التعلم عموماً من أهداف الدول (عبد الغفور، 2021). حيث تبرز أهمية الاتجاهات في أنها تساعد الطالب على التوافق النفسي، والاجتماعي، والمهني، وعلى تحديد ذواته، والتعبير عن قيمه، وفهم العالم المحيط به، كما أنها تساعد الطلبة على تفسير المواقف والخبرات التي مر بها، وإعطائها معنى ودلالة (الزغول، 2012).

أنواع الاتجاهات:

صنف البلوي والشمري (2023) الاتجاهات إلى: اتجاهات جماعية وفردية، اتجاهات علنية وسرية، اتجاهات عامة ونوعية، اتجاهات موجبة وسالبة، اتجاهات قوية وضعيفة.

خصائص الاتجاهات :

ذكر زهران (1884) عدة خصائص للاتجاهات منها:

- إن الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة من خلال الخبرات الجديدة التي يتعرض لها الفرد وليست وراثية.
- تتكون الاتجاهات وتختلف حسب الموضوع أو المثير الذي ترتبط بوجوده.
- الاتجاهات ليست فطرية.
- يتضمن الاتجاه عنصر عقلي، وانفعالي، وسلوكي.
- تغلب على الاتجاهات الذاتية أكثر من المنطقية.
- تتميز بالثبات النسبي، ولكن يمكن تغييرها تحت ظروف معينة.

3. الدراسات السابقة:

تعد تقنية الانفوجرافيك Infographics واحدة من أدوات التدريس والتعلم الواعدة التي يفضل استخدامها كثيرًا في عملية التدريس والتعلم خاصة في عصر التعليم والتعلم عبر الإنترنت (Parven & Husain, 2021).

وقد أكد على ذلك العديد من الدراسات مثل دراسة (Elaldi, & Cifci, 2021) والتي قامت بتحليل تلوي لـ 12 دراسة تجريبية حول تأثير استخدام الانفوجرافيك على التحصيل الدراسي في التعليم الذي تم إجراؤه خلال الفترة من 2016 إلى 2021.

كما أثبتت الدراسات التأثير الإيجابي للانفوجرافيك في مجال تدريس العلوم عامة والكيمياء خاصة ومن هذه الدراسات دراسة السدحان (2020) التي استهدفت التعرف على أثر استخدام تقنية (الانفوجرافيك) في تدريس مقرر العلوم في التحصيل لدى طلاب الصف الثالث المتوسط بمحافظة شقراء، واتبع الباحث المنهج شبه التجريبي. واستخدم الباحث الاختبار كأداة، وقد أسفرت نتائج البحث عن وجود أثر إيجابي كبير لتدريس مقرر العلوم باستخدام تقنية (الانفوجرافيك) في تنمية تحصيل الطلاب أفراد عينة البحث.

وتشابهت دراسة السدحان مع دراسة كل من الباز (2017)، وعبد العزيز (2018) غير أن المتغير التابع في دراسة عبد العزيز كان التحصيل بالإضافة إلى تنمية مهارات التفكير البصري والاتجاه نحو العلوم أما الباز فقد درس الدافعية كمتغير تابع بدلا عن الاتجاه في دراسة عبد العزيز وبذلك نجد أن دراسة الباز وعبد العزيز متشابهة في الأدوات والنتائج غير أن الباز استخدمت مقياس الدافعية بدلا من مقياس الاتجاه عند عبد العزيز وقد توصلت كلا الدراستين إلى فاعلية الانفوجرافيك في تدريس العلوم. كما أكدت ذلك دراسة مراد (2021) والتي هدفت إلى التعرف على فاعلية استخدام تقنية الانفوجرافيك في تنمية مهارات التفكير التأملي وتحصيل مقرر العلوم لدى طالبات الصف الأول المتوسط بمدينة حائل.

أما فيما يتعلق بأثر الانفوجرافيك على تدريس الكيمياء فقد أثبتت دراسة عبد الحميد وآخرون (2020) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر استخدام الانفوجرافيك المتحرك في اكتساب المفاهيم العلمية وتنمية المهارات الكيميائية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمحافظة القاهرة، وتمثلت أدوات البحث في اختبار تحصيلي للمفاهيم العلمية وبطاقة ملاحظة للمهارات الكيميائية وتوصلت الدراسة إلى فاعلية الانفوجرافيك في اكتساب المفاهيم العلمية.

واتفقت دراسة عبد الحميد وآخرون مع دراسة Boco, &etal. (2020) والتي أكدت فاعلية الانفوجرافيك المتحرك والثابت في تعليم الترابط الكيميائي، كما توصلت إلى أن الانفوجرافيك المتحرك أكثر فاعلية. وقد استخدم الباحث المنهج المختلط، كما استخدم الاختبارات والمقابلة كأدوات للدراسة.

وفي ذات السياق نجد أن دراسة Al-Behadili, & Al-Dayni (2021) أكدت فاعلية استخدام الانفوجرافيك في اكتساب المفاهيم الكيميائية. وقد تم استخدام التصميم التجريبي واستخدمت الدراسة الاختبار كأداة للدراسة.

وتشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من عبد الحميد وآخرون 2020؛ Al-Behadili, & Al-؛ Boco, &etal. 2020 في تطبيق الدراسة على مادة الكيمياء لطلاب المرحلة الثانوية واستخدام المنهج الكمي شبه التجريبي وأن الاختبار أحد أدوات الدراسة، كما تشترك هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تأثير الانفوجرافيك على التحصيل غير أن هذه الدراسة شملت التحصيل الفوري والمؤجل للطالبات إضافة إلى تأثير التدريس باستخدام الانفوجرافيك على اتجاهات الطالبات نحو المادة.

4. الطريقة والإجراءات

1.4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي الشبه تجريبي، وبحسب كريسول (2019) فإن هذا المنهج يبحث في دراسة أثر متغير مستقل على متغير آخر تابع ويحصل ذلك بدراسة مجموعتين ضابطة وتجريبية. ولأن اختيار العينات لم يكن عشوائياً فقد تم استخدام التصميم شبه التجريبي ذو التصميم الثنائي المتكون من مجموعة تجريبية، ومجموعة ضابطة لاختبار فرضيات الدراسة (عباس وآخرون، 2014).

2.4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء.

- المتغير التابع: التحصيل الفوري، التحصيل المؤجل، اتجاه الطالبات نحو مادة الكيمياء.

3.4. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع طالبات الصف الثالث ثانوي في مدارس البنات الثانوية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024.

4.4. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (58) طالبة من طالبات الصف الثالث الثانوي اللاتي يدرسن في الفصل الدراسي الأول لعام (2023-2024). وقد اختيرت هذه العينة بطريقة قصدية بسبب سهولة الوصول إليها، حيث إن الباحثة معلمة في نفس المدرسة، وتقوم بتدريس مادة الكيمياء للعينتين، وقد تم تقسيم الطالبات إلى مجموعتين متكافئتين بطريقة قصدية، وتم تعيين إحداهما عشوائياً لتمثل المجموعة التجريبية والتي يتم تدريسها باستخدام الانفوجرافيك، والأخرى لتمثل المجموعة الضابطة ويتم تدريسها بالطريقة التقليدية.

5.4. أداة الدراسة:

أولاً: الاختبار

تم إعداد اختبار من قبل الباحثة وذلك بالاستعانة ببعض الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث تم بناء جدول للمواصفات، وعليه فقد تم تحديد عدد الأسئلة وصياغتها وفق مستويات بلوم بشكل يتناسب مع جدول المواصفات وقد تكون الاختبار بصورته الأولية من (عشرين فقرة) من نوع الاختيار من متعدد بأربعة بدائل، وخصص لكل فقرة درجة واحدة، وبلغت العلامة القصوى للاختبار (20) درجة، وتم تحديد الزمن في ضوء التطبيق الاستطلاعي للاختبار بـ (40) دقيقة وقد تمت إضافة 5 دقائق لقراءة تعليمات الاختبار وفهمها.

صدق أداة الدراسة:

تم تحديد صدق الاختبار بطريقتين يمكن توضيحهما في الآتي:

أ- صدق المحتوى الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاختبار من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، وقد أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم على الاختبار في صورته الأولية، وقامت الباحثة بالتعديل اعتماداً على ملاحظات المحكمين وتوصياتهم.

ب- صدق البناء:

تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (20) طالبة من خارج عينة الدراسة وذلك للتحقق من معاملات الصعوبة والتمييز، فلم تحذف منه أي فقرة وبقي الاختبار بصورته النهائية متضمناً (20) فقرة، وتم تصحيح الاختبار وحساب معاملات الصعوبة والتمييز وقد وجد أن قيم معاملات صعوبة الفقرات تراوحت بين (0.37- 0.78)، بينما تراوحت قيم معاملات تمييز الفقرات بين (0.38- 0.83)، وهي قيم جيدة جداً، وبناءً على ذلك لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاختبار.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات الاختبار باستخدام أسلوب الاختبار - إعادة الاختبار على العينة الاستطلاعية وبلغ معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (0.86)، وتعتبر هذه القيمة مناسبة، كما تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لحساب معامل الثبات، حيث بلغت قيمته (0.89) وتدل هذه القيمة على أن الاختبار يتمتع بثبات مرتفع.

ثانياً: مقياس الاتجاه نحو مادة الكيمياء:

الهدف من المقياس: يهدف هذا المقياس إلى قياس اتجاهات الطالبات نحو مادة الكيمياء.

طريقة بناء المقياس: اطّلت الباحثة على بعض أدبيات التربية التي استهدفت بناء المقاييس، وبعض مقاييس الاتجاهات نحو الكيمياء المستخدمة في بعض الدراسات الديحاني (2021) تم تحديد أبعاد المقياس بثلاثة أبعاد يندرج تحتها 15 عبارة وهي: الاستمتاع بمادة الكيمياء وتشمل 5 عبارات، فهم مادة الكيمياء وتشمل 5 عبارات، والبعد الثالث يتعلق بخصائص معلم الكيمياء ويندرج تحته 5 عبارات.

صدق المقياس:

قامت الباحثة بعرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين وذلك لتحديد صدق المحتوى طبقاً للتعريف الإجرائي للاتجاه نحو مادة الكيمياء، ومدى انتماء كل مفردة للبعد الذي تقيسه، ومدى مناسبة العبارات لمستوى المرحلة، بالإضافة إلى السلامة اللغوية والإملائية، وتم إجراء التعديلات المقترحة من السادة المحكمين.

وبعد إجراء التعديلات تم صياغة المقياس في صورته النهائية من 15 فقرة. تم تصحيحها باستخدام

نموذج ليكرت الثلاثي (موافق- محايد- غير موافق) بحيث تكون أوزان درجات العبارات (1-2-3) وتكون الدرجة الكلية هي مجموع الدرجات التي حصل عليها الطالب. ونظراً لأن المقياس يتكون من 15 فقرة فإن الدرجات تتراوح بين (15-45) ثم تقسم الدرجة الكلية على عدد المفردات فتصبح درجة الطالب في الفترة من (1-3)، ويحدد اتجاه الطالب في المقياس وفق المعيار الآتي: (3) اتجاه إيجابي قوي، (2.5) اتجاه إيجابي، (2) محايد، (1.5) اتجاه سلبي، (1) اتجاه سلبي قوي.

ثبات المقياس:

1- تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) طالبة وذلك لحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس فكانت قيمة معامل الارتباط لبعد الاستمتاع بمادة الكيمياء (0.94)، (0.88) لبعد معلم مادة الكيمياء، (0.92) لبعد فهم المادة الدراسية واستيعابها. وجميع قيم معاملات الارتباط دالة عند (0.01) مما يدل على ثبات الأبعاد.

2- تم استخدام معامل ألفا فكانت القيمة الكلية للمقياس (0.88)، ولبعد الاستمتاع (0.81)، ولبعد معلم المادة (0.79)، ولبعد فهم المادة واستيعابها (0.83).

ويتضح مما سبق صدق وثبات مقياس الاتجاه نحو مادة الكيمياء.

6.4. خطوات جمع البيانات:

في البداية تم أخذ الموافقات من الجهات الرسمية لتطبيق الدراسة، وبعد الانتهاء من إعداد الاختبار، ومقياس الاتجاه والتأكد من صدق وثبات كل منهما وإعدادهما بالصورة النهائية تم تصميم وإنشاء الاختبار، والمقياس الكترونياً باستخدام تطبيق (Forms). وللتحقق من تكافؤ العينتين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على الاختبار التحصيلي القبلي لدى طالبات الصف الثالث الثانوي في مادة كيمياء 3 تبعاً لمتغير المجموعة (تجريبية، ضابطة)، ولتوضيح الفروقات الإحصائية بين المتوسطات الحسابية للاختبار التحصيلي بين عينتي الدراسة تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

وقد تم اختبار المجموعة التجريبية فقط في مقياس الاتجاه نحو الكيمياء اختباراً قلياً، وبعد ذلك تم تدريس المجموعة الضابطة بالطريقة التقليدية بينما تم تدريس المجموعة التجريبية باستخدام الانفوجرافيك، وبعد انتهاء فترة التجربة طبقت الباحثة الاختبار البعدي على المجموعتين، وتمت إعادة الاختبار بعد مرور ثلاثة أسابيع وفي ضوء هذا التصميم تم التعرف على أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء على التحصيل الفوري والمؤجل للطالبات وذلك من خلال المقارنة بين نتائج الاختبار القبلي، والاختبار البعدي لكل من طالبات المجموعتين: التجريبية والضابطة.

كما قامت الباحثة بإعادة اختبار مقياس الاتجاه للمجموعة التجريبية ومقارنته بالاختبار القبلي للمقياس ومن خلال مقارنة نتائج الاختبارين تم التأكد من أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس الكيمياء على اتجاه الطالبات نحو المادة.

7.4. المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برمجية الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك في معالجة البيانات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف القياس القبلي، والبعدي لمستوى التحصيل، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات الاختبار التحصيلي.

5. نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الفرض الأول: لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي الفوري عند مستوى الدلالة $00.05 \leq \alpha$

للتحقق من صحة الفرض تم حساب اختبارات للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين ويتضح من الجدول (1) أن قيمة ت المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية مما يعني رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في الاختبار البعدي المباشر، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج كل من (الباز، 2017؛ الشاوش، 2019؛ عبد العزيز، 2018) حيث إن هذه الدراسات فاعلية استخدام الانفوجرافيك على اختبار التحصيل البعدي الفوري وتعزي الباحثة هذه النتائج إلى علم الطالبات بموعد الاختبار والاستعداد له.

جدول (1): نتائج التطبيق البعدي الفوري لاختبار التحصيل

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الاختبار الفوري	التجريبية	20	18.2	1.57	38	1.3456	2.042	عند 0.05
	الضابطة	20	19	1.4				

الفرض الثاني: لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية والضابطة في الاختبار البعدي المؤجل عند مستوى الدلالة $00.05 \leq \alpha$

للتحقق من صحة الفرض تم حساب اختبارات للمقارنة بين مجموعتين غير مرتبطة ويتضح من الجدول (2) أن قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في الاختبار البعدي المؤجل عند مستوى الدلالة $00.05 \leq \alpha$ لصالح المجموعة التجريبية وتتفق هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

جدول (2): نتائج اختبار التحصيل الفوري المؤجل

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
الاختبار المؤجل	التجريبية	20	16.35	1.93	38	2.22	2.042	عند 0.05 دال
	الضابطة	20	10.25	3.186				

الفرض الثالث: لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية في اختبار مقياس الاتجاه نحو المادة القبلي والبعدي عند مستوى الدلالة $00.05 \leq \alpha$

وللتحقق من صحة الفرض يتضح من الجدول (3) إن قيمة ت المحسوبة أكبر من قيمة ت الجدولية وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في مقياس الاتجاه البعدي نحو مادة الكيمياء عند مستوى الدلالة $00.05 \leq \alpha$ لصالح المجموعة التجريبية.

جدول (3): التطبيق القبلي والبعدي لمقياس الاتجاه للمجموعة التجريبية

المتغير	المجموعة التجريبية	العدد	المتوسط	الانحراف	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة
مقياس الاتجاه	قبلي	20	34.75	4.26	38	6.62	2.04	عند 0.05 دال
	بعدي	20	52.4	6.65				

6. نتائج الدراسة:

1- لا توجد فروق دالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية و درجات المجموعة الضابطة في نتائج الاختبار البعدي الفوري في مادة كيمياء 3 وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة عبد العزيز (2018) والتي أجريت على طلاب المرحلة الابتدائية في مادة العلوم، كما اختلفت مع الخوالدة (2021) والتي طبقت على معلمي ومعلمات الرياضيات للمرحلة الابتدائية وأظهرت فاعلية الانفوجرافيك في تحسين تحصيل الطلاب، وقد يكون اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات المذكورة إلى علم الطالبات في المرحلة الثانوية بموعد الاختبار وإدراكهن لأهمية التحصيل والحرص على الاستذكار وبذلك فقد كانت النتائج مرتفعة للمجموعتين ولم يظهر أي تأثير لاستخدام الانفوجرافيك على التحصيل الفوري ويتوافق ذلك مع دراسة العتيبي (2019).

2- توجد فروق دالة إحصائية بين درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في نتائج الاختبار البعدي المؤجل وجاءت هذه الفروق لصالح المجموعة التجريبية وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2019). ويرجع ذلك إلى بساطة الانفوجرافيك ووضوح معلوماته وترابطها وتركيزه على الفكرة الأساسية، كما يدعم التعلم الذاتي الذي يبني فيه الطالب معلوماته بنفسه مما يجعلها تبقى في الذاكرة بحسب بيابجه.

3- توجد فروق دالة إحصائياً بين درجات المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لاختبار مقياس الاتجاه نحو المادة مما يعني الأثر الإيجابي للانفوجرافيك في اتجاه الطالب نحو المادة. وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج كل من الخوالدة (2021)، الشاوش (2019)، و. Jui-Che, et al., (2018). ويرجع ذلك إلى ما يتميز به الانفوجرافيك من مزج للألوان والصور والرسوم مع المعلومات بصورة مبسطة يسهل على العقل استيعابها واستيعابها مما يضيف جو من المتعة أثناء التعلم كما يساعد الطالب على استيعاب المعلومات وتقريب المفاهيم المجردة لأذهانهم، كما أنه يساعد على ربط المادة التعليمية ببعضها فتصبح كأنها وحدة متكاملة مما سهل المادة على الطالب فهمها واستيعابها وبالتالي الحصول على الدرجات العالية في اختبارات التحصيل مما يبعد الإحباط عن الطالب وبالتالي اتجاهه الإيجابي نحو المادة

7. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بالتالي:

- تدريب المعلمات على الانفوجرافيك وأنواعه لاستخدامه في العملية التعليمية.
- ضرورة مراعاة واضعي المناهج توظيف الانفوجرافيك التعليمي لفاعليته التعليمية.
- تشجيع المعلمين للطلاب على استخدام تقنية الانفوجرافيك في تلخيص الدروس.

8. المقترحات:

- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر استخدام الانفوجرافيك على مقررات دراسية أخرى أو مراحل دراسية أخرى.
- قياس أثر استخدام الانفوجرافيك على نواتج تعلم مختلفة.
- إجراء دراسات حول أثر استخدام الانفوجرافيك على الطلاب ذوي صعوبات التعلم.

9. المراجع:

1.9. المراجع العربية:

- أبو عصبه، شيماء (2019). أثر استخدام استراتيجيات الانفوجرافيك على تحصيل طالبات الصف الخامس الأساسي واتجاهاتهن نحو العلوم ودافعيتن نحو تعلمها. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الباز، مروة محمد، وعبد الكريم، منى عيسى محمد (2017). أثر استخدام نمط الانفوجرافيك (الثابت – التفاعلي) في تنمية التحصيل ومهارات التفكير البصري والدافعية للإنجاز لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بطيبي التعلم في مادة العلوم. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (85) الجزء الثاني، 87-161.
- البلوي، شبيب حواس، والشمري، سلطان حماد. (2023). اتجاهات معلمي الحاسب الآلي في المرحلة المتوسطة نحو استخدام التعليم المعكوس ومعوقات تطبيقه في مدينة حائل. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، 29(2)، 265-283.
- البهادلي، محمد إبراهيم عاشور. (2018). أنماط التفاعل الصفّي لمدرسي ومدرسات الكيمياء وأثرها في التحصيل ومهارات التفكير عالي الرتبة لدى طلبة الخامس العلمي. مجلة كلية التربية الأساسية، 24 (102)، 161-192.

- تجور، عيسى. (2020). فاعلية استخدام الانفوجرافيك في تحصيل التلامذة وتنمية مهارات التفكير البصري في مادة الدراسات الاجتماعية للصف الرابع الأساسي. مجلة جيل العلوم الاجتماعية والإنسانية، 3(68)، 1-63.
- توفيق، بروكي، وجمعة، صباطة. (2018). نظام ل.م.د وتأثيره على التحصيل الدراسي "دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية- أدرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية قسم: العلوم الاجتماعية
- الحربي، جبير بن سليمان بن سمير. (2022). تصور مقترح لتحسين وظائف الانفوجرافيك في تدريس العلوم الشرعية من وجهة نظر معلمي العلوم الشرعية بالمرحلة الثانوية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30 (1)، 201-230. حسن، أمل. 2017. معايير تصميم الانفوجرافيك التعليمي. دراسات في التعليم الجامعي، (35)، 60-90.
- حشايقة، شرين عدنان، ودروزة، أفنان. (2023). توظيف التعليم المدمج من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية الفلسطينية في مديرية نابلس. المجلة العربية للنشر العلمي، 5 (51)، 106-123.
- خليفة، علي عبد الرحمن محمد. (2020). أثر أنماط تقديم الانفوجرافيك التعليمي "الثابت/ المتحرك/ التفاعلي" على تنمية مفاهيم المواطنة الرقمية لدى طلاب المرحلة الثانوية واتجاهاتهم نحوها. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (14)، 501-584.
- الخوالدة، إيناس حسين عبد الله. (2021). درجة استخدام الانفوجرافيك التعليمي في تحسين التحصيل الدراسي في الرياضيات وتنمية الاتجاهات لدى طلبة الصف الرابع الأساسي من وجهة نظر المعلمين في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الديحاني، مشلح هديريس. (2020). فاعلية نموذج الفورمات في تدريس الكيمياء لطلاب الصف الأول ثانوي في تحصيلهم الدراسي والاتجاهات نحو الكيمياء. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 109 (6)، 1455-1486.
- رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. (2016). في رؤية المملكة العربية السعودية 2030. برنامج تنمية القدرات البشرية - 2030 رؤية السعودية (vision2030.gov.sa)
- رشيد، اورسلان. (2000). التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم. (ط.2). قصر الكتاب- الجزائر.
- الزغول، عماد عبد الرحيم. (2012). مبادئ علم النفس التربوي. (ط.2). دار الكتاب الجامعي العين.
- زهران، حامد عبد السلام (1984). علم النفس الاجتماعي. عالم الكتب القاهرة.
- الزهراني، أميرة. (2019). الانفوجرافيك في تدريس العلوم: الأهمية والمعوقات من وجهة نظر معلمات العلوم بالمدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة. رسالة الخليج العربي، (152) س 40، 83-100.
- السباعي، أحمد. (2022). واقع التعليم الإلكتروني في ظل انتشار فيروس كورونا من وجهة نظر معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(2)، 216-228.
- السدحان، عبد الرحمن بن عبد العزيز بن عبد الرحمن. (2020). أثر التدريس باستخدام تقنية (الانفوجرافيك) في تحصيل طلاب الصف الثالث المتوسط في مقرر العلوم بمحافظة شقراء. مجلة جامعة شقراء، (13)، 267-292.

- السيد، سمية فتحي. (2019). الانفوجرافيك: نشأته، مفهومه، خصائصه. مكنتبات نت، 20 (3)، 24-39.
- شافع، عبد الشافي عاطف، حسين، محمود محمد، خليل، زينب محمد أمين، وإسماعيل، عبد الرؤوف محمد محمد. (2018). أثر استخدام الانفوجرافيك في تنمية مهارت التفكير البصري لدى طلاب المرحلة الإعدادية. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، 115 (14)، 70-115.
- الشاوش، محمد عبد الله محمد. (2019). أثر الانفوجرافيك على تنمية التحصيل الدراسي في مادة الحاسب الآلي لطلاب الأول الثانوي بمحافظة القنفذة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (11)، 61-76.
- الصباريني، محمد سعيد، والرازحي، عبد الوارث عبده سيف. (2021). اتجاهات طلبة المرحلة الثانوية نحو مادة الأحياء. المجلة العربية للتربية 13 (1)، 221-248.
- الصعوب، ماجد محمود. (2021). أثر توظيف التعلم القائم على استخدام الانفوجرافيك في تدريس مبحث التاريخ في تنمية مهارات التفكير البصري لدى طلبة الصف الثامن الأساسي. دراسات العلوم التربوية، 48 (4)، 420-436.
- عباس، محمد خليل، نوفل، محمد بكر، العبسي، محمد مصطفى، وأبو عواد، فريال محمد. (2014). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط5). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الباسط، حسين (2015). المرتكزات الأساسية لتفعيل استخدام الانفوجرافيك في عمليتي التعليم والتعلم، مجلة التعليم الإلكتروني. 3 (1)، 23-45.
- عبد الحميد، محمد زيدان، محمد، هناء رزق، عبد المعبود، رضا إبراهيم، وإسماعيل، سيد محمد قابيل. (2020). الإنفو جرافيك المتحرك وأثره في اكتساب بعض المفاهيم العلمية في الكيمياء لدى طلاب المرحلة الثانوية. المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، 8 (27)، 77-96.
- عبد العزيز، صفوت حسن. (2018). أثر استخدام الانفوجرافيك في تدريس مادة العلوم على التحصيل وتنمية مهارات التفكير البصري والاتجاه نحوها لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية في دولة الكويت. مجلة مفاهيم للدراسات النفسية الفلسفية والإنسانية المعمقة، 2 (2)، 42-63.
- عبد الغفور، عادل عبد الغني. (2021). العلاقة بين الاتجاه والتحصيل في الكيمياء لطلبة الصف الثاني ثانوي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2 (10)، 279-290.
- العتيبي، ريما بنت لافي. (2019). أثر نمطي الانفوجرافيك "الثابت / التفاعلي" في بيئة تعلم قائمة على الويب على بقاء أثر التعلم لدى طالبات المرحلة الثانوية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم.
- العمري، فاطمة بنت مسلم بن أحمد. (2021). اتجاهات طلبة الصف العاشر نحو مادة التربية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (النوع، ومستوى التحصيل الدراسي، والمستوى التعليمي للوالدين، ومستوى الدخل الشهري للوالدين) في محافظة ظفار. مجلة اتحاد الجامعات العربية للآداب، 18 (2)، 437-455.
- كريسول، جون. (2019). تصميم البحوث الكمية – النوعية – المزجية (عبد المحسن عايض القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في 2014)

- اللقاني، أحمد حسنين، والجمل علي أحمد. (2013). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس (ط.3). عالم الكتب.
- المالكي، جميلة عوض محمد. (2022). أثر تصميم الانفوجرافيك التفاعلي في تنمية مهارات التفكير البصري والمفاهيم الفقهية بمقرر الدراسات الإسلامية لدى طالبات الصف الأول المتوسط بمدينة مكة المكرمة. المجلة العربية للنشر العلمي 5(46)، 255-290.
- محمد، سارة فضل. (2023). صعوبات تعلم مادة الكيمياء لدى طلاب الصف الأول الثانوي في مدرسة عثمان عبده الثانوية للبنين. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10 (68)، 192-213.
- مراد، سهام السيد صالح. (2021). فاعلية استخدام تقنية الانفوجرافيك في تنمية مهارات التفكير التأملي وتحصيل مقرر العلوم لدى طالبات الصف الأول المتوسط بمدينة حائل. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 2 (16)، 121-151.
- مرسي، وفاء. (2018). أثر التفاعل بين نمطي عرض وتوقيت الانفوجرافيك في بيئة التعلم الإلكتروني على التحصيل والاتجاه نحو بيئة التعلم لدى طلاب المرحلة الثانوية. المؤتمر العلمي. الثالث عشر مناهج التعليم، والثورة المعرفية، والتكنولوجية المعاصرة، الجزء الثاني، جامعة عين الشمس.
- المسعودي، ختام حامد. (2017). أثر التدريس بالتشبيهات في تحصيل مادة الكيمياء لدى طلاب الصف الثاني متوسط واتجاههم نحو المادة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (52)، 588-618.
- ملكاوي، أمال رضا، مقدادي، ربي محمد، السقار، ماجدة محمد. (2015). اتجاهات الطلبة نحو تعلم العلوم باستخدام منظومة التعليم الإلكتروني (Eduwave) وعلاقتها ببعض المتغيرات في مدارس الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(4)، 342-369.
- منصور، نيفين، ومحمد، السيد. (2017). أثر التفاعل بين شكلين لتصميم الانفوجرافيك الثابت (الأفقي/ الرأسى) والأسلوب المعرفي في بيئة تعلم الكتلوني على مهارات البرمجة لدى طالبات تكنولوجيا التعليم واتجاهاتهن نحوها وأرائهن في الانفوجرافيك. الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم 27 (1)، 93-218.
- منصور، مصطفى. (2015). التأخر الدراسي: (أسبابه- آثاره وطرق علاجه). دار أسامة للنشر والتوزيع.
- المؤتمر التربوي الدولي الثاني للدراسات التربوية والنفسية. (2020، سبتمبر 11-12). [توصيات].
- النجار، نور أحمد، والعمري، فخرية سعيد. (2020). فاعلية استخدام حقيبة تفاعلية مُحَوَّسَبَة في إكساب المفاهيم الجيومرولوجية ومهارات التفكير البصري لدى طالبات الصف العاشر الأساسي بسلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية، 15 (15)، 67-39.
- نوفل، محمد بكر، ومحمد، فريال أبو العواد. (2011). علم النفس التربوي. عمان دار المسيرة.

2.9. المراجع الأجنبية:

- Al-Behadili, Ali Kareem Hussein Salman, & Al-Dayni, Batoul Muhammad Jassim. (2022). The Effectiveness of Using Infographics in Acquiring Chemical Concepts for Fifth Scientific-Grade Students. Journal of Positive School Psychology, 6 (5), 3055-3068.

- Boco, Nicolas, Mirajjes, Chrisviea, & Malindog Esteban. (2020). The Effectiveness of Infographics in Teaching Chemical Bonding. *Solid State Technology*, 63 (1), 150-157.
- Elaldi, Senel, & Cifci, Taner. (2021). The Effectiveness of Using Infographics on Academic Achievement: A Meta-Analysis and a Meta-Thematic Analysis. *Journal of Pedagogical Research*, 5 (4), 92-118.
- Jui-Che, T., Ya-Wen, T. & Tai-Ran, W. (2018). An Investigation of the Effects of Infographics and Green Messages on the Environmental Attitudes of Taiwanese Online Shoppers. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 10(11), 1-19.
- Parven, Akthar, & Husain, Naushad. (2021). Infographic as A Promising Tool for Teaching and Learning. *Journal of EMERGING OF TECHNOLOGIES AND INNOVATIVE RESEARCH*, 3(8), 554-559.
- Ugwuanyi, C. (2022). Enhancing Children's Achievement in Basic Science Using Library Electronic Books: A Case of Simple Repeated Evaluation. *Library philosophy and practice (e-journal)*, 1-15.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ نادية عبيد الله علي أبو زاهره، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.6>

دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني وحفظ الأمن والسلام الدوليين

The role of the Hague Law in establishing the rules of international humanitarian law and maintaining international peace and security.

إعداد الدكتور/ سامي الطيب إدريس محمد

أستاذ القانون الدولي العام المشارك، كلية الشريعة والقانون، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية

Email: sidriss@ut.edu.sa

المستخلص

جاءت هذه الدراسة بعنوان دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني وحفظ الأمن والسلام الدوليين، وقد تناولت ماهية قانون لاهاي ومبادئه وقواعده الرئيسية وأثرها على القانون الدولي الإنساني، والقانون الدولي بصورة عامة. وهدفت الدراسة الى الوقوف على الجهود الدولية المتعلقة بتنظيم قواعد الحرب وأساليب القتال من أجل حماية المدنيين وممتلكاتهم. وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوعات والنصوص القانونية. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: أن إتفاقيات لاهاي لعامي 1899 و1907 وإن لم تصل إلى درجة تحريم الحرب العدوانية، إلا أنها ساهمت في "أنسنة الحرب"، بمعنى إخضاعها لبعض القيود والضوابط التي تستهدف المزيد من الحماية لفائدة المدنيين والأعيان المدنية والممتلكات في سبيل المحافظة على الأمن الدولي. وأن الضرورة الحربية تحتل موقعا بارزا في مواثيق القانون الدولي الإنساني، حيث تخضع لمبدأ التناسب وتحقيق الهدف من الحرب، فإذا تحقق الهدف انتفت حالة الضرورة، ويصبح كل هجوم بعد ذلك بمثابة الاعتداء المحرم دولياً ويمنح المعتدى عليه حق الدفاع عن النفس.

كما توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات أبرزها: إن إضفاء صفة المشروعية على الحرب لا يعفي أطرافها من التزاماتهم الإنسانية والدولية، حيث يفرض استخدام القوة المسلحة المفرطة الى الدمار والقتل والأسر وتدمير للبيئة والممتلكات والأعيان المدنية.

الكلمات المفتاحية: الأعيان المدنية، أنسنة الحرب، الهجمات العشوائية، الحرب العدوانية.

The role of the Hague Law in establishing the rules of international humanitarian law and maintaining international peace and security.

Abstract

This study is titled The Role of the Hague Law in Establishing the Requirements of International Law for the Preservation of Law and Peace. It has dealt with the nature of the Hague Law, its main principles and rules, and their impact on international Humanitarian law, and international law in general. The study aimed to examine international efforts related to regulating the rules of war and methods of fighting in order to protect civilians and their property.

The study followed the descriptive analytical approach in dealing with legal topics and texts. The study reached many results, including: that the Hague Conventions of 1899 and 1907, even if they did not reach to the degree that aggressive war is prohibited, it has contributed to the “humanization of war,” in the sense of subjecting it to some restrictions and controls aimed at increasing protection for the benefit of civilians, civilian objects, and property in order to maintain international security, and the military necessity occupies a prominent position in the conventions of international humanitarian law, as it is subject to the principle of proportionality and achieving the goal of war. If the goal is achieved, the state of necessity ceases, and every attack after that becomes tantamount to an internationally prohibited attack, and the aggressor is granted the right to self-defense.

The study also reached a number of recommendations, the most prominent of which are: Giving war legitimacy does not exempt its parties from their humanitarian and international obligations, as the excessive use of armed force leads to destruction, killing, capture, and the destruction of the environment, property, and civilian objects.

keywords: Civilian objects, humanization of war, indiscriminate attacks, Aggressive war

1. المقدمة:

يعرف قانون لاهاي بـ "قانون الحرب"، حيث يعنى بقواعد الحرب وتنظيم وسائل القتال بغرض حماية المدنيين وممتلكاتهم والحد من الأثار المدمرة للنزاعات المسلحة. ويتكون من إتفاقيات لاهاي التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية للقانون الدولي الإنساني. وتعتبر اللجنة الدولية للصليب الأحمر التي تأسست في العام 1863 كقوة محركة لتطور القانون الدولي الإنساني بصورة عامة السبب الرئيسي في وضع إتفاقيات لاهاي للعام 1907/1899 اللتين إستفادتتا وعلى التوالي من إتفاقيات جنيف وإعلان سان بيترسبورغ لسنة 1868 الذي شكل الخطوة الأولى في مسيرة قانون لاهاي. وقد إكتسبت إتفاقيات لاهاي الصادرة عن مؤتمرات لاهاي أهمية كبيرة في العلاقات الدولية، بحكم أنها من أوائل الجهود الدولية الملموسة لدعم المشاريع التي تدعو إلى تجنب الحرب وتقييد وضبط أدواتها، كما تعتبر إنطلاقة حقيقية لتطوير القوانين التي تحكم الحرب. وقد لعب قانون لاهاي دوراً بارزاً في جعل الحرب أكثر إنسانية وخفف من أثارها الكارثية من خلال وضع وإعمال العديد من القواعد والمبادئ الحيوية المتعلقة بأساليب ووسائل القتال، كمبدأ الضرورة، الإنسانية، التناسب، التمييز.

يعتبر قانون لاهاي من العناصر الأساسية للقانون الدولي الإنساني بعد إتفاقيات جنيف، وقد لعب هذا القانون دوراً بارزاً في إرساء وتطوير قواعد القانون الدولي الإنساني وذلك من خلال وضع قواعد الحرب البرية للتخفيف من ويلات الحرب، وضع القواعد القانونية الخاصة بحماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح وذلك بعقد إتفاقية لاهاي لحماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح لعام 1954 والتي تعتبر بمثابة الإطار التشريعي الدولي الأول – وربما الأهم – لحماية الممتلكات الثقافية أثناء النزاعات المسلحة. تنظيم الوسائل المستعملة في إلحاق الضرر بالعدو، بالإضافة الى تقييد حرية المتحاربين في استخدام وسائل وأساليب القتال، حيث تمنع أحكام قانون لاهاي استخدام الأساليب الحربية التي تصيب بلا تمييز وبطريقة عشوائية قد تحدث إصابات غير مفيدة، كذلك يحظر استخدام أساليب ووسائل القتال التي يقصد أو يتوقع منها أن تلحق أضراراً جسيمة واسعة الإنتشار وطويلة الأمد بالبيئة الطبيعية.

أسهم قانون لاهاي بفعالية في وضع القواعد المتعلقة بحفظ الأمن والسلم الدوليين واحترام سيادة الدول وذلك بإنشاء المحكمة الدائمة للتحكيم كأول آلية دولية لتسوية المنازعات بين الدول بموجب إتفاقية التسوية السلمية للنزاعات الدولية التي أبرمت في لاهاي عام 1899 خلال مؤتمر السلام الأول، وإقرار الحياد كآلية مرنة وسلمية يمكن أن تعزز العلاقات الدولية الودية وتساعد في حفظ الأمن والسلم الدوليين بدلاً عن التهديد والعنف وإستعمال القوة في العلاقات الدولية وفق مقتضيات الأعراف والمواثيق الدولية. كما تعتبر إتفاقية لاهاي 1899 أول تجمع دولي تناول مسألة الحد من التسلح "من بين قضايا أخرى" ومن ثم جاءت جهود الأمم المتحدة لتقليص الأسلحة بأنواعها المختلفة، وتعزيز حظر الأسلحة البيولوجية والكيميائية والنووية وتقييد استخدامها. فضلاً عن كل ذلك فقد أكدت إتفاقيات لاهاي مبدأ المسؤولية الدولية عن التعدادات العسكرية وتجريم الحرب العدوانية وضرورة الإمتناع عن استعمال القوة، معتبرة أن اللجوء إلى القوة يعد خرقاً وانتهاكاً صارخاً لمقاصد الأمم المتحدة ومبادئها الراسخة.

1.1. أهمية الدراسة

تأتي أهمية دراسة قانون لاهاي كعنصر أساسي للقانون الدولي الإنساني، بحكم حيوية الموضوع، ودوره في إرساء وإقرار قواعد القانون الدولي والحاجة الماسة لتفعيل مبادئه وتطوير قواعده، من أجل الحد من النزاعات المسلحة وضبط وسائلها وتخفيف أثارها الكارثية. تتبع أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

أ. كونها تتناول الجهود الدولية المبكرة التي ساهمت في والحد من الآثار المدمرة للنزاعات المسلحة، من خلال ضبط وتنظيم استخدام وسائل القتال، وحماية المدنيين وممتلكاتهم.

ب. تسلط الضوء على إتفاقيات لاهاي ودورها في إقرار وتطوير قواعد القانون الدولي الإنساني وتعزيز الأمن والسلم الدوليين.

2.1. أهداف الدراسة وتساؤلاتها

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على قانون لاهاي كعنصر رئيسي من عناصر القانون الدولي الإنساني، والوقوف على دوره في إرساء مبادئ وقواعد القانون الدولي التي تحد من آثار الحرب وتعزز السلم الدولي. كما تهدف الى دراسة وتحليل النصوص القانونية المتعلقة بتوفير الحماية للمدنيين وممتلكاتهم، والقواعد والآليات الخاصة بتقييد وضبط وسائل القتال وحصرها فيما يحقق أهداف الحرب.

وستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ماهي أهم مبادئ قانون لاهاي؟
- ما هو دور قانون لاهاي في إرساء وتطوير قواعد القانون الدولي الإنساني؟
- ما هو أثر إتفاقيات لاهاي على حفظ الأمن والسلم الدوليين؟

3.1. إشكالية الدراسة

منذ زمن مبكر لعبت إتفاقيات لاهاي دوراً بارزاً في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني كفرع من فروع القانون الدولي العام، وقد كانت القواعد والمبادئ والأحكام التي أقرتها واعتمدت عليها هذه الإتفاقيات كافية لتحقيق أهدافها وجعل الحرب أكثر إنسانية أو الحد من آثارها، وتنظيم وسائلها، وضبط آلياتها، إلا أن تغير الظروف الدولية وانتشار صناعة وتجارة الأسلحة لاسيما الأسلحة البيولوجية والكيميائية والنووية، وشح الموارد وزيادة أطماع الدول ولجؤها الى استخدام القوة المسلحة لتحقيق أهدافها وبروز أسباب ودواعي جديدة للنزاعات الدولية ممثلة في مكافحة الإرهاب والجريمة العابرة للحدود وحماية الأقليات وحقوق الإنسان وغيرها مما يستدعي التدخل الدولي وإثارة أسباب الحرب، كل ذلك أدى الى كثرة النزاعات الدولية المسلحة، مما استوجب العمل على إيجاد آليات ووسائل حديثة لمواكبة هذا التغير والتطور من أجل حماية المدنيين وممتلكاتهم وتخفيف ويلات وآثار الحرب وضبط أدواتها. كذلك يملئ الضمير الإنساني والتضامن الدولي ضرورة العمل على تطوير مبادئ لاهاي وتفعيل دورها في تطوير قواعد القانون الدولي لاسيما القواعد المتعلقة بالحياد والحد من التسلح وتسوية المنازعات الدولية بالطرق السلمية من أجل المحافظة على السلم الدولي وإستدامته.

4.1. منهجية الدراسة

من أجل الوصول للغايات التي تم التخطيط لها تبنت الدراسة المنهج الوصفي في المعالجة العامة المتعلقة بتناول قانون لاهاي وأهم القواعد والمبادئ التي عمل على إقرارها. ودوره في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني وتطوير قواعد القانون الدولي. كما تبنت الدراسة المنهج التحليلي في تحليل وإستقراء نصوص إتفاقيات لاهاي وبعض المواثيق الدولية الأخرى والآراء الفقهية لأجل الوصول الى نتائج تساعد في تطوير قواعد القانون الدولي الإنساني لمواكبة التطورات والتغيرات الدولية، وإيجاد حلول قانونية في ظل كثرة النزاعات الدولية المسلحة والآثار الإنسانية المترتبة عليها.

تقسيم الدراسة: قسمت الدراسة الى مبحثين.

المبحث الأول: بعنوان ماهية قانون لاهاي ومبادئه الرئيسية ويتكون من مطلبين جاء المطلب الأول بعنوان ماهية قانون لاهاي وأهميته، وفيه تم التعريف باتفاقيات لاهاي الرئيسية 1954/1907/1899. المطلب الثاني بعنوان المبادئ الرئيسية لقانون لاهاي، ممثلة في مبدأ الإنسانية، الضرورة، التناسب والتمييز.

المبحث الثاني: بعنوان دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي ويتكون من مطلبين جاء المطلب الأول بعنوان دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني وتناول وضع قواعد للحرب البرية، وضع قواعد خاصة بحماية الممتلكات الثقافية، تنظيم الوسائل المستعملة في إلحاق الضرر بالعدو، وتقييد حرية المتحاربين في استخدام وسائل وأساليب القتال. أما المطلب الثاني فقد جاء بعنوان دور قانون لاهاي في المحافظة على السلم الدولي من خلال تسوية المنازعات الدولية بالطرق السلمية، إقرار الحياض الدولي، الحد من التسلح وتبني المسؤولية الدولية عن التعدادات العسكرية واللجوء الى استخدام القوة وتجريم الحرب، والمحافظة على سيادة الدول.

2. الدراسات السابقة

(دراسة إسماعيل عبد الرحمن 2003م) الأسس الأولية للقانون الإنساني/ إسماعيل عبد الرحمن/ بحث منشور في كتاب القانون الدولي الإنساني- تقديم أحمد فتحي سرور/ دار المستقبل/ 2003م. في هذه الدراسة تناول الباحث إتفاقيات لاهاي وجنيف ودورها في تكوين القانون الدولي الإنساني.

(دراسة يحي حسن 2008م) ضبط أساليب القتال في القانون الدولي الإنساني/ يحي حسن عبد الله/ بحث مقدم لنيل درجة الماجستير/ كلية القانون جامعة جوبا- كلية القانون/ 2008م. اقتصرت هذه الدراسة على تناول أساليب القتال في القانون الدولي الإنساني.

(دراسة سامر موسى 2005م) الحماية الدولية للمدنيين في الأقاليم المحتلة / سامر موسى/ رسالة ماجستير مقدمة في جامعة بسكرة، منشورة على الموقع الإلكتروني للحوار المتمدن، 2005. تناولت الدراسة الآليات الخاصة بحماية المدنيين في ظل الاحتلال التي أقرتها إتفاقيات لاهاي.

(دراسة نصر الدين قليل 2019م) مبادئ قانون لاهاي وقانون جنيف- تراث القانون الدولي الإنساني/ نصر الدين قليل/ منشور في مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 01، 2019م، على الرابط- <http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/5201>. تناولت هذه الدراسة جهود إتفاقيات لاهاي وجنيف ودورها في تكوين قواعد ومبادئ القانون الدولي الإنساني.

1.2. تعقيب على الدراسات السابقة

إتفقت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة على أهمية قانون لاهاي كواحد من الركائز الأساسية للقانون الدولي الإنساني، ودوره الرائد في إرساء قواعد قانونية جعلت الحرب أكثر إنسانية من خلال ضبط أدواتها والتخفيف من ويلاتها. وقد تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في كونها تناولت المبادئ التي إرتكزت عليها إتفاقيات لاهاي بشيء من التفصيل، كما ركزت على دور قانون لاهاي في إقرار قواعد القانون الدولي المتعلقة بالمحافظة على الأمن والسلم الدوليين.

استعراض أدبيات البحث: نالت الموضوعات المتعلقة بالقانون الدولي الإنساني إهتمام كبير من قبل الباحثين، فمنهم من تناولها بصورة مجملية ومنهم من تناولها من وجهة نظر وأيدولوجيات وفلسفة خاصة به. لم تتناول الكثير من الدراسات المتعلقة بالقانون الدولي الإنساني بصورة دقيقة ومتكاملة مبادئ إتفاقيات لاهاي ودورها في إقرار قواعد قانونية تسهم في المحافظة على السلم الدولي، وهذا ما دعا الباحث الى تقديم هذه الدراسة لاستكشاف الدور الهام لقانون لاهاي في إثراء وتطوير قواعد القانون الدولي.

المبحث الأول: ماهية قانون لاهاي ومبادئه الرئيسية

يتكون هذا المبحث من مطلبين، تناول المطلب الأول التعريف بقانون لاهاي من خلال الوقوف على إتفاقيات 1907 / 1899 والظروف التي صاحبت إنعقادها، وأهميتها في إرساء قواعد الحرب وتنظيم إستخدام وسائل القتال. أما المطلب الثاني فقد تناول المبادئ الرئيسية لقانون لاهاي، ممثلة في مبدأ الضرورة، الإنسانية التناسب، التمييز ومبدأ تقييد حرية المتحاربين في استخدام وسائل وأساليب محددة في القتال، ودور هذه المبادئ الرئيسية في بتنظيم الحرب وضبط أدواتها، بغرض توفير قدر من الحماية للمدنيين وممتلكاتهم الحيوية، والدور الحيوي لهذه المبادئ في تطور وإرساء قواعد القانون الدولي الإنساني، والمحافظة على الأمن والسلم الدوليين.

المطلب الأول: ماهية قانون لاهاي وأهميته

ماهية قانون لاهاي: تعود أصول القانون الدولي الإنساني إلى الممارسات العرفية للجيش التي تطورت على مر العصور في جميع القارات. ولم يكن هذا القسم من القانون الدولي الذي يُعرف عادة بـ "قوانين وأعراف الحرب"، يُطبق من قبل جميع الجيوش كما لم يكن يُطبق بالضرورة تجاه كل الأعداء، فلم تكن القواعد المطبقة هي نفسها. غير أن النموذج الذي كان معتمداً، والقائم في الأصل على مفهوم شرف الجندي، قد اقتصر على ضبط السلوك تجاه المقاتلين والمدنيين. وكان مضمون القواعد يشتمل عموماً على حظر السلوك الذي كان يعتبر قاسياً وشائناً ولا ضرورة له، وهو مضمون لم يتطور من قبل الجيوش وحدها، بل كان لكتابات القادة الروحيين الأثر الكبير فيه. أما العلامة الفارقة والأبرز فيما يخص تصنيف هذه الأعراف في وثيقة واحدة، فكانت من وضع الأستاذ "فرانسيس ليبير" تعليمات لتوجيه جيوش الولايات المتحدة في الميدان، والتي وضعت موضع التنفيذ بأمر عام رقم 100 من الرئيس لنكولن، في العام 1863، خلال الحرب الأهلية الأمريكية. وأثرت مدونة ليبير كما تعرف اليوم بقوة في تدوين قوانين الحرب وأعرافها، وفي اعتماد دول أخرى للوائح مشابهة، وشكلت هذه القواعد معاً الأساس لمشروع إتفاقية دولية بشأن قوانين وأعراف الحرب رفعت إلى مؤتمر بروكسيل في العام 1874 وبالرغم من عدم اعتماد هذا المؤتمر لمعاهدة ملزمة، فقد جرى استخدام قسم كبير من أعماله فيما بعد في وضع إتفاقيات ولوائح لاهاي في العامين 1899 و 1907. ومع أن هذه المعاهدات لم تدون كافة نواحي العرف، فقد أعيد التأكيد على أهميتها المستمرة فيما يعرف بـ "شرط مارتينز"، الذي أدرج للمرة الأولى في ديباجة إتفاقية لاهاي للعام 1899 والذي ينص على ما يلي: "إلى أن يحين استصدار مدونة لقوانين الحرب، ترى الأطراف السامية المتعاقدة من المناسب أن تعلن أن في الحالات غير المشمولة بالأحكام التي اعتمدها، يظل السكان والمتحاربون تحت حماية مبادئ القانون الدولي، كما جاءت في التقاليد التي سادت بين الشعوب المتقدمة وقوانين الإنسانية ومقتضيات الضمير العام" (الشريف، 2005، ص68).

نظراً للخطورة البالغة في حرية الاستخدام العشوائي للقوة المسلحة، قام المجتمع الدولي بتبني قواعد قانونية تعاقبية متعددة المصادر، وقد أرست الديانات السماوية، وخصوصاً الدين الإسلامي والسيرة النبوية الجذور الأساسية لهذه القواعد.

حيث لم يكن الإسلام يجيز اللجوء إلى الحرب إلا في حالات معينة اضطرارية، فلا يؤذن بالقتال إلا لسبب مشروع (الدينني، 2015، ص22). بالإضافة لما أرساه كل من العرف الدولي وفقهاء القانون الدولي في هذا المجال، مما أتاح للمجتمع الدولي تطوير قواعد قانونية دولية قصد بها تنظيم وسائل وطرق القتال، حيث تم تحديد الحالات التي يجوز فيها اللجوء إلى الحرب واستخدام السلاح، كحالات الدفاع عن النفس، والحفاظ على الأمن الجماعي، كذلك تم تحديد الحالات التي لا يجوز فيها اللجوء إلى الحرب واستخدام الأسلحة، كحالة العدوان مثلاً؛ كما وضعت قواعد قانونية تعاقبية تهدف إلى حماية ضحايا هذه النزاعات المسلحة، وتم وضع آليات لتعقب انتهاكات هذه القواعد عن طريق القانون الدولي الإنساني. ومن الواضح وإن كانت مبادئ القانون الدولي الإنساني أقدم ظهوراً من المعاهدات والإتفاقيات والقواعد القانونية، فإن للحركة الدولية للصليب الأحمر دوراً كبيراً في صياغة الجانب الأكبر من قواعد قانون الحرب، وكذلك سلسلة إتفاقيات قانون لاهاي للعام 1899 (صلاح الدين عامر 2007، ص1042).

تعتبر اللجنة الدولية للصليب الأحمر التي تأسست في العام 1863 القوة المحركة لتطور القانون الدولي الإنساني، فقد أطلقت اللجنة الدولية العملية التي أدت إلى عقد إتفاقيات جنيف لحماية ضحايا الحرب للعام 1864 و1906 و1929 و1949. وكانت هذه اللجنة وراء وضع إتفاقية لاهاي للعام 1899، وإتفاقية لاهاي للعام 1907 اللتين استفادتوا وعلى التوالي من إتفاقيتي جنيف للعاملين 1864 و1906 لوضع قواعد الحرب البحرية، واللتين مهدتا السبيل لإتفاقية جنيف لتحسين حال الجرحى والمرضى والغرقى من أفراد القوات المسلحة في البحار للعام 1949. كذلك شجعت اللجنة الدولية على تطوير قانون لاهاي، وشاركت في المفاوضات حول العديد من المعاهدات الأخرى المكتملة له كإتفاقية العام 1980 بشأن الأسلحة التقليدية. وإتفاقية أوتاوا لحظر الألغام المضادة للأفراد للعام 1997، والنظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية للعام 1998، وينعكس الإقرار بهذا الدور في التفويض الذي أوكله المجتمع الدولي إلى اللجنة الدولية للصليب الأحمر للعمل من أجل تطبيق وفهم القانون الدولي الإنساني ونشر المعرفة به والعمل على تطويره.

شكل إعلان سان بيترسبورغ لسنة 1868 الخطوة الأولى في مسيرة قانون لاهاي وقد جاء فيه أن تقدم الحضارة يجب أن يخفف قدر الإمكان من ويلات الحرب، ذلك أن القانون الدولي الإنساني لا يمكن أن يؤدي دوره إلا إذا وفق بين المتناقضين - الإعتبارات الإنسانية ومتطلبات الضرورة العسكرية (الغنيمي، 19، 1982، ص). وعليه فإن المبدئين التقليديين الملازمين للحروب هما الضرورة العسكرية والمعاملة الإنسانية إذ إن قانون النزاعات المسلحة يتراوح بينهما.

يعرف قانون لاهاي بأنه مجموعة من القواعد القانونية المتعلقة بتنظيم إستخدام القوة ووسائل وأساليب القتال، كالقواعد المتعلقة بحظر استخدام أسلحة معينة كالسموم والغازات الخائقة، والأسلحة الجرثومية، والكيمياوية والرصاص المتفجر، والمقدوفات القابلة للإنتشار أو التمدد بالجسم بسهولة، وحظر استخدام بعض أنواع الألغام، وغير ذلك من القواعد المتعلقة بماهية وطبيعة السلاح الممكن إستخدامه. وقد سمي قانون لاهاي سابقاً "قانون الحرب" كما سمي "قانون النزاعات المسلحة" إلا أن المؤتمر الدبلوماسي المنعقد في جنيف (1974) أقر تسمية "القانون الدولي الإنساني"، وذلك بعد دمج قانوني لاهاي وجنيف، ليصبح القانون الدولي الإنساني الذي يهتم بحماية الأفراد في وقت الحرب كما هو في وقت السلم من أجل الحفاظ على سلامة الأشخاص المدنيين. كما يعرف قانون لاهاي بأنه القانون الذي يحدد حقوق المتحاربين وواجباتهم في إدارة العمليات القتالية، ويقيد من حرية إختيار وسائل الحرب المستخدمة ضد العدو؛ إذ يتكون من مجموعة القواعد القانونية التي أقرتها إتفاقيات لاهاي لعامي 1899 و1907م، التي

تنظم حقوق المتحاربين وواجباتهم في إدارة العمليات العسكرية، وترمي إلى الحد من آثار العنف والخداع بما لا يتجاوز ما تتطلبه الضرورة الحربية (المخزومي، 2009، ص26). وحول مشروعية إستعمال السلاح النووي قررت محكمة العدل الدولية في قنواها التي صدرت في 8 تموز 1996 أن القانون الإنساني هو ذلك القانون المتصل بتسيير الأعمال العدائية (قانون لاهاي) والذي بدأ نشأته في مجموعة معاهدات. بينما القانون الذي يحمي الضحايا (قانون جنيف) قد تطور بصورة منفصلة في إتفاقيات جنيف، وإن هذين الفرعين قد ترابطا معاً في وقت لاحق في البروتوكولين الإضافيين لعام 1977 ليكونا مجموعة قانونية واحدة (صلاح الدين عامر، مرجع سابق، ص1010).

قانون لاهاي يعتبر من المكونات الرئيسية للقانون الدولي الإنساني، والذي يعتبر إحدى فروع القانون الدولي العام، تهدف قواعده العرفية والمكتوبة إلى حماية الأشخاص المتضررين في حالة النزاع المسلح وتنظيم وسائل القتال، كما تهدف إلى حماية الأموال التي ليست لها علاقة مباشرة بالعمليات العسكرية. وهو كذلك جزء من القانون الدولي الذي يهتم بحماية الأفراد في وقت السلم من أجل الحفاظ على سلامة الأشخاص. كما أنه القانون الذي يشمل مجموعة القواعد التي تهدف إلى جعل الحرب أكثر إنسانية، سواء في العلاقة بين الأطراف المتحاربة أو بالنسبة إلى الأشخاص غير المنخرطين في النزاع المسلح، أو بخصوص الأعيان والأهداف غير العسكرية.

من خلال تعريف قانون لاهاي يتبين لنا أن هدف هذا القانون يتمثل في تحقيق عدة مبادئ تتعلق بتنظيم الأعمال الحربية بهدف تخفيف أثارها.

أهمية قانون لاهاي: إكتسبت اتفاقية لاهاي الصادرة عن مؤتمرات لاهاي أهمية كبيرة في العلاقات الدولية، وذلك لأنها تمثل أو بداية الجهود الدولية الملموسة لدعم المشاريع التي تدعو إلى تجنب الحرب، كما تعتبر نقطة إنطلاق لتطوير القوانين التي تحكم الحرب، والتي تطورت خلال القرن العشرين، مما أدى إلى ظهور ما يُعرف بقوانين النزاع المسلح، والتي يُشار إليها باسم قانون لاهاي الذي يهتم بالوسائل والطرق المستخدمة خلال الحرب وتنظيم سلوك المتحاربين أثناء القتال، فنص على حظر قتل أفراد العدو باللجوء إلى الغدر، قتل المقاتل المستسلم، تدمير ممتلكات العدو أو حجزها دون مبرر، وشن الهجمات العشوائية التي لا تفرق بين المقاتل والمدني، تدمير الممتلكات المخصصة للعبادة والصحة والتعليم، وقصف الأحياء السكنية وغيرها من الإلتزامات التي ترمي إلى عدم إطلاق يد المتحاربين في اختيار ما يروه من وسائل وأساليب إلحاق الضرر بالعدو وإرساء قواعد بشأن إستخدام القوة.

إن إتفاقيات لاهاي Hague Convention المكونة لقانون لاهاي هي سلسلة من المعاهدات الدولية الصادرة عن المؤتمرات الدولية التي عقدت في مدينة لاهاي بهولندا في عامي 1899م و1907م، ويسمى مؤتمرا لاهاي بمؤتمري السلام، تعتبر نقطة تحول في تاريخ البشرية؛ لأنها كانت المرة الأولى التي يحدث فيها تجمع دبلوماسي كبير خارج سياق الحرب والأزمات الدولية. وتحدد المعاهدتان قوانين وأعراف الحرب بالمعنى الدقيق، وذلك بتحديد القواعد التي يجب على الأطراف المتحاربة الإلتزام بها أثناء الأعمال العدائية.

أطلق عالم القانون الدولي الألماني فالتر شوكينغ على المجموعة الموقعة على الإتفاقيتين ب"الإتحاد الدولي لمؤتمري لاهاي" ورأى فيه نواة لكيان فيدرالي دولي قادر على الإجتماع بصفة دورية لإرساء العدالة وتطوير بنود القانون الدولي وإيجاد حلول سلمية للنزاعات الدولية، مؤكداً على أن مؤتمري لاهاي كونا بالفعل إتحاداً سياسياً واضحاً يضم كل دول العالم،

كما تعد الوكالات المختلفة المؤسسة على ضوء توصيات المؤتمرين كالمحكمة الدائمة للتحكيم جزءاً أصيلاً من المؤتمرين والإتفاقيات الناتجة عنهما (الشريف، مرجع سابق، ص83).

خلال المؤتمرين بذلت العديد من الجهود لوضع هيكلية ثابتة لمحكمة دولية ذات قرارات إلزامية لتسوية النزاعات الدولية كبديل لإعلان الحرب الذي ظل الوسيلة الأولى لفض أي نزاع مشترك، ومع ذلك لم يقدر النجاح لكلا المؤتمرين على حد سواء إلا أن المؤتمر الأول قد شهد نجاحاً نسبياً بعدما تركزت نقاشاته الأساسية بشأن نزع السلاح، في حين فشل المؤتمر الثاني في إقناع قادة الدول بضرورة تأسيس محكمة دولية لفض النزاعات ذات أحكام وقرارات إلزامية، إلا أنها تمكنت من بسط فكرة التحكيم التطوعي بعد موافقة طرفي النزاع، كذلك جمع الديون ووضع قوانين ملزمة للحرب، بالإضافة إلى حقوق وواجبات الدول المتمسكة بالحياد الإيجابي في النزاعات المختلفة. بالإضافة إلى تلك القضايا سالفة الذكر تضمن المؤتمران نقاشات جادة حول قوانين الحرب وجرائم الحرب والمسؤولية الدولية، إلا أن العديد من تلك القوانين تم خرقها بالفعل خلال الحرب العالمية الأولى.

يمكن القول إن إتفاقيات لاهاي تمثل نقطة تحول في تاريخ وتطور القانون الدولي بإحتوائها على أهم المبادئ العامة لما أصبح يعرف بإسم (قانون النزاع المسلح)، وهذه المبادئ العامة بعد أن اكتسبت قوة القانون العرفي واعترف لها رسمياً بهذه الصفة تسري على جميع الدول. ولهذا الجانب أهمية أساسية اليوم ذلك أن الدول التي لم تنضم بعد إلى البروتوكول الإضافي الأول ملزمة بالقواعد الأصلية الواردة في إتفاقيات لاهاي السابقة، فضلاً عن ذلك فإن قرارات عديدة صادرة من الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن احترام حقوق الإنسان قد أشارت إلى إتفاقيات لاهاي باعتبارها إتفاقيات لا تزال واجبة التطبيق (سوادي، 1999، ص9).

مؤتمر لاهاي الأول 1899: عقد أول مؤتمر في لاهاي للسلام في عام 1899م، بدعوة من القيصر الروسي نيقولا الثاني، من أجل مراجعة الإعلان الذي تم وضعه بشأن قوانين وأعراف الحرب، والذي لم يصدق عليه مؤتمر بروكسل في عام 1874م، إلا أن إتفاقية لاهاي لعام 1899م تم اعتمادها بشأن الحرب البرية، كما صادقت عليها خمسون دولة من الدول الأطراف. وانعقد المؤتمر بدعوة من القيصر الروسي نيقولا الثاني، وتضمن المؤتمر وضع حد للتطوير التدريجي للأسلحة، وإيجاد السبل والوسائل المثلى والأكثر فعالية في سبيل ضمان سلام دائم في العالم، والتخلص من تهديدات الحرب؛ ونصت هذه الإتفاقية على وضع قوانين، وأعراف للحرب، وتحديد مستويات التسلح الوطني، والبحث في حلول سلمية للنزاعات القائمة.

ونصت الإتفاقية على القواعد التالية:

[https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D8%AA%D9%81\(%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D8%A7%D9%87%D8%A7%D9%8A](https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D8%AA%D9%81(%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D8%A7%D9%87%D8%A7%D9%8A)

- يمنع تدمير ممتلكات العدو أو الإستيلاء عليها ما لم يكن ذلك من ضرورات الحرب.
- يُحظر الهجوم على البلدات، أو القرى، أو المساكن التي لا يتم الدفاع عنها.
- يجب اتخاذ جميع الإحتياطات اللازمة أثناء القصف لتجنب أكبر قدر من الصروح الثقافية، والفنية، والعلمية، والدينية، والمستشفيات، بشرط عدم استخدامها لأغراض عسكرية.
- يُحظر نهب المدينة أو أي مكان عندما يتم الإعتداء عليه.
- يُحظر الإستيلاء على المؤسسات التاريخية، والفنية، والعلمية، أو إتلاف ممتلكاتها.

كما تضمنت مناقشة الموضوعات المتعلقة بتسوية المنازعات سلمياً، والمحافظة على الحالة الراهنة على المستعمرات، حقوق وواجبات الدول المحايدة، عدم إحداث تغيير جوهري في قوانين البلاد وطريقة تطبيقها، استخدام الرصاص الذي يتمدد في الجسم والمقذوفات بغرض نشر الغازات الخائفة.

مؤتمر لاهاي الثاني 1907: دعا إلى المؤتمر الثاني الرئيس الأمريكي ثيودور روزفلت عام 1904 ولكن أجل بسبب الحرب بين روسيا واليابان. انعقد مؤتمر السلام الثاني في الفترة من 15 يونيو إلى 18 أكتوبر 1907. وكان الهدف من المؤتمر هو توسيع إتفاقية لاهاي لعام 1899 عن طريق تعديل بعض الأجزاء وإضافة موضوعات جديدة؛ على وجه الخصوص، وركز مؤتمر 1907 بشكل متزايد على الحرب البحرية.

تضمن مؤتمر لاهاي الثاني مراجعة لتوصيات واتفاقيات المؤتمر الأول ووضع توصيات أخرى جديدة مثل: واجبات الدول المحايدة، وقوانين الحروب البحرية، وما يتعلق باستخدام القوة في سبيل إسترداد الديون التعاقدية على الدول الأخرى. وقد حضره ممثلو 44 دولة، وناقش العديد من المسائل المتعلقة باستخدام القوة، وحقوق وواجبات القوى المحايدة وأثر الحرب على الأشخاص في البر والبحر، ومسائل زراعة الألغام، والسفن التجارية للعدو، وقصف القوات البحرية في الحرب وغيرها، كما جدد الإعلان الذي يحظر تصريف المقذوفات من البالونات، وتم اختتامه بالقبول الجماعي من قبل الأعضاء بالتحكيم الإلزامي، والتوصية بعقد مؤتمر آخر خلال ثماني سنوات للتعامل مع المشاكل الدولية. أسفر مؤتمر لاهاي الثاني في عام 1907، عن إتفاقيات تحتوي فقط على عدد قليل من التطورات الرئيسية من إتفاقية عام 1899. وقد حدد قانون لاهاي 1907 حقوق المحاربين وواجباتهم في إدارة العمليات العسكرية وحدود استخدام وسائل إلحاق الضرر بالأعداء (محمد مصطفى، 1996، ص 69). ترد معظم القواعد المتصلة بقانون لاهاي في الإتفاقيات المبرمة عام 1899 والمعدلة جميعاً في عام 1907 كما جاءت عام 1977 في البروتوكولين الإضافيين لإتفاقيات جنيف، وفي معاهدات شتى تحظر استخدام أنواع معينة من الأسلحة. واعتمد المؤتمر العمل بالمبادئ التقليدية للملازمين للحروب هما الضرورة العسكرية والمعاملة الإنسانية حيث يتراوح قانون النزاعات المسلحة بينهما، فكل ما هو ضروري لإلحاق الهزيمة بالعدو مشروع، لكن كل ما يسبب أضراراً لا طائل من ورائها يعد محظور (الغنيمي، مرجع سابق، ص 84).

إتفاقية لاهاي 1954م: إتفاقية لاهاي لحماية الملكية الثقافية في حالة النزاع المسلح هي معاهدة دولية تطلب من الموقعين عليها حماية الملكية الثقافية في الحرب. وقد تم التوقيع عليها في 14 مايو عام 1954 في لاهاي ودخلت حيز النفاذ في 7 أغسطس 1956. وقد تم التصديق عليها من قبل أكثر من 100 دولة. تعين الإتفاقية علامة واقية تسهل عملية تحديد الممتلكات الثقافية المحمية أثناء النزاع المسلح. ومن الممكن أيضاً استخدام الثلاثي لتلك العلامة للإشارة إلى أن هذه الملكية الثقافية الهامة بشكل إستثنائي تخضع لحماية خاصة. في أعقاب الحرب العالمية الثانية، اعتمدت منظمة اليونسكو إتفاقية لاهاي 1954 التي وضعت قواعد لحماية الممتلكات الثقافية. وكانت هذه الإتفاقية أول معاهدة دولية تهدف إلى حماية التراث الثقافي في سياق الحرب، والتي سلطت الضوء على مفهوم التراث المشترك وأدت إلى إنشاء اللجنة الدولية للدرع الأزرق (ICBS)، التي يشغل منصب مديرها العام السيد جوليان أنفرنز من المجلس الدولي للمتاحف (ICOM). <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

تم تأسيس اللجنة الدولية للدرع The International Committee of the Blue Shield في عام 1996 من أجل العمل على حماية التراث الثقافي الذي تهدده الحروب والكوارث الطبيعية. تلزم إتفاقية لاهاي لسنة 1954 جميع أطراف النزاع إلى احترام التراث الثقافي للمنطقة، بحكم أن التراث الثقافي لا يقدر بثمن ولا يمكن إستعاضته، وهو ذو أهمية حيوية ليس للمجتمع

المحلي فحسب ولكن للإنسانية كلها. فالمواقع الأثرية التاريخية، واللوحات والتحف، الكتب والمكتبات والمخطوطات والمحفوظات الأرشيفية، كلها تحكي تاريخ الشعوب والإنسانية جمعاء.

المطلب الثاني: المبادئ الرئيسية لقانون لاهاي

يعتمد قانون لاهاي على عدد من المبادئ الرئيسية ذات الصلة بتنظيم الحرب وضبط أدواتها، وتقييد الوسائل المستخدمة في العمليات الحربية بغرض توفير قدر من الحماية للمدنيين وممتلكاتهم الحيوية، وتؤدي هذه المبادئ دوراً حيوياً وهاماً في تطور وإرساء قواعد القانون الدولي الإنساني، وتحقيق الأمن والسلم الدوليين، تشكل هذه المبادئ أساس قانون لاهاي بوصفه المكون الرئيسي للقانون الدولي الإنساني مع قانون جنيف. حيث ينظم قانون لاهاي عمليات النزاعات المسلحة، ويسعى إلى التخفيف من آثارها من خلال أعمال هذه المبادئ التي تركز على أن استعمال القوة يجب أن يقيد بحدود الضرورة لتحقيق الهدف، وضرورة تجنب الوحشية في التعامل مع العدو، وعدم تسبب الضرر المفرط للمدنيين، وضرورة التمييز بين الأغراض المدنية والأهداف العسكرية، ووجوب التقييد باستخدام وسائل وأساليب قتال محددة، والتأكيد على مسؤولية الدولة عن التعديبات العسكرية.

أولاً: مبدأ الضرورة: تحتل الضرورة الحربية موقعاً بارزاً في القانون الدولي الإنساني، الذي تقضي قواعده أن التدمير الشامل والإستيلاء على الممتلكات المدنية بطريقة لا تبررها الضرورة العسكرية، يعد انتهاكاً جسيماً لهذا القانون وهو ما تؤكد المادة 23/ز من لائحة إنفاذية لاهاي الرابعة (عمر سعد الله، 2008، ص59). ويدور مبدأ الضرورة في إطار فكرة قوامها أن استعمال أساليب العنف والقسوة والخداع في الحرب تقف عند حد قهر العدو وتحقيق الهدف من الحرب وهو هزيمته وكسر شوكته وتحقيق النصر أو إخضاع الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به، فإذا تحقق الهدف من الحرب على هذا النحو إمتنع التمادي والإستمرار في توجيه الأعمال العدائية ضد الطرف الآخر (علم، 2002، ص134). عرفت الضرورة العسكرية بأنها مفهوم قانوني يستعمل في القانون الدولي الإنساني كجزء من التبرير القانوني للهجوم على أهداف عسكرية مشروعة، قد يكون لها نتائج معاكسة، وحتى رهيبية على المدنيين والأعيان المدنية (عمر سعد الله، 2005، ص273). وعرفت أيضاً بأنها المفهوم الذي يستخدم لتبرير اللجوء إلى العنف، وأي عنف أو تدمير لا تبرره الضرورة العسكرية مرفوض، ويكون استعمال القوة العسكرية مشروعاً فقط عند محاولة تحقيق أهداف عسكرية محددة، طالما بقي ضمن إطار مبدأ التناسب (بوشيه، 2005، ص247). كما عرفت الضرورة العسكرية إستناداً إلى الظروف العاجلة أو الطارئة أثناء المعركة بأنها ضرورات عاجلة لا تسمح للقائد العسكري بالتأخير في إتخاذ الإجراءات التي لا يمكن الإستغناء عنها، ليتمكن بأسرع وقت من إخضاع القوات المعادية، باستخدام وسائل العنف المنظم التي تسمح به قوانين وأعراف الحرب، وتكون الضرورات عاجلة عندما لا يكون هناك وقت كاف لاتخاذ أي إجراء آخر، وإلا نتج عن ذلك خطر محقق. ويتم إستخدام وسائل العنف المنظم عندما تصدر الأوامر من السلطة العليا بقصد جعل القسم الأكبر من الجيش المعادي غير قادر على الإستمرار في القتال، بحيث تتناسب النتائج التي تتحقق من الإجراء الذي تم بسبب الضرورات العسكرية مع المعاناة التي يتحملها الجيش المعادي (Willam Gerald Down, The Law of the war and military necessity, (A.J.I.L(April 1953) , P254).

يتضح من التعريفات السابقة أن الضرورة العسكرية هي حالة يضطر فيها القائد العسكري إلى إتخاذ إجراءات من شأنها المساس بالقوات المعادية للحفاظ على قواته والدفاع عنها، دون الرجوع إلى السلطة العليا التابع لها. ويشترط في هذه الحالة أن تكون الإجراءات التي لجأ إليها القائد العسكري ليست بقصد الإعتداء وإنما بقصد صد الإعتداء الواقع على قواته والدفاع عنها،

وألا يتخذها زريعة للإضرار بالقوات المعادية وإحداث الخسائر المادية والبشرية دون سبب. إن حالة الضرورة العسكرية حالة خاصة شرعت لمواجهة ظروف معينة وبشروط معينة، فلا يجوز أن تستمر هذه الحالة بعد أن تنتهي هذه الظروف، فلا مبرر لاستمرارها بعد إنتهاء الضرورة؛ إذ أن هذا يعد تعدي ومن حق المعتدى عليهم أن يدافعوا عن أنفسهم لمواجهة هذا التعدي، وهذه الحالة الإستثنائية هي ما تضيء المشروعية على حالة الضرورة.

نصت المادة الخامسة من إتفاقية لاهاي لعام 1907 بأنه: "يمكن للدولة القيام بحبس أسرى الحرب كإجراء أمني إذا بررت ذلك ظروف الضرورة" (م/5، إتفاقية لاهاي 1907). كما نصت المادة الثامنة من الإتفاقية على أنه: "يجوز إساءة معاملة أسرى الحرب إذا بدر منهم أي تصرف مخالف للقوانين واللوائح إذا بررت الضرورة ذلك" (م/8، إتفاقية لاهاي 1907). ويمكن أن نستخلص من مبدأ الضرورة النتائج التالية:

- إن القوة المستخدمة يمكن السيطرة عليها من الشخص الذي يستخدمها.
- إن القوة المستخدمة تؤدي بطريقة مباشرة وسريعة لإخضاع العدو سواء كان جزئياً أو كلياً.
- ألا تكون الوسيلة المستخدمة محرمة دولياً (إسماعيل عبد الرحمن، 2003، ص31).

ثانياً: مبدأ الإنسانية: يعني تجنب أعمال القسوة والوحشية في القتال خاصة إذا كان إستعمال هذه الأساليب لا يجدي في تحقيق الهدف من الحرب، وهو إحراز النصر وكسر شوكة العدو، فقتل الجرحى والأسرى والاعتداء على النساء والأطفال أو على المدنيين غير المشاركين في الأعمال القتالية بوجه عام كلها أمور تخرج عن إطار أهداف الحرب وبالتالي تعد أعمالاً غير إنسانية (يحي حسن، 2008، ص91). ولقد تبلور عن هذا المبدأ مبدأ آخر يدعو لحل وسط بين المفهومين تضمن أفكاراً تدعو إلى تقييد وليس حظر إستخدام الأسلحة بهدف التقليل من أثارها وهو ما يعرف "بمبدأ التناسب" إذ إن القانون الدولي الإنساني باعتباره فرع من القانون الدولي العام جاء للتخفيف قدر الإمكان من ويلات الحرب، فالضرورة العسكرية والمحافظة على النظام العام والأمن قابلة للتكيف دائماً مع إحترام حقوق الإنسان (الفتلاوي، 2002، ص19).

من خلال هذه التعريف يتبين لنا أن هذا المبدأ مبدأ منطقي فطري يتعلق بكرامة الإنسان ولا يجوز المساس به، وقد أكدته إتفاقيات القانون الدولي الإنساني كإتفاقيات لاهاي من خلال تقييد إستخدام القوة في النزاعات وحظر أنواع عديدة من الأسلحة التي قد يتعدى مداها الأهداف المنشودة وتحدث أضراراً متعدية. لذا كانت القوانين صارمة في التأكيد على هذا المبدأ وإن كان يعد من المبادئ السامية الرئيسية التي لا تضيف له نصوص القانون إلا صلاحية المحاكمات القانونية.

بهذا المبدأ أو الشرط دخل المندوب الروسي فريدريك مارتينز التاريخ في مؤتمر السلام المنعقد في لاهاي 1899 حينما قال "حتى في غياب أي قاعدة محددة (أو حظر محدد) يظل الأشخاص المدنيون والمقاتلون تحت حماية وسلطة مبادئ القانون الدولي كما استقر بها العرف ومبادئ الإنسانية وما يمليه الضمير العام" (محمد آدم، 2003، ص96). يعني بذلك بأن الحد الأدنى الذي يتعين على كل قانوني يهتم بالقانون الدولي الإنساني أن يكون ملماً به حتى إذا لم يلم بنصوص الإتفاقيات الدولية وبروتوكولاتها أو القواعد العرفية، فإنه ينبغي له أن يحتفظ في فكره ومنطقه بهذا المبدأ الأساسي الذي يقضي بأن تكون الأركان الثلاثة لهذا المبدأ من الضمير العام ومبادئ الإنسانية وما استقر عليه العرف هي الأصل والأساس. يجب التوضيح أولاً أن مبدأ مارتينز وإن كان يهتم بشكل أساسي بحماية المدنيين من جانب إنساني، إلا أنه لا يلغي استخدام الأسلحة كما في حالة الضرورة العسكرية ولكنه

يشير في مضمونه إلى أن الحماية القانونية متى ما وجدت فإن الحق الإنساني في الحماية لا يلغيه عدم النص أو الإشارة في المعاهدات الدولية.

تضاربت الآراء الدولية بخصوص مشروعية إستخدام الأسلحة النووية، حيث أن عدداً من الدول لم ترى ما يمنع من إستخدام هذه الأسلحة نتيجة عدم وجود نص صريح يجرم إستخدامها، من أبرز هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا حيث يرون ضرورة إستخدام الأسلحة النووية للردع قانونياً. على العكس تماماً كانت وجهة نظر عدد من الدول والمنظمات على رأسهم اللجنة الدولية للصليب الأحمر المكون الأساسي للحركة الدولية واليابان التي ترى أن السلاح النووي يسيء للروح البشرية بطريقة بشعة، كما اتفقت دول أخرى تصل إلى 14 دولة من بينهم أستراليا والمملكة المتحدة على أن المبادئ العامة للإنسانية تقضي بعدم مشروعية إستخدام السلاح النووي.

(<http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/5201>)

إن الهدف الأساسي من مبدأ الإنسانية هو توفير حماية خاصة للإنسان من قسوة الحرب وتخفيف آلامه وتقديم الرعاية التي هو في أشد الحاجة إليها عندما يكون من ضحايا النزاعات المسلحة، وكذلك احترام ذاته الإنسانية وكرامته الشخصية وحظر الإستيلاء على ممتلكاته أو استخدامه كدروع بشرية (أبو الوفاء، 2006، ص 79). عليه إن الإحترام والحماية اللذان تنص عليهما الإتفاقيات الدولية مفهومان متكاملان فالإحترام يعني أن الشخص المشمول بالحماية يجب عدم تعريضه للمعاناة، أما الحماية فإنها تعنى وجوب درء الأخطار وضع الأذى عنه، ثم يلي ذلك عنصر المعاملة الإنسانية الذي يتعلق بالموقف الذي يجب أن يحكم جميع جوانب معاملة الأشخاص المشمولين بالحماية (كالسهورن، 2004، ص 62).

ثالثاً: مبدأ التناسب: يحرم القانون الدولي الإنساني الهجمات التي تسبب ضرراً مفرطاً للمدنيين أو التي لا تميز بين الأغراض المدنية والعسكرية. فقد جاءت إتفاقيات لاهاي للسلام التي أخذت على عاتقها تنظيم جوانب مهمة بإدارة المعارك لاسيما إلتزام الدول بإصدار تعليمات إلى جيوشها تلتزم بها أثناء حوض المعارك، كمبدأ التناسب الذي يلزم المقاتلين باختيار وسيلة الهجوم التي تحول دون إلحاق خسائر بالمدنيين أو تقللها إلى أدنى حد ممكن. ومن ثم يحرم شن أي هجمات من شأنها إحداث خسائر عارضة في أرواح المدنيين، أو إصابتهم أو إحداث أضرار بالمنشآت المدنية أو مزيج من هذا وذلك، مما يعتبر إفراطاً بالنسبة للمزية العسكرية المتوقعة الملموسة والمباشرة. وإذا كان من المتوقع أن يتسبب الهجوم في خسائر أو وفيات مدنية عارضة. فهناك شرطان يجب إستيفاؤهما قبل شن الهجوم هما: أولاً يجب أن تكون هناك مزية عسكرية متوقعة "لملموسة ومباشرة". وهكذا فإن المزية البعيدة التي قد تتحقق في وقت غير معلوم في المستقبل لا تمثل إعتباراً ملائماً يوازن الخسائر المدنية المتوقعة. ويعتبر خلق الظروف "المفضية للإستسلام" عن طريق شن هجمات تحدث أضراراً عارضة بالسكان المدنيين مبرراً مستبعداً لا يجوز إعتباره مزية عسكرية "لملموسة ومباشرة". أما الشرط الثاني لمبدأ التناسب فهو أن الضرر المتوقع للمدنيين والمنشآت المدنية يجب ألا يكون غير متناسب، أي لا يكون مفرطاً بالمقارنة بالمزية العسكرية الملموسة والقطعية (الشريف، مرجع سابق، ص 98). ويعتبر الدمار المفرط مفهوماً نسبياً؛ فمثلاً لا يعد وجود جندي واحد مبرراً لتدمير قرية بأكملها. وإذا كان تدمير جسر ذا أهمية كبرى لإحتلال منطقة إستراتيجية، "فمن المفهوم أن بعض المنازل قد تصاب، ولكن لا يجوز تسوية منطقة سكنية كاملة بالأرض". وليس هناك مبرر على الإطلاق للخسائر المدنية المفرطة، مهما كانت قيمة الهدف العسكري. كما يحرم شن هجمات عشوائية، والهجوم العشوائي هو الهجوم الذي يتوافر فيه ما يلي:

1. ألا يكون موجهاً إلى غرض عسكري محدد.
2. يستخدم أسلوباً أو وسيلة قتالية لا يمكن توجيهها إلى غرض عسكري محدد.
3. يستخدم أساليب أو وسائل قتالية لا يمكن أن تكون آثارها محدودة وفقاً لمتطلبات القانون الدولي الإنساني، وبناء على ذلك فإنها تضرب بطبيعتها الأغراض العسكرية والمدنيين أو المنشآت المدنية دون تمييز (-ihl) <https://databases.icrc.org/ar/customary-ihl/v1/rule12>.

رابعاً: مبدأ التمييز: يعرف بمبدأ التفرقة بين المدنيين والأهداف العسكرية حيث ينص هذا المبدأ على أن المدنيين لا يمكن أن يكونوا عرضة للهجوم الذي ينبغي أن يقتصر على الأهداف العسكرية، بما في ذلك المقاتلين والمنشآت التي تساهم في تحقيق هدف عسكري، وبالتالي لا يمكن مهاجمة الأموال المدنية، لكن الخسائر العرضية بين المدنيين وأموالهم لا تعتبر خرقاً لقانون الحرب (علوان، 1997، ص258). فاستهداف المدنيين محظور على الدوام، وعلى القوات المسلحة الحكومية والجماعات المسلحة غير التابعة للدولة إتخاذ كل الإحتياطات الممكنة لتقليل الأضرار التي قد تلحق بالمدنيين إلى أقل حد ممكن. والمعروف أن مبدأ التمييز بين المدنيين والمقاتلين معترف به كمبدأ أساسي في القانون الدولي الإنساني في الصراعات المسلحة الدولية والداخلية على حد سواء (محمد آدم، مرجع سابق، ص91). وينص هذا المبدأ على أن كافة أطراف الصراع عليها التمييز في جميع الأوقات بين المدنيين والمقاتلين. فالهجوم يجب ألا يوجه إلا إلى للمقاتلين؛ ولا يجوز شن أي هجمات على المدنيين. كما يجب على جميع الأطراف التمييز بين المنشآت المدنية والأهداف العسكرية، فلا يتم توجيه أي هجوم إلى المنشآت المدنية. كما يحظر القيام بأي هجوم يستهدف إشاعة الرعب في نفوس السكان المدنيين.

المدني وفقاً للقانون الدولي الإنساني هو الشخص الذي ليس عضواً في القوات المسلحة. ويشمل مصطلح "المدني" بعض العاملين في المؤسسة العسكرية الذين يساعدون القوات المسلحة، ومنهم على سبيل المثال العديد من المدنيين الذين يعملون في القواعد العسكرية، مثل عمال النظافة والمترجمين وعمال البناء. وهؤلاء لا يجب إستهدافهم كمدنيين، ولكن هؤلاء العاملين المدنيين في المؤسسات العسكرية أو أولئك الذين يقدمون العون للمقاتلين بصورة غير مباشرة يجازفون باحتمال التعرض للموت أو الإصابة جراء الهجمات على الأهداف العسكرية المشروعة أثناء تواجدهم على مقربة من هذه الأهداف العسكرية. يتمتع المدنيون بالحماية من التعرض للهجوم ما لم يقوموا بدور مباشر في القتال، وتزول هذه الحماية طوال فترة قيامهم بدور قتالي فقط. في حالة الشك فيما إذا كان الشخص مدنياً أم لا، يجب تغليب إحتمال كونه مدنياً. إلا إن مفهوم "المشاركة المباشرة في القتال" لم يتم تعريفه حتى الآن تعريفاً كاملاً. ففي تعليق اللجنة الدولية للصليب الأحمر على البروتوكول الأول، ورد أن "المشاركة في القتال تعني أعمال الحرب التي قد تسبب - نظراً لطبيعتها وأغراضها - ضرراً فعلياً للأفراد والمعدات في القوات المسلحة المعادية"، كما تتضمن الأعمال الدفاعية أيضاً فالمشاركة المباشرة في القتال "توحي بوجود علاقة سببية بين النشاط الذي يتم الإشتراك فيه والضرر اللاحق بالعدو، في وقت ومكان وقوع هذا النشاط". من المعتاد إعتبار المدنيين الذين يطلقون النار أو الذين يقدمون مساعدة مباشرة للمقاتلين في ميدان المعركة، مثل حشو الأسلحة أو تعيين مواقع المدفعية، من المشاركين بصورة مباشرة في القتال. ويلاحظ أن "القتال" لا يقتصر فقط على الفترة التي يستخدم فيها المدنيون السلاح، لكنه يشمل أيضاً فترة حملته، والمواقف التي يقوم فيها المدني بأعمال عدوانية بدون إستخدام السلاح. أما الأشخاص الذين يخططون العمليات العسكرية أو يوجهون هجمات فيعتبرون مشاركين مشاركة مباشرة في القتال.

وثمة بعض المناطق الرمادية في عبارة "المشاركة المباشرة في القتال"، التي لا تتعلق فقط بنشاط المدني وبما إذا كانت مشاركته مباشرة أو لا، ولكن أيضاً ببدايتها ونهايتها الزمنية والجغرافية، أي أنه ليس من الواضح تماماً متى يبدأ إعتبار المدني الذي يحمل السلاح مشاركاً في القتال، ومتى تنتهي هذه المشاركة. فالسياسيون أو مسؤولو الحكومة والموظفون المدنيون والعاملون لدى الحكومات الأجنبية والعاملون في مجال الإغاثة الإنسانية، والصحفيون والمقاولون الذين ليس لهم مهام عسكرية، كل هؤلاء مدنيون يتمتعون بالحماية في ظل قوانين الحرب. وتتمتع الشرطة عادة بوضع المدنيين، لكن وحدات الشرطة التي تشترك في العمليات العسكرية أو تشترك بصورة أو بأخرى في المهام العسكرية قد تستهدف باعتبارها وحدات مقاتلة. كما أن المرشحين للتجنيد في الشرطة أو الجيش، كالواقفين في طابور أمام أقسام الشرطة أو مراكز التجنيد العسكرية، فهم أيضاً مدنيون ولا يعتبرون مشاركين في القتال (حمدي، 1994، ص107).

وفقاً لقانون لاهاي يجب التمييز بين الأغراض المدنية والعسكرية، فالغرض العسكري المشروع في ظل قانون لاهاي هو منشأة أو هدف يتحدد بناء على طبيعته أو غرضه أو استخدامه، ويسهم إسهاماً فعالاً في القدرات العسكرية المعادية، ويمثل تدميره أو تحييده مزية عسكرية قطعية في ظروف الصراع. وتتضمن الأغراض العسكرية المشروعة قوات العدو وأسلحته وقوافله ومنشآته وإمداداته. بالإضافة إلى ذلك فإن المنشآت التي تستخدم عموماً للأغراض المدنية، كالمنازل والحافلات وسيارات الأجرة أو المطارات المدنية قد تصبح أغراضاً عسكرية إذا كان موقعها أو استخدامها يستوفي معايير الغرض العسكري. وتصف قوانين الحرب كل المنشآت بأنها مدنية ما لم تستوفِ أركان الإختبار المزدوج. فالمنشآت التي تخصص عادة للإستخدامات المدنية كالمنازل والمساجد والكنائس والمدارس يفترض أنها ليست أغراضاً عسكرية، أما إذا استخدمت فعلاً لمساعدة المجهود الحربي للعدو فقد تفقد حصانتها ضد الهجوم المباشر. ويسري هذا الإفتراض فقط على المنشآت التي ليست لها إستخدامات أو أغراض عسكرية مهمة في الأحوال العادية؛ فعلى سبيل المثال، لا يتضمن هذا الإفتراض منشآت من قبيل نظم النقل والاتصالات، التي لا تعتبر أغراضاً عسكرية إلا إذا استوفت المعايير التي تميز تلك الأغراض. وعلى المهاجم اتخاذ كافة الإحتياطات الممكنة للتحقق من أن الأغراض التي سيهاجمها. وفي الوقت نفسه يجب على المدافعين اتخاذ كل الإحتياطات الممكنة لحماية المدنيين الواقعين تحت سيطرتهم من آثار الهجمات. ويجب على كافة الأطراف تجنب وضع الأغراض العسكرية قرب المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة، كما يجب عليهم قدر الإمكان إبعاد المدنيين والمنشآت المدنية عن نطاق الأغراض العسكرية.

يمنع الهجوم العشوائي والذي يتمثل في ضرب الأهداف العسكرية والأهداف المدنية أو المدنيين بلا تمييز لكونه مثلاً غير موجه إلى هدف عسكري محدد أو نتيجة إستخدام سلاح لا يمكن تحديد آثاره. وينطبق مصطلح الهجمات العشوائية بصفة خاصة على نوعين من الهجمات هما: الهجوم قصفاً بالقنابل، أيًا كانت الطرق والوسائل. والهجوم الذي يمكن أن يتوقع منه أن يسبب خسارة في أرواح المدنيين أو أضرار بالملكات المدنية ويتجاوز ما ينتظر أن يسفر عنه ذلك الهجوم من ميزة عسكرية ملموسة. إن قانون لاهاي يحرم الهجمات العشوائية المفرطة ويعتبرها جريمة حرب (عمر سعد الله، مرجع سابق، ص71).

يكفل القانون الدولي الإنساني العرفي مجموعة أشمل من الضمانات للمدنيين في الصراعات الداخلية المسلحة. وفيما يلي قائمة غير جامعة لعدد من الممارسات والأوامر والأعمال المحظورة على كافة الجوانب: الإغتصاب وغيره من صور العنف الجنسي- الإختفاء القسري- الحرمان التعسفي من الحرية - الإدانة أو إصدار الأحكام بدون محاكمة عادلة- العقوبات الجماعية- التمثيل بالجتث. بالإضافة إلى ذلك يجب على كافة الأطراف السماح بمرور الإغاثة الإنسانية للمدنيين المحتاجين إليها وتسهيل ذلك بسرعة ودون عراقيل، وضمن حرية حركة العاملين في مجال الإغاثة الإنسانية (إسماعيل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص34).

المبحث الثاني: دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي

يحتوي هذا المبحث من مطلبيين يتناول المطلب الأول دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني، حيث تضمن جهود قانون لاهاي المتعلقة بوضع قواعد الحرب البرية، القواعد القانونية الخاصة بحماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح، وتنظيم الوسائل المستعملة في إلحاق الضرر بالعدو. أما المطلب الثاني فيتناول دور قانون لاهاي في إقرار السلم الدولي من خلال جهود لاهاي في تسوية المنازعات الدولية ممثلةً في إنشاء محكمة التحكيم الدائمة، وإقرار الحياد، والحد من التسلح، كآليات لمناهضة الحروب والنزاعات الدولية، تأكيد المسؤولية الدولية عن التعديت العسكرية وتجريم الحرب العدوانية، بالإضافة الى الجهود الدولية المتعلقة بالمحافظة على سيادة الدولة.

المطلب الأول: دور قانون لاهاي في إرساء قواعد القانون الدولي الإنساني

1/ وضع قواعد الحرب البرية: نصت اللائحة المتعلقة بقوانين وأعراف الحرب البرية لاهاي / 18 أكتوبر/ تشرين الأول 1907 على عدد من القواعد المنظمة للتعامل بخصوص الحرب البرية ولعل أبرزها ما جاء في المادة (1) إن قوانين الحرب وحقوقها وواجباتها لا تنطبق على الجيش فقط، بل تنطبق أيضاً على أفراد الميليشيات والوحدات المتطوعة التي تتوفر فيها الشروط التالية:

1- أن يكون على رأسها شخص مسئول عن مرؤوسيه.

2- أن تكون لها شارة مميزة ثابتة يمكن التعرف عليها عن بعد.

3- أن تحمل الأسلحة علناً.

4- أن تلتزم في عملياتها بقوانين الحرب وأعرافها.

أما المادة (2) فنصت على أن "سكان الأراضي غير المحتلة الذين يحملون السلاح من تلقاء أنفسهم عند اقتراب العدو لمقاومة القوات الغازية دون أن يتوفر لهم الوقت لتشكيل وحدات مسلحة نظامية طبقاً لأحكام المادة 1، يعتبرون محاربون شريطة أن يحملوا السلاح علناً وأن يراعوا قوانين الحرب وأعرافها".

المادة (7) "تتحمل الحكومة مسؤولية الإنفاق على الأسرى الذين يوجدون لديها. إذا لم يكن هناك اتفاق خاص بين أطراف النزاع يجب معاملة أسرى الحرب فيما يتعلق بالغذاء والمسكن والملبس على قدم المساواة مع قوات الحكومة الحاجزة". المادة (8) "يخضع أسرى الحرب للقوانين والقرارات والأوامر السارية في القوات المسلحة بالدولة الحاجزة. وكل عمل مخل بالنظام من طرفهم يعرضهم إلى إجراءات الصرامة الضرورية. ينال أسرى الحرب الذين يحاولون الهروب ثم يقبض عليهم قبل أن ينجحوا في الالتحاق بجيشهم أو مغادرة الأراضي التي تحتلها القوات التي أسرتهم لعقوبات تأديبية ولا يعرض الأسرى الذين نجحوا في الهروب ثم أسروا من جديد لأية عقوبة بسبب الهروب السابق". المادة (13) يعامل الأشخاص الذين يرافقون الجيش دون أن يكونوا في الواقع جزءاً منه كالمراسلين الصحفيين ومتعهدي التموين الذين يقعون في قبضة العدو ويعلن له حجزهم كأسرى حرب، شريطة أن يكون لديهم تصريح من السلطة العسكرية للجيش الذين يرافقونه. المادة (15) "على أطراف النزاع تقديم جميع التسهيلات لجمعيات إغاثة أسرى الحرب، التي تنشأ طبقاً للقوانين السارية في الدولة التي تتبعها وتهدف إلى أن تكون واسطة العمل الخيري، وكذلك لمندوبيها المعتمدين على النحو الواجب، لكي تنجز عملها الإنساني بصورة فعالة ضمن الحدود التي تقتضيها الضرورات العسكرية والقواعد الإدارية. ويسمح لمندوبي هذه الجمعيات بزيارة أماكن الإعتقال لتوزيع الإمدادات،

وكذلك زيارة المعسكرات الإنتقالية للأسرى العائدين إلى وطنهم، شريطة أن يكون لديهم ترخيص من السلطة العسكرية، وأن يقدموا تعهداً كتابياً بمراعاة كافة التدابير النظامية التي قد تصدرها هذه السلطة".

المادة (18) "تترك لأسرى الحرب حرية كاملة لممارسة شعائرهم الدينية بما في ذلك حضور الاجتماعات الدينية الخاصة بعقيدتهم، شريطة أن يراعوا التدابير النظامية المعتادة التي حددتها السلطة العسكرية" (<https://www.icrc.org/ar/doc/resources/documents/misc/62tc8a.htm>).

2/ القواعد القانونية الخاصة بحماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح: إتفاقية لاهاي لحماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح، عقدت في العام 1954. حيث وضعت هذه الإتفاقية الشهيرة الإطار التشريعي الدولي الأول – وربما الأهم – لحماية الممتلكات الثقافية أثناء النزاع المسلح. ولعل أهم المبادئ التي أرسنها هذه الإتفاقية هي "اقتناعاً منا بأن الضرر الذي يلحق بالممتلكات الثقافية التي تعود لأي شعب كان، يعني إلحاق الضرر بالتراث الثقافي الذي يخص البشرية جمعاء ذلك لأن كل شعب يقدم مساهمته في ثقافة العالم؛ على اعتبار أن الحفاظ على التراث الثقافي أمراً بالغ الأهمية لجميع شعوب العالم، وأنه من المهم أن يحظى هذا التراث بالحماية الدولية". ووفقاً للمادة الأولى من الإتفاقية يقصد بالممتلكات الثقافية بموجب هذه الإتفاقية مهما كان أصلها أو مالكها ما يأتي:

(أ) الممتلكات المنقولة أو الثابتة ذات الأهمية الكبرى لتراث الشعوب الثقافي كالمباني المعمارية أو الفنية منها أو التاريخية، الديني منها أو الدنيوي، والأماكن الأثرية، ومجموعات المباني التي تكتسب بتجمعها قيمة تاريخية أو فنية، التحف الفنية والمخطوطات والكتب والأشياء الأخرى ذات القيمة الفنية التاريخية والأثرية، وكذلك المجموعات العلمية ومجموعات الكتب الهامة والمخطوطات ومنسوخات الممتلكات السابق ذكرها.

(ب) المباني المخصصة بصفة رئيسية وفعلية لحماية وعرض الممتلكات الثقافية المنقولة المبينة في الفقرة " أ "، كالمتاحف ودور الكتب الكبرى ومخازن المحفوظات وكذلك المخابئ المعدة لوقاية الممتلكات الثقافية المنقولة المبينة في الفقرة " أ " في حالة النزاع المسلح.

المادة " 4 " تناولت ضرورة إحترام الممتلكات الثقافية:

1- تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة باحترام الممتلكات الثقافية الكائنة سواء في أراضيها أو أراضي الأطراف السامية المتعاقدة الأخرى، وذلك بامتناعها عن استعمال هذه الممتلكات أو الوسائل المخصصة لحمايتها أو الأماكن المجاورة لها مباشرة لأغراض قد تعرضها للتدمير أو التلف في حالة النزاع المسلح، وبامتناعها عن أي عمل عدائي إزائها.

2- لا يجوز التخلي عن الإلتزامات الواردة في الفقرة الأولى من هذه المادة إلا في الحالات التي تستلزمها الضرورات الحربية القهرية.

3- تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة أيضاً بتحريم أي سرقة أو نهب أو تبيد للممتلكات الثقافية ووقايتها من هذه الأعمال ووقفها عند اللزوم مهما كانت أساليبها، وبالمثل تحريم أي عمل تخريبي موجه ضد هذه الممتلكات. كما تتعهد بعدم الإستيلاء على ممتلكات ثقافية منقولة كائنة في أراضي أي طرف متعاقد آخر (م/ (4/1) من إتفاقية حماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح لسنة 1954م).

المادة " 7 " التدابير العسكرية:

1- تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة بأن تدرج، منذ وقت السلم، في اللوائح والتعليمات الخاصة بقواتها العسكرية أحكاماً تكفل تطبيق هذه الإتفاقية، وأن تعمل منذ وقت السلم على أن تغرس في أعضاء قواتها المسلحة روح الإحترام الواجب إزاء الثقافات والممتلكات الثقافية لجميع الشعوب.

2- تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة بأن تقوم، منذ وقت السلم، بإعداد أقسام أو أخصائيين أو بإلحاقهم في صفوف قواتها المسلحة، وتكون مهمتهم السهر على إحترام الممتلكات الثقافية ومعاونة السلطات المدنية المسؤولة عن حماية هذه الممتلكات.

المادة " 23 " معاونة اليونسكو:

1- يجوز للأطراف السامية المتعاقدة طلب المعاونة التقنية من منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة لتنظيم وسائل حماية ممتلكاتها الثقافية أو بشأن أية مشكلة أخرى ناجمة عن تطبيق هذه الإتفاقية أو لائحتها التنفيذية. وتمنح المنظمة معونتها في حدود برنامجها وإمكاناتها.

المادة " 25 " نشر الإتفاقية: تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة بنشر نص هذه الإتفاقية ولوائحها التنفيذية على أوسع نطاق ممكن في أراضيها، سواء في وقت السلم أو في حالة النزاع المسلح. وتتعهد بصفة خاصة بإدراج دراستها في برامج التعليم العسكري والمدني إن أمكن، حتى يكون جميع سكان الأطراف السامية المتعاقدة على علم بمبادئها، لا سيما أفراد القوات المسلحة والموظفون المكلفون بحماية الممتلكات الثقافية.

المادة " 28 " الجزاءات: تتعهد الأطراف السامية المتعاقدة بأن تتخذ - في نطاق تشريعاتها الجنائية- كافة الإجراءات التي تكفل محاكمة الأشخاص الذين يخالفون أحكام هذه الإتفاقية أو الذين يأمرهم بما يخالفها، وتوقيع جزاءات جنائية أو تأديبية عليهم مهما كانت جنسياتهم (المواد (28/25/23/7) من إتفاقية حماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح لسنة 1954م).

3/ تنظيم الوسائل المستعملة في إلحاق الضرر بالعدو: تنص المادة (23) من اللائحة المتعلقة بقوانين وأعراف الحرب البرية لاهاي 1907 علاوة على المحظورات المنصوص عليها في إتفاقيات خاصة يمنع:

أ- إستخدام السم أو الأسلحة السامة.

ب- قتل أو جرح أفراد من الدولة المعادية أو الجيش المعادي بالجوء إلى الغدر.

ج- قتل أو جرح العدو الذي أفصح عن نيته في الإستسلام، بعد أن ألقى السلاح أو أصبح عاجزاً عن القتال.

د- الإعلان عن عدم الإبقاء على الحياة.

هـ- إستخدام الأسلحة والقذائف والموارد التي من شأنها إحداث إصابات وآلام لا مبرر لها.

و- تعمد إساءة إستخدام أعلام الهدنة أو الأعلام الوطنية أو العلامات أو الشارات أو الأزياء العسكرية للعدو.

ز- تدمير ممتلكات العدو أو حجزها، إلا إذا كانت ضرورات الحرب تقتضي حتماً هذا التدمير أو الحجز.

ح- الإعلان عن نقض حقوق ودعاوي مواطني الدولة المعادية، أو تعليقها أو عدم قبولها، ويمنع على الطرف المتحارب أيضاً إكراه مواطني الطرف المعادي على الإشتراك في عمليات الحرب ضد بلدهم، حتى ولو كانوا في خدمة طرف النزاع قبل إندلاع الحرب.

المادة (25) "تحظر مهاجمة أو قصف المدن والقرى والمساكن والمباني غير المحمية أياً كانت الوسيلة المستعملة". المادة (27) في حالات الحصار أو القصف يجب إتخاذ كافة التدابير اللازمة لتفادي الهجوم قدر المستطاع على المباني المخصصة للعبادة والفنون والعلوم والأعمال الخيرية والآثار التاريخية والمستشفيات والمواقع التي يتم فيها جمع المرضى والجرحى شريطة ألا تستخدم في الظروف السائدة آنذاك لأغراض عسكرية. ويجب على المحاصرين أن يضعوا على هذه المباني أو أماكن التجمع علامات ظاهرة

محددة يتم إشعار العدو بها مسبقاً. (<https://www.icrc.org/ar/doc/resources/documents/misc/62tc8a.htm>).

4/ مبدأ تقييد حرية المتحاربين في استخدام وسائل وأساليب القتال: تمنع أحكام قانون لاهاي إستخدام الأساليب الحربية التي تصيب بلا تمييز أو تحدث إصابات غير مفيدة، وبصفة خاصة تلك الأسلحة التي لا تقتصر على الأهداف العسكرية المحددة أو لا يمكن توجيهها أم السيطرة عليها أو تصيب بطريقة عشوائية. كذلك يحظر إستخدام أساليب ووسائل القتال التي يقصد أو يتوقع منها أن تلحق بالبيئة الطبيعية أضراراً جسيمة واسعة الإنتشار وطويلة الأمد. وقد صدر هذا الإعلان بشأن حظر إستعمال بعض أنواع القذائف في وقت الحرب في الحادي عشر من ديسمبر عام 1868 إنطلاقاً من منظور التخفيف من نكبات الحرب وتأسيساً على أن الهدف الوحيد المشروع الذي يجب أن تسعى إليه الدول أثناء الحرب هو إضعاف القوة العسكرية للعدو. ومن ثم فلا يجب تجاوز هذا الهدف باستخدام أسلحة تزيد بلا مبرر من آلام المصابين أو تجعل موتهم محتوماً. لذا تضمن هذا الإعلان إلزام الدول بالإمتناع المتبادل عن السماح لقواتها البرية أو البحرية – في حالة الحرب – إستعمال أى قذيفة وزنها عن 400 جرام وتكون متفجرة أو مشحونة بمواد قابلة للإنفجار أو الإشتعال. إتفاقية لاهاي 1899 وجهت بحظر إستعمال الرصاص القابل للإنتشار أو التمدد في الجسم بسهولة (مثل الرصاص المعروف باسم "دم – دم – Dum- dum" (محمد آدم، مرجع سابق، ص117).

فبعد أن أشارت هذه الإتفاقية للمبادئ التي تضمنها إعلان (سان بيتر سبرج) قررت إمتناع الدول عن إستخدام الرصاص الذي ينتشر أو يتمدد بسهولة في جسم الإنسان ومنه الرصاص ذو الغشاء الصلب الخفيف أو القاطع. ويلاحظ على هذه الإتفاقية أنها قد أوردت على سبيل المثال لا الحصر الرصاص ذو الغشاء الصلب الخفيف أو القاطع مما يعنى إمتداد نطاق الحظر إلى أى نوع من الذخائر التي قد تنتج في المستقبل ولها خاصية الإنتشار أو التمدد في الجسم أياً كان شكلها أو المادة المكونة لها. وقد ساهم هذا المبدأ في تقييد حرية المتحاربين في استخدام وسائل وأساليب القتال في إرساء عدة وقواعد في مجال العرف والمعاهدات الدولية منها:

أولاً: حظر الأسلحة السامة والجرثومية والكيميائية وبعض أنواع المتفجرات، والحد من إستخدام الأسلحة التقليدية العشوائية بما في ذلك الألغام والأفخاخ والأسلحة الحارقة. واستخدام الأسلحة والقذائف والموارد التي من شأنها إحداث إصابات وآلام لا مبرر لها.

ثانياً: حظر اللجوء إلى الغدر أثناء القتال وهو يختلف عن الحيل الحربية المشروعة. إذ أن أي محاولة من جانب المهاجم للتظاهر بأنه مدني أو غير مقاتل لخداع العدو وأخذه على حين غرة منه يعتبر غدراً وانتهاكاً للقانون الإنساني الدولي. ويترتب على الغدر أخطاراً معينة لأنه يطمس الفروق المميزة بين جنود العدو الذين يعتبرون هدفاً مشروعاً، والمدنيين وغيرهم ممن ليسوا مقاتلين ومن ثم ليسوا هدفاً مشروعاً. ويلاحظ أن الجنود الذين يخشون التعرض لهجمات غادرة هم أكثر عرضة لإطلاق النار على المدنيين والجرحى أو الجنود المستسلمين. وهناك فرق بين الغدر وسبل الخداع في الحرب، مثل العمليات الخداعية والمعلومات

المضلة والمفاجئة والكمائن أو استخدام التمويه أو الشراك الخداعية. فالخداع فعل حربي مسموح به يهدف إلى الإيقاع بالعدو، ولا يمثل انتهاكاً للقانون الدولي من حيث أنه لا يعتمد على إستغلال إستعداد العدو للإمتثال للقانون الذي يحمي غير المقاتلين. إن استخدام الدهاء والمكيدة من أجل خداع العدو في الحرب مباح، إلا أن الغدر ممقوت ومحرم دولياً، كالتظاهر بنية التفاوض تحت علم الهدنة أو الإستسلام، أو التظاهر بعجز من جروح أو مرض، أو التظاهر بوضع المدني غير المقاتل، أو استعمال الشارات أو العلامات المحايدة الخاصة بالأمم المتحدة ومنظماتها أو دول محايدة وهذا ما نصت عليه المادة (37) من البروتوكول الأول. وكذلك تقرر المادة (39/1) من البروتوكول الأول: "يحظر إستخدام الأعلام أو العلامات أو الشارات أو الأزياء العسكرية المتعلقة بالخصم أثناء الهجمات أو تسهيل أو حماية أو عرقلة العمليات العسكرية" (أبو الوفاء، مرجع سابق، ص 83).

الهجمات الإنتحارية في القانون الدولي: الهجمات الإنتحارية أسلوب من أساليب الحرب التي لا تمثل في حد ذاتها إنتهاكاً لقوانين الحرب. ومثال ذلك هجمات الكاميكازي اليابانية على القوات العسكرية الأمريكية في الحرب العالمية الثانية التي أعتبرت هجمات مشروعة على أهداف عسكرية (حمدي، مرجع سابق، ص 123). أما إذا نفذت الهجمات الإنتحارية على يد أشخاص يحملون عبوات ناسفة معهم أو يقودون سيارات محملة بالمتفجرات فإن الخطر يتعدى الى المدنيين، ولأن هذا النوع من الأسلحة يتسم بدرجة عالية من الخطر، بمعنى أن الإنتحاري يستطيع أن يفجر العبوة بدقة تفوق أحدث الأسلحة الموجهة وغالباً ما تتعدى آثارها، ولأن الهجمات الإنتحارية بطبيعتها ليست عشوائية كالألغام الأرضية أو القنابل التي تزرع على جانب الطريق ليتم تفجيرها بأجهزة توقيت، لهذه الأسباب فالكثير من الهجمات الإنتحارية إن لم يكن معظمها تمثل إنتهاكاً لقوانين الحرب، لأن الكثيرين من الانتحاريين أصابوا مدنيين أو منشآت مدنية، لا أهدافاً عسكرية فحسب. كما أن بعض الهجمات التي شنت على أهداف عسكرية كانت موجهة إلى أقسام للشرطة أو قوافل يحيط بها مدنيون بحيث يحدث الهجوم أضراراً مدنية مفردة بالمقارنة بالمزيمية العسكرية المتوقعة. فضلاً عن أن معظم الإنتحاريين نفذوا هجماتهم وهم يرتدون ملابس مدنية ومنتفجراتهم مخبأة على الرغم من أنهم مقاتلون في ظل القانون.

ثالثاً: إحترام وضمان سلامة الخصم الذي يلقي السلاح، أو لم يعد قادراً على القتال.

رابعاً: الإحتلال وضع واقعي لا يعطي المحتل حق الملكية في الأرض المحتلة، ويلزمه بحفظ الأمن (شهلول، بحث منشور على الأنترنت، ص 2).

وبإيجاز يمكن القول إن إتفاقيات لاهاي تمثل ركيزة أساسية في القانون الدولي الإنساني وذلك بإحتوائها على أهم المبادئ العامة لما أصبح يعرف بإسم (قانون النزاع المسلح)، وهذه المبادئ العامة بعد أن اكتسبت قوة القانون العرفي واعترف لها رسمياً بهذه الصفة تسري على جميع الدول. ولهذا الجانب أهمية أساسية اليوم ذلك إن الدول التي لم تنضم بعد إلى البروتوكول الإضافي الأول ملزمة بالقواعد الأصلية الواردة في إتفاقيات لاهاي السابقة، فضلاً عن ذلك فإن قرارات عديدة صادرة من الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن إحترام حقوق الإنسان أثناء النزاعات المسلحة قد أشارت إلى مبادئ إتفاقيات لاهاي بوصفها مبادئ راسخة تحظى بالقبول الدولي ولا تزال واجبة التطبيق (شهلول، مرجع سابق، ص 4).

المطلب الثاني: دور قانون لاهاي في المحافظة على السلم الدولي

1/ العمل على تسوية المنازعات الدولية "المحكمة الدائمة للتحكيم": تم إنشاء المحكمة الدائمة للتحكيم بموجب إتفاقية التسوية السلمية للنزاعات الدولية التي أبرمت في لاهاي عام 1899 خلال مؤتمر السلام الأول، من أجل السعي إلى تحقيق السبل الأكثر

موضوعية لضمان مزايا سلام فعلي ودائم، لا سيما الحد من النمو التدريجي للتسلح الحالي والنزاعات الدولية. إن من ضمن أهداف مؤتمرات لاهاي أن يتم تدعيم نظم تسوية المنازعات الدولية خاصة نظام التحكيم الدولي. وكانت الدول المشاركة في المؤتمر حاضرة عن طريق ممثلوها الذين كانوا على دراية أن نظام التحكيم الدولي قد نجح في السابق في تسوية منازعات كانت قد نشأت في القرن الثامن عشر مثل اللجنة المختلطة التي تم تشكيلها لتسوية نزاع "Jay Treaty" ومثل تحكيم ألاباما الذي تم تسويته ما بين 1871 و1872. كانت مؤسسة القانون الدولي قد أتمت صياغة النظام الخاص بإجراءات التحكيم في 1875، هذا الحراك الدولي نحو تفضيل التحكيم كوسيلة لتسوية المنازعات الدولية إستمر حتى العام 1899، حيث كان من أهم إنجازات مؤتمر السلام المنعقد في ذلك العام هو إنشاء المحكمة الدائمة للتحكيم كأول آلية دولية لتسوية المنازعات بين الدول. وقد جاءت المادة (16) من معاهدة لاهاي 1899 مؤكدة على أنه "في المسائل ذات الطابع القانوني ولاسيما في تفسير أو تطبيق الإتفاقيات الدولية فإن التحكيم هو الوسيلة الأكثر فعالية وإنصافاً في تسوية المنازعات التي فشلت الطرق الدبلوماسية في تسويتها" (م/16 من معاهدة لاهاي 1899). وبناءً على ذلك فقد أنشأت المحكمة بموجب المادة (20) من معاهدة 1899 والتي نصت على الآتي: "بغية تسهيل اللجوء الفوري إلى التحكيم في الخلافات الدولية التي تعذرت تسويتها بالطرق الدبلوماسية، تتعهد الدول الموقعة بتنظيم محكمة دائمة للتحكيم يمكن الرجوع إليها في جميع الأوقات ما لم يشترط خلاف ذلك من قبل الأطراف، وفقاً لقواعد الإجراءات الواردة في هذه الإتفاقية" (الخليفة، 2006، ص113).

2/ إقرار الحياد: الحياد هو نظام قانوني يحكم وضع الدولة التي لا تشارك في نزاع مسلح (حرب) وتحفظ بعلاقاتها السلمية مع الطرفين أو الأطراف المتنازعة (المتحاربة) وتلتزم بالإمتناع عن تقديم المساعدة لأي من طرفي النزاع وبعدم التحيز لأحدهما ضد الآخر (عرفات، 2017، ص433). يعد الحياد على الصعيد الدولي مفهوماً قديماً، في القانون الدولي الحياد هو الموقف الذي تتبناه وتتخذه إحدى الدول للبقاء خارج نطاق العمليات العسكرية، وعدم التورط في خلافات الغير. وقد يكون هذا الموقف دائماً أو مؤقتاً بخصوص نزاع معين، كما قد يكون دائماً بنص دستوري داخلي أو إتفاقيات مع الدول الأخرى. وهو كذلك الوضع القانوني الناجم عن إمتناع دولة عن المشاركة في حرب مع دول أخرى، والحفاظ على موقف الحياد تجاه المتحاربين، واعتراف المتحاربين بهذا الإمتناع وعدم التحيز. لكن ومع الإعتراف على الصعيد الدولي بهذا المفهوم، إلا أن الغموض ما زال يلف جانباً كبيراً منه، في ظل تنوع وقدم الإتفاقيات المنظمة له، وفي ظل بروز دول الحياد الدائم بوصفها لاعباً فاعلاً على الصعيد الدولي من منطلق العضوية في المنظمات الدولية، وأهمها الأمم المتحدة، بل الوصول إلى سدة مجلس الأمن، والمشاركة في القرارات المتعلقة بالعقوبات العسكرية وغير العسكرية. وما زال الفقهاء إلى يومنا هذا يحاولون تفسير هذا المفهوم وتكييفه، بعنصريه الأساسيين وهما النزاهة والإمتناع بما يتوافق مع نظام الأمن الجماعي في المنظمات الدولية، بخصوص ما يتعلق بحفظ السلم والأمن الدوليين، ويحاول فقهاء آخرون وضع حدود له، وتقليصه بما يتعلق بمحاربة التنظيمات الإرهابية العالمية التي افترشت العالم كساحة حرب وكسرت الحدود الجغرافية لتروع الأمنين، دون تمييز.

يعود ظهور مفهوم الحياد المذكور في الوثائق التاريخية المعترف بها إلى العام 400 ق.م. وذلك خلال حرب الديلبونيز، فقد اتخذت بعض المدن والجزر موقف الحياد من الحرب الدائرة بين القوتين العظميتين آنذاك إسبارطة وأثينا، وتعد أشهر الجزر المحايدة في هذه الحرب جزيرة ميلوس، فلم تقم بالانضمام إلى أي من أثينا أو إسبارطة، ومع قدم الحياد إلا أنه كمفهوم لم يكن مقبولاً في ظل المتغيرات الدولية. فقد كانت الدول والإمبراطوريات تنظر بعين الريبة إلى الجماعات المحايدة، فأحد أبرز القواعد في الإمبراطورية الرومانية هي "إن لم تكن مع روما فأنت ضد روما" (حمدي، مرجع سابق، ص162).

فجميع الدول التي أرادت التوسع رفضت فكرة الحياد لكي تتمكن من فرض سيطرتها وقد امتد هذا الأمر حتى فترة الحروب الصليبية على الشرق، فقد كانت تتم شيطنة وإدانة كل من لم يلتحق بهذه الحروب المقدسة، ولكن مع بداية العصر الحديث، وتزايد الشكوك حول مدى عدالة الحروب والنفع منها، وتوطيد نظام الدولة، وترسيخ مبدأ السيادة، وظهور بعض الدول الصغيرة والإعتراف بسيادتها، كل ذلك أدى إلى الإعتراف بمبدأ الحياد على صعيد العلاقة بين الدول والجماعات.

ظهرت فكرة الحياد في بعض المعاهدات الثنائية خلال حرب الثلاثين عام ١٦١٨ - ١٦٤٨، وتم تدوين هذا المفهوم بشكله القانوني على يد الفقيه هوغو غروتشيوس بكتابه قوانين الحرب والسلام عام ١٦٢٥م، وكان مقتبساً في أغلب مظاهره من القانون الطبيعي، ولم يكن مبنياً على ممارسات الدول والإتفاقيات الدولية. ومع اكتشاف القارة الأمريكية وتجوال الأساطيل البحرية للدول الأوروبية المستعمرة في البحار. تم إنتهاك حياد بعض السفن التجارية التابعة لبعض الدول، وبالأخص في منتصف القرن السابع عشر خلال حرب الإستقلال الأمريكية مما حدا بعدد من الدول المحايدة إلى نشر بعض الأساطيل الحربية للحفاظ على سلامة السفن التابعة لها، عن طريق ما سمي بعصبة الدول المحايدة عام ١٧٨٠م، مما أرسى نظاماً جديداً للحياد لم يعرف من قبل هو الحياد المسلح (https://legalaffairs.gov.bh/QTopics/Q11T02.PDF)armed neutrality

بدأت جهود الأمم المتحدة تظهر بخصوص الحياد وبدأ التعاون والإهتمام من جميع الدول من أجل العمل بشكل مستقل وفعال، لا سيما في الحالات التي تنطوي على احتدام سياسي. ووفقاً للمادة 2 من ميثاق الأمم المتحدة أصبحت الدول الأعضاء ملزمة بتسوية منازعاتها الدولية بالوسائل السلمية والإمتناع عن التهديد باستعمال القوة في علاقاتها. وأكدت الجمعية العامة من جديد هذه الإلتزامات في قرارها 275/71. وشدد القرار أيضاً على أن سياسات الحياد الوطنية التي تتبعها بعض الدول يمكن أن تسهم في تعزيز السلم والأمن الدوليين وتؤدي دوراً هاماً في إقامة علاقات متبادلة المنفعة فيما بين بلدان العالم. وتذكر الجمعية العامة أن سياسات الحياد الوطنية هذه ترمي إلى تعزيز استخدام الدبلوماسية الوقائية، وهي وظيفة أساسية من مهام الأمم المتحدة وتحتل مكانة مركزية في مهام الأمين العام، قررت الجمعية العامة إعلان 12 كانون الأول/ديسمبر ليكون اليوم الدولي للحياد، ودعت إلى تسليط الضوء على هذا اليوم بوصفه مناسبة لتعزيز الوعي العام بقيمة الحياد في العلاقات الدولية ودوره في إقرار السلم الدولي. وفي مواجهة التوتر السياسي والأزمات المتصاعدة، فإن من الأهمية بمكان التمسك بمبادئ السيادة والمساواة في السيادة بين الدول وسلامتها الإقليمية وتقرير المصير وعدم التدخل في الشؤون الداخلية لأي دولة أخرى، وتشجيع تسوية المنازعات الدولية بالوسائل السلمية على نحو لا يعرض السلم والأمن الدوليين للخطر. ولذلك، فإن سياسة الحياد تسهم في تعزيز السلم والأمن في المناطق الملتهبة، وعلى الصعيد العالمي وتلعب دوراً هاماً في إقامة علاقات سلمية وودية ومفيدة للطرفين بين بلدان العالم.

(https://www.un.org/ar/observances/neutrality-day)

عملت الدول على تحديد حقوق وواجبات القوى المحايدة بوضوح فقررت إبرام إتفاقية لهذا الغرض "إتفاقية لاهاي بشأن حقوق وواجبات الدول المحايدة والأشخاص المحايدين لسنة 1907م". والتي جاء فيها "إن الأطراف السامية المتعاقدة سعيها منها إلى تحديد حقوق وواجبات القوى المحايدة بوضوح في حالة الحرب البرية وتنظيم وضع المتحاربين الذين لجئوا إلى أرض محايدة، ورغبة منها أيضاً في تحديد مفهوم مصطلح "محايد" في انتظار تنظيم الوضع الشامل للأشخاص المحايدين في علاقاتهم مع المتحاربين". لكي يظل موقف الدول المحايدة سليماً من الناحية القانونية الدولية، وتستطيع أن تطالب الدول المحاربة باحترام حيادها المقرر بموجب إتفاقيتي لاهاي لعام 1907م وقواعد العرف الدولي عليها أن تراعى بدقة واجباتها كدولة محايدة،

وعلى هذا يتعين على الدول التي تتبنى موقف الحياد. أيا كان شكله. أن تلتزم بعدة واجبات أبرزها الامتناع عن تقديم أية صورة من صور المساعدة إلى أطراف النزاع، عدم السماح باستعمال أراضيها ومياهه الإقليمية لأغراض عسكرية و الامتناع عن ارتكاب جرائم الحياد (عرفات/مرجع سابق، 439).

ووفقاً للمادة الثانية من الإتفاقية "تمنع الأطراف المتحاربة من عبور أرض دولة محايدة بقواتها أو قوافلها المحملة بالذخيرة أو الإمدادات الحربية". وتلزم الدولة المحايدة كل من يتواجد على أراضيها بالالتزام الحياد وإن كان ينتمي الى دولة تمثل أحد طرفي الحرب. المادة العشرة "لا يعد عملاً عدائياً كل عمل تقوم به الدولة المحايدة لصد محاولات النيل من حيادها، حتى ولو كان ذلك بالقوة". المادة الرابعة عشر تلزم الدولة المحايدة ب "ترخص الدولة المحايدة للمرضى والجرحى من الجيوش المقاتلة بعبور أرضها، شرط ألا تحمل القطارات التي تنقلهم مقاتلين أو معدات حربية، وفي هذه الحالة تكون الدولة المحايدة ملزمة باتخاذ كل إجراءات الأمن اللازمة. تحرس الدولة المحايدة المرضى أو الجرحى، الذين جاء بهم في هذه الظروف أحد الأطراف المتحاربة إلى أرض محايدة والذين ينتمون إلى العدو، حتى لا يشاركون في العمليات الحربية، وتقوم هذه الدولة بنفس الواجب حيال الجرحى أو المرضى من الجيش الآخر الذين قد يعهد بهم إليها." (<http://hrlibrary.umn.edu/arab/b204.html>)

3/ الجهود المتعلقة بالحد من التسلح: منذ نشأة الأمم المتحدة ظلت تعمل على نزع السلاح والحد من الأسلحة للحفاظ على السلم والأمن الدوليين. وأعطت الأمم المتحدة أولوية قصوى لتقليص الأسلحة بأنواعها المختلفة، وتدمير الأسلحة الكيميائية والنووية، وتعزيز حظر الأسلحة البيولوجية. وقد أدت الجهود العالمية الى تنظيم أو تقييد أو إزالة أسلحة معينة الى ووضع العديد من المعاهدات، منها معاهدة لاهاي 1899 ومعاهدات لاهاي اللاحقة والبروتوكولات المصاحبة لها، ثم المعاهدات الأخرى المتعلقة بعدم انتشار الأسلحة النووية، ومعاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية، ومعاهدة حظر الأسلحة النووية، واتفاقية الأسلحة البيولوجية والكيميائية، واتفاقية مكافحة الألغام الأرضية المضادة للأفراد، واتفاقية الذخائر العنقودية ومعاهدة تجارة الأسلحة.

إن أول تجمع دولي تناول مسألة الحد من التسلح (من بين قضايا أخرى) هي إتفاقية لاهاي (1899). على الرغم من فشل مؤتمرات لاهاي في الحد من التسلح، إلا أنها اعتمدت عدداً من الإتفاقيات بشأن المسائل الإقليمية. وتناولت مؤتمرات لاهاي الأخرى مسائل التحكيم ومبادئ ومعاهدات الحرب. وافقت إتفاقية لاهاي على حظر استخدام الغازات الخانقة الرصاص (الدمدم) والمقذوفات أو المتفجرات من البالونات. وقد توصل مؤتمر واشنطن (1921-1922) - قبل رفعه مبكراً- إلى إتفاقات نزع السلاح والحد من الأسلحة وتحديد الأسلحة التي تهدف إلى وقف سباق التسلح البحري بين القوى الكبرى في العالم.

مفهوم الحد من التسلح ونزع السلاح: يعد التسلح واحداً من أهم هواجس السياسة الدولية، نظراً للتسابق الدولي لامتلاك الأسلحة وتكديسها من جهة، والتطور السريع للأسلحة من جهة أخرى. ويشكل التسلح لدى العديد من الدول خاصة العظمى شكلاً من أشكال القدرة على حماية الأراضي ومواجهة العدوان، كما أنه يوسع من نفوذها وقدرتها على إرهاب نظيرتها من الدول المالكة للسلاح والسيطرة على ثروات واستغلال الدول الفقيرة التي عجزت عن دخول هذا السباق العنيف، وهو ما يعكس حالة عدم الإستقرار والفوضى التي تفاقمت بعد الحرب العالمية الثانية وأصبحت تشكل تهديداً صريحاً للأمن والسلم الدوليين، مما أجبر المنظمات والنشطاء الدوليين للتنديد بهذا الإنتشار المفزع للسلاح، خاصة أسلحة الدمار الشامل، والسعي للضغط من أجل الحد من التسلح وحتى نزع السلاح من خلال مؤتمرات وفعاليات عديدة كان مصير أغلبها الفشل، ونتج عن ذلك زيادة التوترات رغم نجاحها في بعض المناسبات في إبرام إتفاقيات ساهمت في تنظيم العلاقات بين الدول المتسلحة والمساهمة في الحد من التسلح.

الحد من التسلح يعني المراقبة الدولية أو تقييد تطوير أو اختبار أو إنتاج أو نشر أو استخدام الأسلحة على أساس فرضية أن إستمرار وجود بعض المؤسسات العسكرية الوطنية أمر لا مفر منه. ويشمل نزع السلاح الكامل القضاء على القدرة العسكرية للبلد، أما نزع السلاح الجزئي فيتمثل في القضاء على أنواع معينة من الأسلحة.

لعل أبرز الجهود الدولية التي تلت لاهاي بخصوص الحد من التسلح ونزع الأسلحة تتمثل في:

جهود مكافحة الأسلحة التقليدية: الأسلحة التقليدية هي الأسلحة الأكثر شهرة والأكثر استخداماً في حالات النزاع والجريمة وتشمل مجموعة واسعة من المعدات، بما في ذلك دبابات القتال والمركبات القتالية المدرعة وأنظمة المدفعية ذات العيار الكبير والطائرات المقاتلة والمركبات الجوية القتالية غير المأهولة (UCAV) والمروحيات الهجومية والسفن الحربية وقاذفات الصواريخ والألغام الأرضية والذخائر العنقودية والأسلحة الصغيرة والأسلحة الخفيفة والذخيرة (يحي حسن، مرجع سابق، ص116). لا يمنع ميثاق الأمم المتحدة الدول الأعضاء من إمتلاك واستخدام الأسلحة التقليدية عندما يتم ذلك وفقاً للقانون الدولي. وهذا هو سبب استخدام مصطلحات مثل "الحد من التسلح" أكثر من مصطلح "نزع السلاح" عند الإشارة إلى الأسلحة التقليدية. ومع ذلك فقد تسبب بعض الأسلحة التقليدية قلقاً إنسانياً إما بسبب طريقة استخدامها، أو بسبب تصميمها الذي يجعلها لا تتناسب مع القانون الإنساني الدولي. وقد بذلت جهود مبكرة لمعالجة هذه المخاوف بالفعل في القرن التاسع عشر. ومن الأمثلة الحديثة على اللوائح والقيود الملزمة قانوناً بخصوص استخدام الأسلحة التقليدية إتفاقية 1980 بشأن حظر أو تقييد استخدام أسلحة تقليدية معينة.

نزع الأسلحة الفتاكة والحد من انتشارها: الأسلحة الفتاكة هي الأسلحة النووية والبيولوجية والكيميائية هي أخطر الأسلحة التي تعرض حياة الشعوب للخطر كما تعرض البيئة الطبيعية وحياة الأجيال القادمة للخطر من خلال آثارها الكارثية طويلة المدى، ويتعارض معظم استخدامها مع قوانين الإنسانية وما يمليه الضمير العام. إن مخاطر مثل هذه الأسلحة تتشأ من وجودها في حد ذاته، وقد سعت الأمم المتحدة منذ إنشائها إلى إزالة هذه الأسلحة وضمان استخدامها للأغراض السلمية فقط، وأبرمت عدة معاهدات متعددة الأطراف منذ ذلك الحين لمنع الإنتشار هذه الأسلحة. منها معاهدة عدم إنتشار الأسلحة النووية (NPT)، معاهدة حظر تجارب الأسلحة النووية في الغلاف الجوي وفي الفضاء الخارجي وتحت سطح الماء، والمعروفة أيضاً باسم (CTBT) معاهدة الحظر الشامل للتجارب النووية، التي تم التوقيع عليها في عام 1996، معاهدة حظر الأسلحة النووية (TPNW) (يحي حسن/مرجع سابق، ص123). أما أبرز إتفاقيات الأسلحة البيولوجية فقد أبرمت في عام 1972 وتحظر تطوير وإنتاج وحيازة ونقل وتخزين واستخدام الأسلحة البيولوجية، وتعتبر أول معاهدة متعددة الأطراف لنزع السلاح تحظر فئة كاملة من أسلحة الدمار الشامل. وبخصوص الأسلحة الكيميائية لعل أبرز الجهود الدولية للقضاء على أسلحة الدمار الشامل تتمثل في إتفاقية الأسلحة الكيميائية في عام 1993.

جهود مكافحة تجارة الأسلحة: يؤدي توافر الأسلحة والذخيرة إلى المعاناة الإنسانية والقمع السياسي وانتشار الجريمة والإرهاب بين السكان المدنيين وزيادة نسبة العنف وانتهاكات حقوق الإنسان في البلدان التي تعاني من الصراعات. كان اعتماد معاهدة تجارة الأسلحة (ATT) في أبريل 2013 من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بمثابة نقطة تحول في جهود المجتمع الدولي لتنظيم التجارة العالمية في الأسلحة التقليدية بغرض تعزيز السلام والأمن الدوليين. تضع المعاهدة معايير دولية صارمة للمساعدة في توجيه الحكومات في اتخاذ القرار بشأن السماح أو عدم السماح بعمليات بيع ونقل وتخزين الأسلحة.

4/ إقرار مبدأ المسؤولية الدولية عن التعديت العسكرية وتجريم الحرب العدوانية: يعد مبدأ المسؤولية القانونية الدولية من المبادئ الهامة في العصر الحديث، ذلك أن الدول يجب أن تتحمل مسؤولية تصرفاتها وتصرفات من يقوم على شئونها ومن يعملون

باسمها، وتعد الدول مسؤولة عن أفعالها التي تشكل إنتهاكاً للقوانين والأعراف الدولية، فلا مفر من المسؤولية والعقاب المترتب عليها. إن المسؤولية الدولية التي تقع على الدولة عن أفعال قواتها المسلحة تشكل مبدأ من مبادئ القانون الدولي حيث يجب على الدولة أن تطبق أحكام القانون الدولي الإنساني، فالدول المتنازعة عادة ما توكل إلى قادة الوحدات العسكرية وأفراد قواتها المسلحة مهمة القيام بالأعمال العسكرية، فإذا ما خرج هؤلاء الأفراد عن أحكام القانون الدولي الإنساني وأساءوا معاملة الأشخاص المحميين أو ارتكبوا فعلاً من الأفعال التي تعد جرائم حرب، فإن الدولة مسؤولة عن تصرفات أفراد قواتها المسلحة (أبو خوات، 2006، ص114). ويترتب على المسؤولية الدولية أن تلتزم الدول بالتعويض عن الأضرار التي سببتها للغير، وهذا ما نصت عليه المادة الثالثة من إتفاقية لاهاي الموقعة في 1907م بقولها: "يكون الطرف المتحارب الذي يخل بأحكام اللائحة المذكورة ملزماً بالتعويض إذا دعت الحاجة، كما يكون مسؤولاً عن جميع الأعمال التي يرتكبها أشخاص ينتمون إلى قواته المسلحة" (م/3 من إتفاقية لاهاي لسنة 1907) ولا يشترط أن تقع المسؤولية الدولية والعقاب على من ارتكب الجريمة فقط، وإنما تمتد المسؤولية الدولية إلى كل من ساهم أو ساعد في ارتكاب مثل هذه الجرائم، والتي من شأنها الإضرار بالمنشآت العامة الصحية والثقافية والهندسية، أو أي منشأة لا تتبع القوة العسكرية، مما يؤثر على الأمن والسلم الدوليين.

يعتبر القرار 26/25 من بين أهم القرارات الصادرة عن الجمعية العامة للأمم المتحدة المتعلقة بشأن العلاقات الودية والتعاون بين الدول بما يتفق وميثاق الأمم المتحدة، ويهدف الى تنظيم إستخدام القوة تحقيقاً للسلم والأمن الدوليين. وقد أشار في مضمونه إلى ضرورة الإمتناع عن استعمال القوة أو التهديد بها، معتبراً أن اللجوء إلى القوة سواء من طرف الدول الأعضاء في المنظمة أو الدول غير الأعضاء يعد خرقاً وانتهاكاً صارخاً لمقاصد الأمم المتحدة، خاصة تلك التي تتشد تحقيق السلم والأمن الدوليين. وفي نفس السياق حث مضمون الإعلان على ضرورة اللجوء إلى الوسائل السلمية لحل النزاعات الدولية وعدم اعتماد القوة لحل الخلافات الدولية. ولم يبق الأمر يدور في فلك الآراء الفقهية بل تجاوز ذلك ليصبح موضوع المعاهدات والمواثيق الدولية التي تؤكد على نبيذ الحرب العدوانية، ولعل معاهدة فينا 1815 للدفاع المشترك التي وقعت بين النمسا وإنجلترا وفرنسا هي أول معاهدة أشارت إلى العدوان، وبأنهم سيقفون ضد أي عدوان تتعرض له إحدى هذه الدول (عبد الله سليمان، 1992، ص185). إن إتفاقيات لاهاي لعامي 1899 و1907 وإن لم تصل إلى درجة تحريم الحرب العدوانية، إلا أنها ساهمت في "أنسنة الحرب"، بمعنى إخضاعها لبعض القيود والضوابط التي تستهدف المزيد من الحماية لفائدة المدنيين والأعيان المدنية والممتلكات في سبيل المحافظة على الأمن الدولي.

5/ الجهود المتعلقة بالمحافظة على سيادة الدول: إن مفهوم السيادة يمثل أحد المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام الدولي، على الرغم من أن هذا المفهوم لم يكن محل اتفاق بسبب تغير المفهوم نظراً لاختلاف مضمونه باختلاف حالة تطور النظام الدولي. وبالذات منذ نشأة المنظمات الدولية التي بلورت فكرة التعاون الدولي من خلال تلك المفاهيم، فالمفهوم الداخلي للسيادة الذي يتجلى في حرية الدولة في تصريف شئونها الداخلية وتنظيم حكومتها ومرافقها العامة فضلاً عن حقها في فرض سلطانها على كل ما يوجد على إقليمها من أفراد أو أشياء (محمد سامي، 1989، ص166). ولا تخضع الدولة في ممارسة تلك الإختصاصات لأية سلطة أخرى أو المنظمات ذات الطبيعة الدولية كعصبة الأمم المتحدة والأمم المتحدة (الدقاق، 1988، ص144). أما السيادة الخارجية فتعني حق الدولة في التعامل مع الدول الأخرى دونما خضوع في ذلك لأية سلطة دولية وقيام العلاقات بين تلك الدول على أساس من المساواة في السيادة (صلاح الدين عامر، 1988، ص123). غير أن ذلك لم يمنع من القول بوجود إحترام الدولة

وهي بصدد ممارسة مظاهر سيادتها الخارجية للقانون الدولي التقليدي، وهكذا تكون الدولة قد تمتعت خلال تلك المرحلة بسيادة داخلية مطلقة وسيادة خارجية تنقيد بأحكام القانون الدولي.

إن تنظيم المجتمع الدولي لا يمكن أن يتحقق ويزدهر إلا على حساب سيادة الدول، ونظراً للتغير المستمر والمتوالي في تنظيم المجتمع الدولي، فإن سيادة الدولة تجد نفسها عرضة للتغير والتبدل. وإذا كان ذلك قد وجد له تأكيداً في الكثير من الأحداث الأخيرة التي مرت بها الجماعة الدولية والتغيرات الدولية المعاصرة، فإن التطورات الخطيرة التي شهدتها الجماعة الدولية عقب الحرب العالمية الأولى والثانية وإنشاء منظمة الأمم المتحدة. كان لها تأثير كبير وواضح على مبدأ سيادة الدول (عبد الهادي عباس، 1994، ص16). عليه ففي ظل العولمة والمتغيرات الدولية ظهرت الكثير من التأثيرات الواقعية الواضحة على المحتوى القانوني لمبدأ سيادة الدولة. حيث قال الفقيه الجزائري "محمد بجاوي" في محاضرة بأكاديمية لاهاي سنة 1976 "بالأمس حرمانا الإستعمار من حقنا في السيادة واليوم بعد أن نلنا إستقلالنا بفضل التضحيات يقال لنا بأن عهد السيادة قد ولى، وبأننا نعيش في عهد الترابط والتضامن الدولي، وأن نرضى بسيادة رمزية تتمثل في العلم الوطني والعضوية الأممية" (خروج، بحث منشور المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 35، العدد 01، 1964، ص58).

إمعاناً في المحافظة على أمن الدولة وسيادتها واستقرار العلاقات الدولية تحرم المواثيق الدولية وإتفاقيات لاهاي اللجوء الى الحرب واستخدام القوة، لم يكن اللجوء إلى القوة المسلحة يعتبر حتى نهاية الحرب العالمية الأولى، عملاً غير مشروع، حيث كان ينظر إليه كوسيلة مقبولة لتسوية الخلافات. وقد حاول ميثاق عصبة الأمم في عام 1919 ثم معاهدة باريس في عام 1928 تحريم الحرب. وجاء ميثاق الأمم المتحدة في عام 1945 ليؤكد هذا الإتجاه. "حفاظاً على سيادة الدول يتمتع أعضاء المنظمة جميعاً في علاقاتهم الدولية عن التهديد باستعمال القوة أو استخدامها". لكن ميثاق الأمم المتحدة يعترف بحق الدول، فرادى أو جماعات، في الدفاع عن النفس لدى تعرض دولة أو مجموعة من الدول للهجوم من جانب دولة أخرى أو مجموعة من الدول. يجوز عندئذ لمجلس الأمن أن يقرر، إستناداً إلى الفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة، اللجوء إلى إستخدام القوة الجماعية عن طريق تدابير قسرية تستهدف استعادة السلام ضد الدولة التي تهدد الأمن الدولي. تتمثل في إرسال قوات للمراقبة أو قوات لحفظ السلام. وتنشأ مرحلة أخرى في إطار حق الشعوب في تقرير المصير، ففي القرار المعتمد في عام 1965، "تعترف الجمعية العامة للأمم المتحدة بمشروعية الكفاح الذي تخوضه الشعوب الخاضعة للسيطرة الاستعمارية لممارسة حقها في تقرير المصير والاستقلال" عليه تقرر المواثيق الدولية في حالات محددة استخدام القوة الذي يؤثر بصورة مباشرة على سيادة الدول.

أما قانون لاهاي والذي يعرف "بقانون الحرب" فنصف الحرب كمنشأ ممقوت يؤدي الى الإعتداء على سيادة الدول، لذلك لا يجيزها إلا للضرورة وفي حالات محددة، وعمل على تقييد وضبط وسائل الحرب واحترام أعرافها بغرض الحد من آثارها حفاظاً على سيادة الدول والأمن والسلم الدوليين. فقد جاء في الإتفاقية الخاصة باحترام قوانين وأعراف الحرب البرية لسنة 1907 في المادة (4) تحل هذه الإتفاقية بعد المصادقة عليها بصورة مستوفاة بالنسبة للأطراف المتعاقدة محل الإتفاقية المبرمة بتاريخ 29 يولييه / تموز 1899 بشأن احترام قوانين وأعراف الحرب البرية. تظل إتفاقية 1899 سارية بالنسبة للدول التي وقعت عليها والتي قد لا تصادق على الإتفاقية الحالية. تقرر الإتفاقية حفاظاً على سيادة الدول إلى جانب البحث عن الوسائل الكفيلة بحفظ السلام وتجنب النزاعات المسلحة بين الأمم، ينبغي أيضاً الاهتمام بالحالة التي يكون فيها اللجوء إلى السلاح نتيجة لحوادث لم تفلح مساعي الأطراف في تجنبها. وتحقيقاً لهذه الغاية يجب مراجعة القوانين والأعراف العامة للحرب، إما بغرض تحديدها بمزيد من الدقة أو حصرها في نطاق يساهم قدر الإمكان في التخفيف من حدتها.

وترى أنه من الضروري استكمال وتوضيح بعض جوانب أعمال " المؤتمر الأول للسلام " الذي أقر أحكاماً تهدف إلى تحديد تقاليد الحرب البرية وتنظيمها، وترى الأطراف السامية المتعاقدة أن هذه الأحكام التي استمدت صياغتها من الرغبة في التخفيف من آلام الحرب، كلما سمحت بذلك مقتضيات الضرورة العسكرية، وهي بمثابة قاعدة عامة للسلوك يهتدي بها المتحاربون في علاقتهم مع بعضهم البعض ومع السكان. وإلى أن يحين استصدار مدونة كاملة لقوانين الحرب، ترى الأطراف السامية المتعاقدة من المناسب أن تعلن أنه في الحالات غير المشمولة بالأحكام التي اعتمدها، يظل السكان المتحاربون تحت حماية وسلطان مبادئ قانون الأمم، كما جاءت من التقاليد التي استقر عليها الحال بين الشعوب المتمدنة وقوانين الإنسانية ومقتضيات الضمير العام. المادة (1) من إتفاقية لاهاي 1907 تنص "على الدول المتعاقدة أن تصدر إلى قواتها المسلحة البرية تعليمات تكون مطابقة لللائحة الملحقة بهذه الإتفاقية والخاصة باحترام قوانين وأعراف الحرب البرية". المادة (3) "يكون الطرف المتحارب الذي يخل بأحكام اللائحة المذكورة ملزماً بالتعويض إذا دعت الحاجة، كما يكون مسؤولاً عن جميع الأعمال التي يرتكبها أشخاص ينتمون إلى قواته المسلحة".

(<https://www.icrc.org/ar/doc/resources/documents/misc/62tc8a.htm>)

تميز إتفاقيات لاهاي بين السيطرة الفعلية على الأرض وسيادة الدولة المحتلة، وتنص هذه الإتفاقيات على أهمية سيادة الدولة وضرورة الحد من سلطات الاحتلال في المساس بسيادة الدولة والإبقاء على بعض المسائل السيادية بعيدة عن سلطة دولة الاحتلال، حيث تعترف إتفاقيات لاهاي لدولة الاحتلال بالسيطرة الفعلية على الأراضي المحتلة دون بسط سيادتها الكلية على كل جوانب الحياة في الدولة المحتلة. فقد عرفت المادة (42) من اللائحة الملحقة باتفاقية لاهاي لعام 1907 حالة الاحتلال ب "يعتبر الإقليم محتلاً عندما يصبح فعلاً خاضعاً لسلطة الجيش المعادي، ولا يعتد بالاحتلال إلا في الأقاليم التي تقوم فيها هذه السلطة وتكون قادرة على تدعيم نفوذها". فيما تلزم إتفاقيات لاهاي دولة الاحتلال بكل ما يتصل باحترام حقوق الإنسان والقانون والحفاظ على الأمن والنظام العام، والبنود ذات الصلة بالقانون الإنساني، والمحافظة على الموارد الطبيعية. وخلصت المحكمة الدولية في (قضية جمهورية الكونغو الديمقراطية ضد أوغندا) إلى أن أوغندا مسؤولة بموجب القانون الدولي عن أعمال النهب والسلب واستغلال الموارد الطبيعية لجمهورية الكونغو الديمقراطية التي يرتكبها أعضاء قوة الدفاع الشعبي الأوغندية في أراضي جمهورية الكونغو الديمقراطية لانتهاكها التزامها باليقظة فيما يتصل بهذه الأعمال وتفاعسها عن الوفاء بالتزامها بموجب المادة 43 من الأنظمة المتعلقة بقوانين وأعراف الحرب البرية الملحقة باتفاقية لاهاي الرابعة المبرمة في 18 آب/ أغسطس 1907 بوصفها سلطة الاحتلال في مقاطعة إيتوري فيما يتعلق بكل أعمال النهب والسلب واستغلال الموارد الطبيعية في الأراضي المحتلة (يحي حسن، مرجع سابق، ص153). في الغالب يجب على سلطة الاحتلال إتباع القوانين التي كان معمولاً بها بالفعل في تلك الأرض (إتفاقية لاهاي الرابعة المادة 43). وأبقت إتفاقية لاهاي وفقاً لتعريف محكمة العدل الدولية القانوني للاحتلال بموجب القانون الدولي العرفي كما يتضح في المادة 42 من القواعد المتصلة بقوانين وأعراف الحرب البرية في إتفاقية لاهاي الرابعة "أن الأرض تعتبر محتلة حينما تكون فعلاً تحت سلطة جيش معادٍ وأن الاحتلال يمتد فحسب إلى الأراضي التي أرسيت فيها مثل هذه السلطة ويمكن ممارستها فيها". أي أن الجزء من أراضي الدولة لم يسيطر عليه الاحتلال فعلياً يكون في حكم الأرض غير المحتلة وبذلك يظل تحت سيادة دولة الأصل. وتلزم إتفاقيات لاهاي دولة الاحتلال بالمحافظة على ممتلكات وأموال الدولة المحتلة وأن تدبرها باعتبارها مجرد مدير منتفع. وفي هذا المعنى تنص المادة (65) على أنه "ينظر لدولة الاحتلال على أنها مجرد مدير منتفع للمباني العامة والعقارات والغابات والأموال الزراعية المملوكة للدولة المعادية" (أبو الوفاء، 2016، ص436).

كما تلزم إتفاقيات لاهاي دولة الاحتلال باحترام للقوانين المعمول بها في الأراضي المحتلة، يعني هذا المبدأ استمرار العمل بالنظام القانوني الساري في الأرض المحتلة، حيث تفرض المادة (43) من لائحة اتفاقية لاهاي الرابعة لعام 1907 على قوة الاحتلال إحترام القوانين السارية في البلاد، إلا في حالة الضرورة القصوى التي تحول دون ذلك. ووفقاً لذلك تنص المادة (43) من لائحة اتفاقية لاهاي السماح للمحتل بسن التشريعات الضرورية لضمان الوفاء بالتزاماته حيال تطبيق القانون الدولي الإنساني وضمان أمنه الخاص، حيث يمنح هذا الاستثناء سلطة الاحتلال هامش تحرك أوسع فيما يتعلق بممارسة سلطته الخاصة من خلال تغيير القانون الداخلي، لكن مع الإلتزام بإجراء أقل تغيير ممكن في الإدارة الحالية والأنظمة الاقتصادية والقانونية، والحياة العامة للمجتمع المحتل. وحددت اللائحة الملحقة باتفاقية لاهاي الرابعة سنة 1907 في المواد من (42) إلى (56) صلاحيات السلطة العسكرية لدولة الاحتلال وحدود إدارتها للإقليم المحتل، باعتبار أن المحتل هو صاحب السلطة وليس صاحب السيادة. فيما يتعلق بنفقات إدارة الإقليم المحتل أعطت المادة (49) من لائحة إتفاقية لاهاي الرابعة لعام 1907 لسلطة المحتل الحق في جباية الأموال اللازمة لتغطية نفقات إدارة الإقليم المحتل وجيش الاحتلال ضمن الحدود التي يستطيع اقتصاد البلاد المحتلة أن يتحملة بشكل معقول. ولهذا فإن المادة (48) من لائحة إتفاقية لاهاي الرابعة تجعل استخدام الدخل الذي تحصل عليه سلطة الاحتلال في أمور تتجاوز نفقات إدارة الإقليم الذي كانت السلطة الشرعية السابقة تنفقه يعد أمراً مخالفاً للقانون الدولي، وعلى السلطة المحتلة أن تلتزم باستخدام هذا الدخل لإدارة الإقليم المحتل (سامر موسى، 2005).

وتفرض إتفاقيات لاهاي على سلطة المحتل التشريعية قيود تتعلق بسن القوانين والتشريعات وتعديلها وإلغاءها وإيقاف تطبيقها وتعتبرها من أعمال السيادة التي تختص به الدولة صاحبة الإقليم، وبالتالي لا يحق لسلطة الاحتلال ممارسته ذلك، كون أن الاحتلال لا يمتلك سوى سلطة مؤقتة فعلية، كما لا تجيز للاحتلال مباشرة بعض أعمال السيادة. حيث لا يجوز لسلطة الاحتلال أن تباشر أي اختصاص تشريعي، وهذا ما أكدته قواعد لائحة إتفاقية لاهاي الرابعة في المادة (43) التي شددت على إحترام القانون الساري في الأراضي المحتلة إلا في حالة الضرورة التي تحول دون ذلك، وهذا الاستثناء لا يعطي الحق لسلطات الاحتلال الخروج عن هذه القاعدة الملزمة إلا في حالة تعذر الإستمرار بالعمل بالقوانين السارية، ويكون سبب التعذر كما أكدته أعمال مؤتمر لاهاي الأول الضرورة الحربية الحقيقية والتي تعرف بأنها الحالة التي تكون ملحة وبالتالي لا تترك وقتاً كافياً للأطراف المتحاربة لاختيار الوسائل المستخدمة في أعمالها، أو الأحوال التي تظهر أثناء الحرب وتفرض حال قيامها ارتكاب أفعال معينة على وجه السرعة بسبب الظروف الإستثنائية التي تضطر فيها السلطات الشرعية لتعطيل وإلغاء القانون وسن لوائح ضرورة تبعاً للحالة الواقعية. وفي جميع الأحوال لا يجوز المساس بالقوانين الجنائية والمدنية والتجارية التي كانت مطبقة بواسطة الدولة ذات السيادة. إن المبدأ الأساسي الذي استقرت عليه أحكام القانون الدولي الإنساني وكرسته الإتفاقيات الدولية وخصوصاً لائحة إتفاقية لاهاي الرابعة لعام 1907 التي تنص على إستمرار الاختصاص القضائي لدولة السيادة في الإقليم المحتل، من خلال إستمرار عمل المحاكم الوطنية في الأراضي المحتلة لأداء وظيفتها العادية وعدم جواز تدخل سلطات الاحتلال في مرافق القضاء أو تعطيل عمله أو إلغاؤه إلا في حال تعارض ذلك مع القانون الدولي الإنساني، أو مع إقامة العدل.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تعرفنا على قانون لاهاي وأهميته وأهدافه وقواعده التي تدعو الى نبذ الحرب والتخفيف من أثارها. ثم توصلنا الى أن قانون لاهاي ممثلاً في إتفاقيات لاهاي لسنة 1954/1907/1899 قد ساهم بصورة واضحة في إرساء قواعد ومبادئ القانون الدولي الإنساني، كما لعب دوراً بارزاً في إقرار وتطوير قواعد القانون الدولي العام التي تهدف الى حفظ الأمن

والسلم الدوليين. أخيراً فقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج وتوصيات نرجو أن تشكل إضافة حقيقية لجهود تطوير قواعد ومبادئ قانون لاهاي ليسهم بفعالية أكبر في تجريم الحرب والحد من أثارها ودعم السبل التي تقضي لحل النزاعات الدولية سلمياً والمحافظة على السلم الدولي.

النتائج:

1/ إكتسبت اتفاقيات لاهاي أهمية كبيرة في العلاقات الدولية، كنقطة تحول في تاريخ البشرية؛ حيث تعتبر المرة الأولى التي يحدث فيها تجمع دولي كبير، يمكن أن يكون نواة لكيان فيدرالي دولي قادر على إرساء قواعد تسهم في المحافظة على الأمن والسلم الدوليين، ومناقشة الجهود الدولية التي تدعو إلى تجنب الحرب، وتطوير القوانين التي تحكمها، وتنظيم سلوك المتحاربين أثناء القتال، وإقرار قواعد إستخدام القوة، ومن ثم وظهور ما يُعرف بقوانين النزاع المسلح كأول النصوص الرسمية المنظمة لقوانين الحرب.

2/ إن إعلان سان بيترسبورغ 1868 شكل الخطوة الأولى في مسيرة قانون لاهاي، الذي أكد أن تقدم الحضارة يجب أن يخفف من ويلات الحرب، وأن القانون الإنساني لا يمكن أن يؤدي دوره إلا إذا وفق بين المتناقضين - الإعتبارات الإنسانية ومتطلبات الضرورة العسكرية كمبدأين تقليديين ملازمين للحروب.

3/ الضرورة الحربية تحتل موقعاً بارزاً في مواثيق القانون الدولي الإنساني، حيث تخضع لمبدأ التناسب وتحقيق الهدف من الحرب، فإذا تحقق الهدف انتفت حالة الضرورة، ويصبح كل هجوم بعد ذلك بمثابة الإعتداء المحرم دولياً ويمنح المعتدى عليه حق الدفاع عن النفس.

4/ تلزم مبادئ قانون لاهاي بتجنب أعمال القسوة والوحشية والهجمات العشوائية واللجوء الى الأساليب الحربية التي تصيب بلا تمييز، ويعتبرها جريمة حرب خاصة إذا كان إستعمال هذه الأساليب لا يجدي في تحقيق الهدف من الحرب.

5/ إستخدام الدهاء والمكيدة والخداع والتمويه والمعلومات المضللة والكمائن المفاجئة فعل حربي مسموح به يهدف إلى الإيقاع بالعدو، ولا يمثل إنتهاكاً للقانون الدولي الإنساني.

6/ إن إضفاء صفة المشروعية على الحرب لا يعفي أطرافها من التزاماتهم الإنسانية والدولية، حيث يفضي إستخدام القوة المسلحة المفرطة الى الدمار وقتل وأسر وتدمير للبيئة والممتلكات والأعيان المدنية.

7/ الهجمات الإنتحارية كأسلوب حرب لا تمثل في حد ذاتها إنتهاكاً لقوانين الحرب، ولكنها تعتبر إنتهاكاً لقوانين الحرب في حالة استهداف الإنتحاريين للمدنيين أو المنشآت المدنية التي لا علاقة لها بالحرب.

8/ مع قدم الحياد إلا أنه لم يكن مقبولاً في ظل المتغيرات الدولية، وظلت الدول تنتظر إليه بعين الريبة وتتم شيطنة وإدانة كل من يتبنى موقف الحياد، ولكن مع تزايد الشكوك حول عدالة الكثير من الحروب، وترسيخ مبدأ السيادة، وتأكيد قرارات الأمم المتحدة على أن سياسات الحياد الوطنية التي تتبعها بعض الدول يمكن أن تسهم في تعزيز السلم الدولي، ترتب على ذلك الإعتراف بمبدأ الحياد على صعيد العلاقات الدولية، واعتباره من الآليات الفعالة في المحافظة على الأمن والسلم الدوليين.

9/ إن إتفاقيات لاهاي لعامي 1899 و1907 وإن لم تصل إلى درجة تحريم الحرب العدوانية، إلا أنها ساهمت في "أنسنة الحرب"، بمعنى إخضاعها لبعض القيود والضوابط التي تستهدف المزيد من الحماية لفائدة المدنيين والأعيان المدنية والممتلكات في سبيل المحافظة على السلم الدولي.

التوصيات

- 1/ يجب مراعاة واحترام وتطبيق قواعد ومبادئ قانون لاهاي خاصة إذا ما تعلق الأمر باستخدام القوة في إطار نظام الأمن الجماعي، أو من طرف قوات الأمم المتحدة لحفظ السلام، حيث أن الفلسفة التي قامت عليها الأمم المتحدة ما كانت لتكون إلا لإنقاذ الأجيال الحاضرة والمقبلة من ويلات الحروب، وتأكيد الحقوق الأساسية للإنسان، وتحقيق العدالة واحترام الإلتزامات الناشئة عن المعاهدات لحفظ الأمن والسلم الدوليين.
- 2/ ضرورة العمل على أنسنة استخدام القوة من خلال إحترام وتطبيق مبادئ قانون لاهاي، لاسيما بعد إنتهاء فترة الحرب الباردة وزوال الثنائية القطبية وظهور بوادر الانفلات في مجال استخدام القوة المسلحة بدواعي الحق في الدفاع الشرعي والحروب الوقائية أو الاستباقية، ومكافحة الإرهاب.
- 3/ يجب على الدول المتحاربة البعد عن ممارسة الغدر أثناء القتال، كما في حالة التظاهر بنية التفاوض تحت علم الهدنة أو الإستسلام، أو التظاهر بعجز من جروح أو مرض، أو التظاهر بوضع المدني غير المقاتل، أو استعمال الشارات أو العلامات المحايدة الخاصة بالأمم المتحدة ومنظماتها.
- 4/ يجب على الأمم المتحدة ومنظماتها ذات الصلة تبي وتطوير مبادئ قانون لاهاي وإلزام الدول بتنفيذ موجهاته حرفياً لاسيما الضوابط والقيود التي تستهدف المزيد من الحماية لفائدة المدنيين والأعيان المدنية والممتلكات، وصولاً الى تجريم الحرب بصورة صريحة وإيقاع أشد العقوبات الدولية على أطرافها في سبيل المحافظة على الأمن والسلم الدوليين.
- 5/ ضرورة تطوير ومراجعة قواعد أحكام القانون الدولي الإنساني باستمرار بما يلاءم طبيعة التقدم الهائل للأسلحة المستخدمة في النزاعات المسلحة، حتى يكون قادراً على تغطية جميع نواحي الأضرار المترتبة على استخدام الأسلحة الحديثة.
- 6/ ضرورة توفير المستشارين القانونيين على نحو ملائم لإسداء النصح للقادة العسكريين، وتفسير النصوص القانونية لهم وتحديد كيفية تطبيقها، حيث يقوم المستشارين بدور هام في كفالة تطبيق قانون لاهاي بصورة صحيحة تجنب الدولة المسؤولية الدولية عن أفعال منسوبها.
- 7/ يجب على الدول التي تلجأ الى استخدام القوة المسلحة الإلتزام بقواعد ومبادئ قانون لاهاي، لأن ذلك من شأنه أن يضمن التقيد بالضوابط والضمانات الكفيلة بتحقيق الأهداف التي تم استهدافها من جهة وكفالة حقوق الإنسان من جهة أخرى، ويجنب الدولة الوقوع تحت طائلة المسؤولية الدولية.

المراجع الرئيسية

- 1/ أبو الوفاء، أحمد، 2006م، النظرية العامة للقانون الدولي الإنساني (في القانون الدولي وفي الشريعة الإسلامية)، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 2/ أبو الوفاء، أحمد، 2016م، القانون الدولي العام، الرياض، مكتبة الرشد، الطبعة الأولى.
- 3/ عرفات، أسامة، 2017م، القانون الدولي العام، الرياض، دار الإجازة للنشر والتوزيع.
- 4/ عتلم، حازم محمد، 2002م، قانون النزاعات المسلحة الدولية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية.
- 5/ أبو خوات، ماهر جميل، 2006م، حماية الصحفيين ووسائل الإعلام أثناء النزاعات المسلحة، القاهرة، دار النهضة العربية.

- 6/ الغنيمي، محمد طلعت، 1982م، نظرة عامة في القانون الدولي الإنساني الإسلامي، الندوة المصرية الأولى "القانون الدولي الإنساني"، القاهرة.
- 7/ يونس، محمد مصطفى، 1996م، ملامح التطور في القانون الدولي الإنساني، ط2، دار النهضة العربية.
- 8/ عبد الحميد، محمد سامي، 1989م، أصول القانون الدولي العام، الجزء الأول الجماعة الدولية، دار الشباب الإسكندرية.
- 9/ الدقاق، محمد سعيد - وآخرون، 1988م، التنظيم الدولي، الدار الجامعية بيروت، الطبعة الثانية.
- 10/ مرشد احمد السيد الفتلاوي، الأعلام الأرضية المضادة للأفراد، عمان، الطبعة الثانية، 2002م.
- 11/ الدنيني، نافع خليفة محمد، 2015م، دور الأمم المتحدة في رعاية حقوق الإنسان، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- 12/ عباس، عبد الهادي، 1994م، السيادة، دار الحصاد للنشر والتوزيع، دمشق.
- 13/ علوان، عبد الكريم، 1997م، الوسيط في القانون الدولي العام، الكتاب الثالث، حقوق الإنسان، مكتبة دار الثقافة، عمان.
- 14/ سليمان، عبد الله سليمان، 1992م، المقدمات الأساسية في القانون الدولي الجنائي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 15/ المخزومي، عمر محمود، 2009م، القانون الدولي الإنساني في ضوء المحكمة الجنائية الدولية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى.
- 16/ سعد الله، عمر، 2005م، معجم في القانون الدولي المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى.
- 17/ بوشيه، افرانسواز، 2005م، القاموس العلمي للقانون الإنساني، دار العلم للملايين، لبنان، الطبعة الأولى.
- 18/ كالسوهوفن، فريتس، ويلواييث، 2004م، ضوابط تحكم خوض الحرب مدخل للقانون الدولي الإنساني، ترجمة أحمد عبد العليم، منشورات اللجنة الدولية للصليب الأحمر، دار الكتب والوثائق القومية، جنيف.
- 19/ عامر، صلاح الدين، 1988م، قانون التنظيم الدولي، مركز جامعة القاهرة للطباعة والنشر، القاهرة.
- 20/ عامر، صلاح الدين، 2007م، مقدمة لدراسة القانون الدولي العام، دار النهضة العربية القاهرة.

الرسائل العلمية

- 1/ الشريف، أحمد حسن، 2005م، الحماية الدولية لحقوق الإنسان، رسالة ماجستير، كلية القانون جامعة جوبا.
- 2/ عبد الله، يحيى حسن، 2008م، ضبط أساليب القتال في القانون الدولي الإنساني، رسالة ماجستير، جامعة جوبا كلية القانون.
- 3/ عبد الله، محمد آدم، 2003م، الحماية الدولية لأسرى الحرب في القانون الدولي، رسالة دكتوراه، جامعة جوبا، كلية القانون.
- 4/ موسى، سامر، 2005م، الحماية الدولية للمدنيين في الأقاليم المحتلة، رسالة ماجستير مقدمة في جامعة بكرة، منشورة على الموقع الإلكتروني للحوار المتمدن.
- 5/ سوادي، عبد علي محمد، 1999م، المسؤولية الدولية عن إنتهاك قواعد القانون الدولي الإنساني، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية القانون.
- 6/ الخليفة، عبد العظيم حسن، 2006م، تسوية المنازعات الدولية بالطرق السلمية، رسالة ماجستير كلية القانون جامعة جوبا.
- 7/ حمدي، خالد، 1994م، حماية المدنيين أثناء النزاعات المسلحة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق جامعة القاهرة.

الأوراق العلمية

- 1/ خروج، أحمد، 1998م، العولمة والسيادة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 35، العدد 01.
- 2/ عبد الرحمن، إسماعيل، 2003م، الأسس الأولية للقانون الإنساني الدولي، بحث منشور في كتاب القانون الدولي الإنساني، تقديم د. احمد فتحي سرور، دار المستقبل.
- 3/ شهلول، جمال، القانون الدولي الإنساني، بحث منشور على شبكة الإنترنت.
- 4/ سعد الله، عمر، 2008م، أثر ثورة التحرير الجزائرية على القانون الدولي الإنساني، مقال في مؤلف بعنوان، إسهامات جزائرية حول القانون الدولي الإنساني، من إعداد نخبة من الخبراء الجزائريين، الطبعة الأولى، عام.

الروابط والمراجع الإنجليزية **Links and review in English**

1. https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D8%A7%D9%87%D8%A7%D9%8A
2. https://ar.wikipedia.org/wiki/إتفاقية_لاهاي_لحماية_الملكية_الثقافية
3. <https://ihl-databases.icrc.org/ar/customary-ihl/v1/rule12>
4. <https://www.icrc.org/ar/doc/resources/documents/misc/62tc8a.htm>
5. <https://www.icrc.org/ar/doc/resources/documents/misc/62tc8a.htm> رابط الإتفاقية الخاصة باحترام قوانين وأعراف الحرب البرية
6. <https://legallaffairs.gov.bh/QTopics/Q11T02.PDF> رابط الحياد والمتغيرات الدولية
7. <https://www.un.org/ar/observances/neutrality-day> رابط اليوم الدولي للحياد-الأمم المتحدة
8. <http://hrlibrary.umn.edu/arab/b204.html> رابط إتفاقية لاهاي بشأن حقوق وواجبات الدول المحايدة
9. Willam Gerald Down, The Law of the war and military necessity, A.J.I.L(April 1953), P254.
10. <http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/5201>

الإتفاقيات الدولية

- إتفاقية لاهاي لسنة 1899م.
- إتفاقية لاهاي لسنة 1907م.
- إتفاقية حماية الممتلكات الثقافية في حالة النزاع المسلح لسنة 1954م.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الدكتور/ سامي الطيب إدريس محمد، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.7>

أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستشفى الخميس المدني)

The impact of organizational silence on job embeddedness (an applied study on Al-Khamis Civil Hospital)

إعداد الباحثة/ وجدان ناصر محمد الشهراني

ماجستير إدارة أعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، منطقة عسير، المملكة العربية السعودية

Email: d.wejdan@hotmail.com

المخلص

هدف البحث إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني، وتحديد الفروق الجوهرية بين متوسطات آراء عينة الدراسة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأتخذ البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة محل البحث، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين بالمستشفى، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين حجمها (217)، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود تأثير عكسي ذا دلالة إحصائية لصمت القبول أو الإذعان، وللصمت الدفاعي، وللصمت الإجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخميس المدني. كما توصل البحث إلى عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في المستشفى محل الدراسة يعود للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وأوصي البحث بأن تهتم إدارة مستشفى الخميس المدني بضرورة الاهتمام بالعاملين بإفصاح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لزيادة مستوى رسوخهم الوظيفي، وضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وإعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً من مشاكل وذلك للحد من الصمت التنظيمي وهذا يتعلق بصمت القبول أو الإذعان الذي ثبت أن له أثر عكسي معنوي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني، توعية المرؤوسين بأهمية ممارسة التعبير عن الآراء والأفكار والمعلومات ليتمكنوا من تقليل الصمت التنظيمي والذي بدوره يشعرهم بالتعاون والمشاركة.

الكلمات المفتاحية: الصمت التنظيمي، مستشفى الخميس المدني، الرسوخ الوظيفي، منطقة عسير.

The impact of organizational silence on job embeddedness (an applied study on Al-Khamis Civil Hospital)

Abstract

The research aimed to determine the impact of organizational silence on job embeddedness in the two hospitals of Al-Khamis Al-Madani, and to identify the essential differences between the averages of the study sample's opinions related to the study variables that are attributed to demographic variables. The research relied on the analytical descriptive approach to study the phenomenon in question, and on the questionnaire as a tool for data collection. Where the research community was represented by all hospital employees, a simple random sample of workers was selected (217), Data were analyzed using correlation analysis and simple regression analysis. The study concluded with several results, the most important of which were: the presence of a statistically significant negative effect of silence of acceptance or acquiescence, defensive silence, and positive social silence on the job embeddedness of the employees of Al-Khamis Civil Hospitals. The research also found that there was no statistically significant difference between the members of the research sample on the impact of organizational silence on job embeddedness in the hospital under study due to demographic variables (gender, age, years of experience, and educational qualification). The research recommended that the administration of Al-Khamis Al-Madani Hospital pay attention to the employees by allowing them to express their opinions and suggestions to increase their level of job embeddedness, Establishing flexible organizational structures and giving them the confidence to raise whatever problems they deem appropriate in order to reduce organizational silence. This relates to the silence of acceptance or submission, which has been proven to have a significant adverse effect on job stability at Al-Khamis Civil Hospital. Educating subordinates about the importance of practicing the expression of opinions, ideas, and information so that they can Reducing organizational silence, which in turn makes them feel cooperation and participation.

Keywords: Organizational silence, Al-Khamis Civil Hospital, Job stability, Asir region.

1. المقدمة:

يعد الصمت التنظيمي أحد المفاهيم السلوكية التي جذبت إنتباه الباحثين في الفترة الأخيرة، وأصبحت تشكل جزءاً من إهتماماتهم البحثية التي تهدف الى إحداث تغييرات إيجابية في المنظمات، حيث يرجع مفهوم صمت الموظف وسكوته إلي (Hirschman) في سنة (1970) الذي كان أول من حاول تعريفه، وقد حدد إطاراً للصمت باعتباره استجابة سلبية تحول دون قيام الموظفين بدورهم على أكمل وجه، حيث يتعرض الموظفون لعدد من المواقف الضاغطة والتي تشعرهم بالتوتر والضييق، الأمر الذي أدى حدوث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام أو في مجال عملهم بشكل خاص. (إسماعيل، 2018)

كما تعاني منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء عدداً من المشكلات فيما يتصل بسلوك الأفراد والجماعات بداخلها، وقد أتاح علم السلوك التنظيمي من خلال تدخلاته المختلفة التعرف على هذه المشكلات والعوامل المسببة لها وعلاقتها مع المشكلات والظواهر الأخرى، ويأتي الصمت التنظيمي كأحد المشكلات التي باتت تؤرق هذه المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، فنجاح المنظمات لا يعتمد على جهود المديرين فحسب، فكما يحتاج المروءوس إلى الدعم المستمر من قبل رئيسه، يحتاج الرئيس من مروءوسيه أيضاً المبادرة بحل المشكلات، وطرح الأفكار، والمعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة، وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها. (أحمد، 2017: 2)

تسعى العديد من المنظمات إلى تصميم برامج لجذب واستقطاب أفضل الموارد البشرية وتوفير كافة السبل اللازمة لضمان رسوخها وبقائها في المنظمة وعدم الانتقال إلى منظمة أخرى. فتكاليف إحلال موظف مكان آخر ربما تكون أكبر من المرتب الذي يتقاضاه العامل الذي يترك المنظمة، بالإضافة إلى ما سبق، فإن العلاقات التي يطورها العاملون داخل وخارج العمل تشكل رأس مال اجتماعي والذي يعد مورداً هاماً وحاكماً لنجاح المنظمات الحديثة (رجب، 2015).

ولذا يحظى موضوع رسوخ وبقاء العاملين في وظائفهم أو منظماتهم باهتمام كبير من جانب الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة، حيث يسعى العديد من المديرين إلى تهيئة العوامل المادية والنفسية التي تجعل الفرد لا يفكر في ترك وظيفته. إلا أنهم يواجهون تحديات مستمرة من أجل تطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية وبخاصة أصحاب المواهب والكفاءات، والذين تعتمد عليهم المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية (مرزوق، 2019).

1.1. مشكلة البحث:

من المعروف بأن أساس العملية الإدارية في أي منظمة هم مواردها البشرية العاملين فيها فلا تحقق أي منظمة أهدافها وغاياتها إذ لم تكن تملك الأيدي العاملة فيها، ومنهم من ينقسم إلى رافض للأساليب الإدارية وإجراءاتهم ومنهم من يؤيدها ولا يتذمر من القادة، وعلى الرغم من أن سلوك الصمت التنظيمي واضح في بعض المؤسسات التي لا يوجد فيها التعاون والثقة والالتزام والخوف والتي تصل بالعاملين إلى المعاناة وإلى الآثار السلوكية السلبية وعدم الإنتاجية والحيوية وقلة النوعية وارتفاع التكاليف ويمكن أن يدفع الموظف إلى ترك العمل. (عقيلات، 2019)

وقد أشارت دراسة خوالدة (2017) في طيات نتائجها أن للصمت التنظيمي إنعكاسات سلبية كثيرة أهمها ضعف الأداء وغياب الدافعية نحو العمل وسيادة مناخ تنظيمي يشوبه الخوف والقلق ويلغي الأمان الوظيفي أو الشعور بالولاء أو الانتماء للمنظمة.

ويعتمد الرسوخ الوظيفي على تشجيع الموظف على البقاء في المنظمة ويجب أن تعمل المنظمة على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للرسوخ الوظيفي،

كما يجب أن تتناسب القيم الشخصية للعامل وأهدافه الوظيفية مع الخطط المستقبلية للمنظمة وثقافتها التنظيمية والظروف البيئية المحيطة بالعامل، فكلما زادت أدى إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وبوظيفته (عبد الجواد، 2022)

وأشارت دراسة (مراد وأمين، 2016) إلى أن الصمت التنظيمي أحد أهم المشكلات التي تواجهها المنظمات مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي، وتعمل الدراسة الحالية على سد فجوة في الدراسات السابقة في البيئة العربية حيث لم تصل الباحثة - على حد علمها - إلى دراسة تناولت أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في البيئة العربية.

وانطلاقاً مما سبق ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بدراسة الصمت التنظيمي ومعرفة أثره على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني والذي يقدم الخدمات الصحية الهامة للمواطنين في المملكة العربية السعودية، حيث أن هذه الخدمات تتعلق بصحة المواطنين، وهو ما يعتبر من أهم الخدمات التي يحتاجها الفرد في المجتمع.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول:

ما مستوى الصمت التنظيمي في مستشفى الخميس المدني؟

السؤال الرئيس الثاني:

ما مستوى الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني؟

السؤال الرئيس الثالث:

ما أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر صمت الإذعان على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني؟

2. ما أثر الصمت الدفاعي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني؟

3. ما أثر الصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني؟

السؤال الرئيس الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة)؟

2.1. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين:

1.2.1. الأهمية العلمية:

تكمن أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ حيث تستمد هذه البحث أهميته من أهمية وخطورة ظاهرة الصمت التنظيمي بأبعادها الثلاث، حيث أن تعتبر أحد المشكلات التي باتت تؤرق المنظمات وتؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة أدائها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، فنجاح المنظمات لا يعتمد على جهود المديرين فحسب،

فكما يحتاج الرؤوس إلى الدعم المستمر من قبل رئيسه، يحتاج الرئيس من مرؤوسيه أيضاً المبادرة بحل المشكلات، وطرح الأفكار، والمعلومات حول المشكلات التنظيمية المختلفة، وبالتالي إتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها. وكذا أهمية موضوع الرسوخ الوظيفي والسعي المستمر للمنظمات لإيجاد طرق جديدة للحفاظ على أفضل العاملين لديها.

2.2.1. الأهمية العملية:

يمكن أن تستفيد من نتائج هذا البحث الفئات التالية:

1. أصحاب القرار في مستشفى الخميس المدني بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بها بصفة خاصة.
2. العاملون لدى مستشفى الخميس المدني بكافة مستوياتهم الوظيفية.
3. الباحثون لإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال.

3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث لما يلي:

- الهدف الرئيسي الأول:** الكشف عن مستوى الصمت التنظيمي في مستشفى الخميس المدني.
- الهدف الرئيسي الثاني:** الكشف عن مستوى الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.
- الهدف الرئيسي الثالث:** التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.
- وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن أثر صمت الإذعان على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.
2. التعرف على أثر الصمت الدفاعي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.
3. الكشف عن أثر الصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

الهدف الرئيسي الرابع: الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة)

4.1. فرضيات البحث:

يفترض البحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لصمت القبول أو الإذعان على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

2. يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الدفاعي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

3. يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

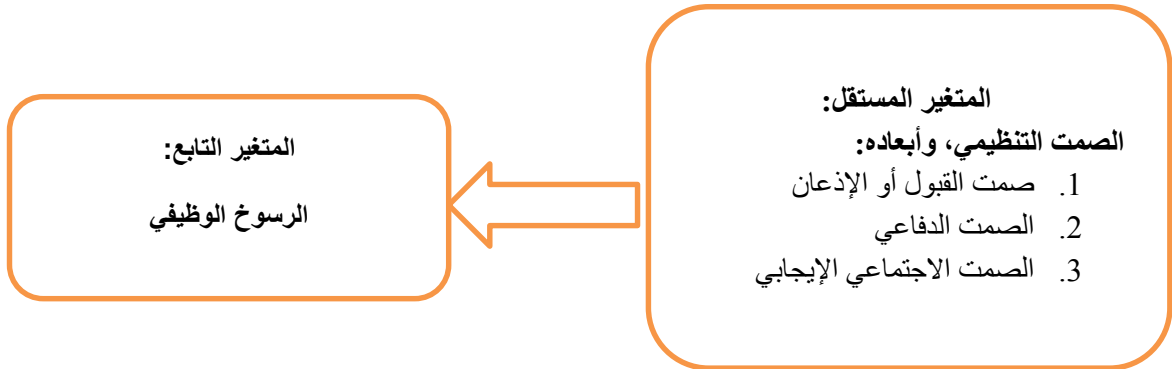
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابة عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة)

5.1. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- **الحد الموضوعي:** دراسة متغيرين اثنين هما: الصمت التنظيمي بأبعادها (صمت القبول أو الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي) كمتغير مستقل، والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع.
- **الحد المكاني:** مستشفى الخميس المدني بمدينة خميس مشيط.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1444 هـ / 2023 م
- **الحد البشري:** العاملين الإداريين بمستشفى الخميس المدني.

6.1. نموذج البحث:



شكل (1) نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثة: تم تصميمه بالاعتماد على دراسة (عوجه، 2019) في المتغير المستقل، ودراسة (عشري، 2021). في المتغير التابع

7.1. مصطلحات البحث:

الصمت التنظيمي:

"عدم رغبة الأفراد العاملين في إخبار مدراءهم عن المشاكل التنظيمية المتعلقة بأدائهم للعمل عامة ومدراءهم خاصة تجنباً من ردود فعل سلبية تهدد مراكزهم الوظيفية". (عوجه، 2019)

الرسوخ الوظيفي:

يعرف الرسوخ الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواءمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع." (عطا الله، 2019)

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1.2 الإطار النظري

أسباب الصمت التنظيمي:

للصمت التنظيمي عدة أسباب نذكر منها ما يلي (نعرورة، 2020)

- المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات
- الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون
- صعوبة الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين
- عدم الاقتناع بمشاركة العاملين
- الخوف من التغيير ومقاومة الإدارات، له وتفضيل الإبقاء على الوضع الراهن
- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية، ورفض الكثير من الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت
- نبذ الزملاء
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين
- المعوقات التنظيمية، مثل تقييد سلوك العاملين بالأدوار المرسومة لهم وعدم الخروج عنها
- ضعف الولاء التنظيمي.

نستنتج مما سبق أن أهم الأسباب المؤدية إلى الصمت التنظيمي هو الجانب التنظيمي والإداري، انعكاسا لعدة متغيرات مرتبطة بهذا الجانب والتي من بينها: سياسات المنظمة خاصة ما تعلق بتسيير شؤون العاملين ومكانة المورد البشري في مختلف السياسات من خلال تشجيع العاملين على التعبير وإبداء الرأي. أما الجانب الآخر وهو الجانب الفردي الذي يتمثل في خوف العامل من ردود الفعل من مسؤوله المباشر في حالة انتقاد المنظمة أو تقديم اقتراحات أو بدائل تتعارض وإستراتيجية وسياسة الإدارة العليا.

أبعاد الصمت التنظيمي

عند مراجعة الأدبيات الخاصة بموضوع الصمت الوظيفي، نجد أن دراسات الصمت التنظيمي قد ركزت على الأبعاد الثلاثة للصمت، ضمن مجموعات: الصمت المدعن، الصمت الدفاعي، والصمت الإجتماعي (على، 2019 نقلاً عن: Dyne et al., 2003؛ عوجة، 2019، أبو المعاطي، وفياض، 2018) والتي تشمل:

1. صمت القبول أو الإذعان (صمت الاستسلام):

أي إخفاء أو حجب المعلومات والآراء رغبة في الاعتزال أو الإستسلام. وينهج الموظف هذا السلوك بناء على اعتقاده بأن التعبير لا طائل من ورائه، وأنه من غير المرجح أن حديثه عن المشكلات أو الإبلاغ عنها سيحدث فارقاً. ويمثل هذا النوع من الصمت سلوكاً حراً وسلبياً من قبل الموظفين، حيث يمسكون ألسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكنه كنتيجة اللامبالاة واليأس. ويعبر هذا النوع من الصمت عن إمتناع الموظف عن الإدلاء بأفكاره وآراءه ومعلوماته إذعانه للظروف والمواقف التنظيمية، ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي، وينأون بأنفسهم بعيداً عن الأحداث، حيث يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق، ومن ثم فإن هذا النوع من الصمت يعتمد على الاتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة التي ينتمون إليها. (على، 2019 نقلاً عن: Dyne et al., 2003)

يعتبر صمت الإذعان أول شكل من أشكال الصمت والذي يعرف الصمت "المستقر" بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء المتعلقة بالمنظمة، تجنباً للخلافات مع الرؤساء ولا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت فهناك أشكال مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت"، فإن هذا غالباً ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط، فهناك تصور للصمت في الحالات التي يكون لدى الموظفين أفكار ومعلومات وآراء وعدم قدرتهم في التعبير عن هذه الأفكار لعدم مساعدة زملاءه في العمل. ويحدث عندما يتصل معظم الأفراد بشخص صامت. من خلال القيام بذلك، فإنهم في الغالب يقومون برفض بناء أي علاقة بنشاط معين؛ يسمى الصمت الذي يحدث نتيجة لهذا الصمت القهري، في إشارة إلى رفض تقديم الأفكار والمعلومات أو الآراء ذات الصلة على أساس الإذعان لأي شرط، ولذلك، فإن الصمت المطلق ينطوي على سلوك غير مقنع مما يوحي بذلك إلى حد كبير إلى حالة سلبية بدلاً من أن تكون نشطة فعالة وأشار للصمت مثل عكس الصوت الذي غالباً ما يتم تفسيره على أنه تأييد أو قبول سلبي للوضع الراهن. وهذا يطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار، ومعلومات وآراء ذات صلة بالمنظمة، كما انه يمثل السكوت الصادق للموظفين الذين هم إستقالوا ولا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع التنظيمي (عوجة، 2019)

2. الصمت الدفاعي (الحماية الذاتية):

وهو سلوك متعمد وإستباقي يهدف إلى حماية النفس من التهديدات الخارجية. ويعتبر دفاعياً لكونه ينطوي على الوعي والنظر في البدائل المتاحة، ثم يتبع ذلك قرار واع بحجب المعلومات والأفكار كأفضل إستراتيجية في حينها، بسبب الخوف من التعبير عن الآراء والأفكار لعدم إصابة الفرد بمخاطر شخصية. وربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تلتصق به مسؤولية المشكلة. كذلك يتضمن هذا النوع إخفاء أو حجب المعلومات عن الأخطاء الشخصية في العمل. وهو يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، حيث يتضمن المعارف الكامنة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قرار برفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين (على، 2019 نقلاً عن: Dyne et al., 2003)

يعد هذا النوع من الصمت شكلاً من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة والصمت الدفاعي هو سلوك مقصود وغير سلبي ويطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية؛ ومع ذلك، فإن الصمت ينطوي على حالة غير سلبية أكثر من الصمت الراضخ، والذي يتضمن معرفة أكبر بالبدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ القرار وهو أيضاً السلوكيات الواعية وغير الإلزامية التي يتم إجراؤها لصالح المنظمة. (أبو المعاطي، وفيات، 2018)

إن الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين. واقعا، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة (ويسمى دافع الحماية الذاتية) (عوجة، 2019)

3. الصمت الاجتماعي الإيجابي:

هو سلوك الموظف الذي ينطوي على حجب آرائه وأفكاره والمعلومات المتعلقة بالعمل من أجل توفير فوائد للمنظمات أو الموظفين الآخرين تبعاً لعوامل تفكير الآخرين أو المتعاونين. (أبو المعاطي، وفياض، 2018) ويحدث الصمت الإيجابي بطريقتين. الأولى هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية فوائد التنظيم. والثانية هو أن يبقى الموظف صامتا مع الدافع لحماية منافع الموظفين الآخرين في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة، فإن الصمت الاجتماعي هو استباقية السلوك الذي يفكر فيه الموظف في حماية منافع الموظفين والمنظمات الأخرى، وليس نفسه أولاً. وبدلاً من غريزة الحفاظ على النفس بناء على فكرة الخوف، فإن الأولوية للآخرين والتضحية الذاتية من أجل الآخرين تمثل صمتاً اجتماعياً الصمت الاجتماعي هو نوع إيجابي من الصمت التنظيمي على النقيض من الصمت الإذعاني والدفاعي، هو سلوك تقديري لا يمكن أن يكون بتكليف من منظمة مثل الصمت الدفاعي، ولكن يستند على الوعي والنظر في البدائل والقرار الواعي لحجب الأفكار والمعلومات والآراء. على عكس الصمت الدفاعي، نتيجة الدافع للقلق من الآخرين، وليس الخوف من العواقب السلبية الشخصية التي قد تحدث عند التحدث من قبل الآخرين. (عوجة، 2019)

كما يطلق عليه أيضاً الصمت المؤيد للمجتمع، أو الصمت لنفع المنظمة. وهو ما يظهره الموظف عندما يحجب متعمدة معلومات وأفكار وظيفية سرية بغية تحقيق النفع للمنظمة ككل، وينطوي هذا النوع من الصمت على حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف استفادة أشخاص آخرين، أو عدم الإضرار بهم، إنطلاقاً من دوافع الإيثار والتعاون، حيث يفضل الفرد البقاء صامتاً خوفاً من النتائج الوخيمة التي قد تترتب على الإفصاح عن هذه المعلومات المهمة والسرية، حرصاً منه على مصلحة الآخرين أو المنظمة وسمعتها. (على، 2019 نقلاً عن: Dyne et al., 2003)

مراحل الصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، وإنما تحدث على مراحل وقد أوضح (الحجار، 2019، نقلاً عن: Piderit, 2003 & Ashfor) مراحل تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي داخل المؤسسة كالتالي:

1- المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق والشمول: وهي حالة من السرور والاستثارة، وعندما لا يحدث إتساق بين ما هو متوقع وبين ما يحدث فعلياً في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي.

2- المرحلة الثانية: وهي مرحلة الكساد: وفيها ينخفض مستوى الرضا الوظيفي، فينخفض الأداء المؤسسي وتقل الكفاءة في العمل وتقل الاستثارة التي كانت من قبل.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال: وفيها يتم الإدراك بما حدث ويبدأ بالاستجابة للنفس والانسحاب النفسي ليصل مرحلة الجهد النفسي الذي يوصله إلى الإنهاك المزمن، وتأثيره على الصحة البدنية والنفسية مما يؤدي إلى حدوث عملية الصمت.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال: وتعد هذه المرحلة أقصى مرحلة في مراحل الصمت التنظيمي، وفيها يختل تفكير العاملين نتيجة شكوك بالذات، ويصل العاملين إلى مرحلة صعبة من تدمير الذات، ويصبح في تفكير مستمر لترك العمل.

كيفية التعامل مع آثار الصمت التنظيمي

يمكن التعامل مع الصمت التنظيمي بطرق وآليات مختلفة، وهناك بعض النقاط الهامة للتعامل مع آثار الصمت التنظيمي السلبية والإيجابية وهي كالتالي: (أحمد، 2017)

1. الاهتمام بردود فعل العاملين تجاه الإجراءات المحددة للتعامل مع المشكلات التنظيمية من خلال دراسة هذه الردود والاهتمام بها وعمل لقاءات دورية لمناقشتها.
2. تشجيع العاملين على عرض أفكارهم وآرائهم حتى وإن كانت مخالفة للإدارة العليا دون خوف أو خضوع واستسلام عن طريق خلق البيئة التنظيمية القائمة على العلاقات الجيدة بين العاملين ومروسيهم، وإقناع العاملين بأن مسئوليتهم يريدون فعلا سماع آرائهم ومقترحاتهم للتعامل مع المشكلات التنظيمية.
3. العمل على تصميم العمل بشكل يضمن سهولة وحرية تدفق المعلومات، وضمان حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات، وإتباع سياسة الباب المفتوح، والحد من التسلسل الهرمي، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين الجميع.
4. عدم الاستهانة بآراء ومقترحات العاملين، والإنصات الجيد لهم، والإستفادة منها من خلال عقد اجتماعات ولقاءات دورية.
5. تعزيز ونشر ثقافة الشفافية الإدارية، وبناء أنظمة للمساءلة والمحاسبة، وحماية حق إبداء الرأي وحفظ حقوق الأفراد.
6. العمل على وضع آليات تدعم سلوك التعبير الحر للعاملين.
7. تشجيع العاملين على تبني روح المبادرة، والعمل على تحفيز ومكافأة المتميزين.
8. العمل لتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، مما يدعو للمثابرة بالعمل والعطاء والإخلاص.
9. إنشاء نظام معلوماتي يتيح للجميع الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل والتفسيرات المتعلقة بها لتكون مرجع لهم.
10. دعم سلوك المواطنة التنظيمية ومنع الوقوع بالمشاكل والحث على ضرورة مساعدة العاملين لزملائهم في العمل، والمشاركة الفاعلة في العمل والاهتمام بالمؤسسة.
11. توجيه وتشجيع العاملين على ممارسة الصمت المؤيد اجتماعيا، والحفاظ على سمعة المؤسسة وعدم إفشاء الأسرار الخاصة بالعمل.

متطلبات الرسوخ الوظيفي:

لتحقيق الرسوخ الوظيفي لدى الأفراد يجب أن تتوفر بعض الشروط الهامة: (العصبي، 2020)

أولاً: متطلبات تخص المنظمة أو المؤسسة:

1. توضيح وبيان مفهوم واضح لمستوى الرسوخ الوظيفي لتحقيق هذا المستوى.
2. وجود نظام عادل وواضح من المكافآت والحوافز لتشجيع الموظفين نحو تقديم الأفضل.

3. تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة عبر الوسائل الإدارية المتنوعة.
4. عدالة الأجور والرواتب.
5. توصيف الوظائف توصيفاً واضحاً ومفهوماً.
6. تمتع المدراء بالمهارات والقدرات اللازمة لتعزيز الانتماء الوظيفي للأفراد.
7. يسود المنظمة روح العمل الجماعي، والعمل كفريق واحد، وأن الجميع متكاتف ومتضامن ومشارك في تحقيق أهدافها.
- 8 توفر عوامل التواصل المناسبة بين المستويات العاملة.
9. مراعاة الجانب الاجتماعي والإنساني والعاطفي للموظفين عبر قسم معين مثل أقسام العلاقات العامة التي تتولى تتبع مناسبات الموظفين الاجتماعية والزيارات والإهتمام بالجانب العاطفي.
10. الاهتمام بتطوير العنصر البشري في المنظمة.

ثانياً: متطلبات تخص الموظف أو الفرد نفسه:

1. الرغبة في العمل والجد والاجتهاد والنشاط في العمل.
2. تطابق الوظيفة مع مؤهلات وقدرات الفرد.
3. الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.
4. فهم الموظف لطبيعة عمله وأهداف المنظمة.
5. الانسجام والتناسق مع قواعد المنظمة وآلية العمل.

فوائد الرسوخ الوظيفي:

إن الموظف الذي يتسم بأن لديه درجة رسوخ أو اندماج عالية في وظيفته يحقق مزايا وإيجابيات ويتميز الموظف المندمج المتمسك بالرسوخ بثلاث خصائص سلوكية (Cope et al., 2017)

1. أن الموظف ينقل ويتبنى اتجاهها وسلوكاً إيجابياً عن منظمته أمام الآخرين ويدافع عن قيمها ومبادئها ويسعى لتحقيق أهدافها.
2. أن الموظف تزيد لديه الرغبة في قضاء وقت أطول في العمل من أجل المسابقة في تحقيق الأهداف.
3. أن الموظف يسعى دوماً إلى خدمة منظمته وتقديم النفع لها عن طريق بذل ما يقدر عليه من جهود إضافية للوصول للهدف المنشود.
4. أن الاندماج الوظيفي يصاحبه التزام تنظيمي بمعنى أن هذا الموظف إلى جانب رغبته في البقاء في وظيفته وقتاً أطول ويبدل مزيداً من الجهود الإضافية لتحقيق أهداف المنظمة، تجده يشعر بأن نجاحه هو نجاح للمنظمة ويزيد من التزامه بقيم ورسالة ومبادئ المنظمة، ويدافع عنها.

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي:

1 - دراسة (الشنيقي، 2021)، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما، والتعرف على مدى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الصمت التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في جامعة الملك سعود، وعددهم (415) موظفة. استخدم المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج حياد الموظفين فيما يختص بالصمت التنظيمي بشكل عام. وأن كلا من صمت الإذعان والصمت الدفاعي موجودان بدرجة متدنية مع وجود علاقة عكسية سالبة بينهما وبين الأداء الوظيفي. أما الصمت الإيجابي الاجتماعي فموجود بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة طردية موجبة بينه وبين الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق باختلاف الحالة الاجتماعية والمؤهل وسنوات الخبرة.

2 - دراسة (حسني، 2021)، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة:

هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقات بين أبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وأبعاد المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بقطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع 372 استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالشركات محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية عنصر الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأن تدعيم هذا المتغير يقلل من الصمت التنظيمي من أبعاد المواطنة التنظيمية من جهة أخرى. وقد أختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم ممارسات الإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية

3 - دراسة (عبد الرحمن، 2021)، تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي،

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي الفعال والتماثل التنظيمي) (الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، التشابه) وتحديد مدى وجود فروق معنوية بين مفردات عينة البحث في مستوى الصمت الوظيفي، والتماثل التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات (النوع، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية) وذلك بالتطبيق على الهيئة القومية للبريد، وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من عينة عشوائية بلغ حجمها (368) من العاملين بقطاع مناطق بريد شرق الدلتا والذي يشمل سبع مناطق بريدية هي (الإسماعيلية، السويس، بورسعيد، شمال سيناء، جنوب سيناء، شمال الشرقية، جنوب الشرقية) وبلغت نسبة الاستجابة (91%) بواقع (335) استمارة استقصاء. وتوصل البحث إلى وجود علاقة سلبية بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي، كما توصل البحث إلى وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة في مستوى الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي وفقاً للمستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية، بينما لم يجد البحث فروق معنوية بين مفردات عينة البحث وفقاً للنوع وعدد سنوات الخبرة.

4 - دراسة (سليم، 2021)، أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي: بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال النفسي على الصمت التنظيمي وتحديد تأثير أبعاد الذكاء الأخلاقي على الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير الذكاء الأخلاقي كمتغير وسيط على العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لجميع المتغيرات السابقة في دراسة واحدة، فضلاً عن التنوع في مصادر بياناتها، كما تمثلت عينة البحث (384) مفردة من المستويات الإدارية والوظائف النمطية بالهيئة العامة للأبنية التعليمية، وتم استخدام قائمة استقصاء اعتمدت إستناداً إلى المقاييس الواردة في الدراسات السابقة وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، انتهت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي. كما توصلت إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد الذكاء الأخلاقي (التعاطف، ضبط النفس) والصمت التنظيمي، وتأثير سلبي معنوي بين بعد الإحترام والصمت التنظيمي، بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعد العدالة بين الآخرين على الصمت التنظيمي. وأوضحت النتائج أيضاً أن الذكاء الأخلاقي (الإحترام، ضبط النفس، العدالة بين الآخرين يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي والصمت التنظيمي. بينما لا يوجد تأثير معنوي لبعد (التعاطف).

5 - دراسة (غليط، 2021)، الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: واقع المؤسسات التربوية نموذجاً:

هدف هذا البحث إلى دراسة واقع الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ومؤسسات التربية كمنهج، وقد تم إجراءه على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي لولاية قسنطينة والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية لمعرفة آرائهم حول أبعاد الصمت التنظيمي والآثار الناجمة عنه، وهذا بالاعتماد على مقاييس ذات مصداقية وثبات عاليين، وبعد تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى وجود مستويات ضعيفة لأبعاد الصمت التنظيمي، وان هنالك جملة من الانعكاسات السلبية المترتبة عن الصمت تضر بالأستاذ وبالمؤسسة، وفي السياق نفسه ظهرت نتائج إيجابية ضعيفة مقارنة بسلبيات الصمت، لذا نوصي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة والسعي إلى تخفيف الأعباء التي يعانون منها داخل العمل، محاولة الوصول إلى حلول لها.

6 - دراسة (حوياد، 2021)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، وكذا الكشف عن القدرة التنبؤية للمناخ التنظيمي بالصمت المهني، والتعرف على درجة الفروق في الصمت المهني تبعاً لبعض المتغيرات (الجنس، سنوات الأقدمية في العمل). حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار عينة قصدية قوامها (150) من فئة الموظفين ببعض بلديات ولاية تلمسان. طبق عليهم مقياس المناخ التنظيمي للأندلسي (2019) والصمت المهني لحوالة والبكر (2018). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين، كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية في العمل.

7 - دراسة (جبريل، 2020)، ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل والصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، إضافة إلى الوقوف على طبيعة الأثر بين ضغوط العمل على الصمت التنظيمي بالشركة قيد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبعَت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحثين بتطوير استبانة معتمداً على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين بشركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، والذي بلغ قوامه بـ (50) موظفاً إدارياً، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام لضغوط العمل جاء ضعيفاً بينما الصمت التنظيمي كان متوسطاً؛ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الصمت التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (5%)، وأوضحت الدراسة أن بعد فقدان الأمان الوظيفي كأحد أبعاد مصادر الضغوط كان له تأثيراً على الصمت التنظيمي، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها للحد من مستوى ضغوط العمل والصمت التنظيمي بشركة ليبيا للتأمين محل الدراسة.

8 - دراسة (الصقير، 2020)، الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم:

هدفت الدراسة لكشف واقع الارتباط الوظيفي، وواقع الصمت التنظيمي لدى قادة مدارس البنين الحكومية التابعة لإدارة التعليم بمنطقة القصيم والكشف عن العلاقة بين الارتباط الوظيفي والصمت التنظيمي لدى قادة المدارس. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس للمراحل الدراسية الثلاث، وعددهم (٤٦٣). وتكونت العينة من (٢١٤) قائداً. ومن أهم النتائج أن مستوى الارتباط الوظيفي الكلي كان (٤٠١٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وهي قيم تؤكد على أن الارتباط الوظيفي يتوافر بدرجة كبيرة. وأن مستوى الصمت التنظيمي بلغ (٢,٤٨)، وبانحراف معياري، (١٠١٨)، وهي قيم تؤكد على أنه يتوافر بدرجة ضعيفة. كما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين (الصمت الإرادي، الصمت الدفاعي، الدرجة الكلية للصمت التنظيمي) ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (٠٠٠١) بين الدرجة الكلية للارتباط الوظيفي وبين الصمت الاجتماعي) لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة دعم قادة المدارس وإبعادهم عن المشتتات داخل العمل إيضاح أهمية التعاميم الواردة والتأكيد على سرية معلوماتها متى ما دعت الحاجة. وإقامة ورش عمل بما يخص تنمية مهارة فصل الحياة الخاصة عن حياة العمل، والتركيز على نوعية القادة الذين يتبنون سياسة عدم الصمت لما له من أثر في مخرجات العملية التعليمية والتربوية.

9 - دراسة (خطابية، 2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد: مشكلات وحلول:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد مشكلات وحلول)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وبلغت عينة الدراسة (227) من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، حيث قام الباحث بتوزيع (250) استبانة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد أستردها منها (235) وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن عدد الاستبانات الغير صالحة

للتحليل الإحصائي بلغ (8)، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة جمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن مستوى الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم جاء متوسطاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفراد العينة حول واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد تعزى إلى متغيرات الجنس التخصص الخبرة، وأن درجة المشكلات التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي جاءت متوسطة. كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بوجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم عن طريق عقد لقاءات مفتوحة على كافة المستويات.

10 - دراسة (أحمد، 2017)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة:

تناول الدراسة قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام والتابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وهدفت الدراسة إلى هدفين رئيسيين: يتمثل الأول في تحديد ما إذا كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، أما الثاني فيتمثل في تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في إدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية: النوع (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخدمة نوع الوظيفة (مثبت موقت (متعاقد). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 370 مفردة من العاملين بجامعة المنصورة وتم استخدام كل من أسلوب مان ويتي وكروسكال واليز وتحليل الانحدار المتعدد والإرتباط البسيط لإختبار فروض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة، في حين يوجد تأثير إيجابي معنوي للصمت الاجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي لإدراك العاملين لمستوى كل من الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية النوع (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخدمة، نوع الوظيفة: مثبت، مؤقت (متعاقد). حيث تبين أن النساء والعاملين ذوي مدة الخدمة الأقل والعاملين المؤقتين والمتعاقدين أكثر إدراكاً للصمت التنظيمي وأقل إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك مقارنة بالرجال، والعاملين ذوي مدة الخدمة الأطول، والعاملين المثبتين، فهم أكثر إدراكاً لسلوك المواطنة التنظيمية وأقل إدراكاً للصمت التنظيمي.

الدراسات باللغة الإنجليزية:

1 - دراسة (Ölçer, and Coskun, (2022) بعنوان: الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي:

The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي ودراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي. تم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح وجهاً لوجه المطبقة على الموظفين في صناعة السيارات في تركيا. تم اختبار نموذج البحث وفرضياته من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية.

تشير نتائج البحث إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً على الصمت التنظيمي، ويتأثر الإبداع التنظيمي بشكل إيجابي بالعدالة التنظيمية، ويؤثر الصمت التنظيمي بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي. إلى جانب ذلك، وبحسب النتائج، فإن الصمت التنظيمي له دور وسيط جزئي في تأثير العدالة التنظيمية على الإبداع التنظيمي. الأصالة، القيمة على الرغم من فحص العلاقات بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي والإبداع التنظيمي في الدراسات السابقة في الأدبيات، لم يتم التحقيق في دور الصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي. إلى جانب ذلك على الرغم من أن الدراسات السابقة فحصت الدور الوسيط للمتغيرات التي يعتقد أن لها تأثير إيجابي على التنظيم بين العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي، إلا أنها لم تدرس دور متغير الصمت التنظيمي الذي يعتبر سلبياً لهذه الأسباب. من المتوقع أن تميز هذه الدراسة المنظور في الأدبيات وتملاً فجوة في الأدبيات.

2 – دراسة، Omid Khosravizadeh et al., (2022) بعنوان، دور الصمت التنظيمي في الأداء المهني لموظفي الخط الأمامي في هيكل المستشفى: تحليل المسار

Role of Organizational Silence in the Professional Performance of Frontline Staff in the Hospital Structure: A Path Analysis

هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي أثر الصمت التنظيمي وأبعاده على الأداء المهني للعاملين الصحيين في المراكز الطبية في محافظة قزوین بايران عام 2020 كانت هذه دراسة وصفية تحليلية من حيث الهدف ودراسة مقطعية من حيث التصميم. كانت الدراسة أجريت في المراكز الطبية التابعة لجامعة قزوین للعلوم الطبية. في المجموع، تم توزيع 365 استبياناً لاختيار عينة من العاملين في مجال الرعاية الصحية من المراكز المختارة بما يتناسب مع العدد الإجمالي للموظفين. تحليل البيانات تم إجراؤه في الإصدار 22 من SPSS باستخدام تحليل المسار عند مستوى أهمية 0.05. لوحظ وجود علاقة ارتباط معنوية (سلبية) بين الصمت التنظيمي والأداء المهني للموظفين ($P < 0.05$). من بين الأبعاد المختلفة للصمت التنظيمي، تنتمي الدرجات الأعلى والأدنى صمت الإذعان (4.291 ± 15.633) والصمت الاجتماعي (3.719 ± 12.180)، على التوالي. أما بالنسبة لأبعاد الأداء المهني، فكان متوسط الدرجات الأعلى والأدنى يخص التقييم (6.071 ± 29.675) والمساعدة (3.206 ± 15.087) على التوالي.

3- دراسة Helmiati H. et al., (2018) بعنوان، الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي: العوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي:

Organizational trust and organizational silence: the factors Predicting organizational commitment

بحثت هذه الدراسة في تأثير الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من خلال الصمت التنظيمي والرضا الوظيفي بين الأكاديميين في إندونيسيا. شارك في هذا البحث ما مجموعه 309 مستجيباً من مؤسسات التعليم العالي التابعة للقطاع الخاص. تظهر نتيجة تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية المربعة على الأقل أن الثقة التنظيمية لها تأثير سلبي على الصمت التنظيمي، وأن الصمت التنظيمي له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

بمعنى آخر يميل الأفراد ذوو الثقة المنخفضة إلى الصمت في المنظمة، غير راضين عن الوظيفة والالتزام المنخفض. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتيجة أيضاً إلى أن تأثير الثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي يتأثر بشكل غير مباشر بالصمت التنظيمي والرضا الوظيفي.

2.2.2. الدراسات التي تناولت الرسوخ الوظيفي:

1 - دراسة (الشايح، 2022)، الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين:

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الدمام، والكشف عن الفروق الإحصائية وفقاً لمتغيرات (الخبرة، سنوات الخدمة، الجنس) والكشف عن مقترحات تطوير الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس الدمام واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (377) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعليم العام بمدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بالمواعمة متحقق بدرجة عالية، توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01) حول واقع الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الدمام تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المرحلة الدراسية وتوجد فروق حول واقع الرسوخ التنظيمي بالنسبة للدرجة الكلية وبعدي المواعمة والروابط تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2- دراسة (ميرفت، 2022)، مستوى الإنغراز الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الإنغراز (الرسوخ) الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد المجتمع (785) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد هي: البعد الأول الروابط، والبعد الثاني التضحية، والبعد الثالث الملاءمة، في حين بلغ عدد أفراد العينة (235) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021/2022) وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية طبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة. أشارت النتائج أن مستوى الإنغراز الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وبانحراف معياري (0.509) كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الرسوخ الوظيفي

3- دراسة (عشري، 2021)، الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة:

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والروحانية في مكان العمل بوصفها وسيطاً تفاعلياً على الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. وأجري البحث على عينة قوامها (370) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (277) قائمة بمعدل استجابة (74.8)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين مناخ العمل الأخلاقي وكل من الروحانية في مكان العمل والرسوخ التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين الروحانية في مكان العمل والرسوخ التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للروحانية في مكان العمل في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوخ التنظيمي.

4 - دراسة (العصبي، 2020)، أثر امتلاك رؤساء الأقسام لمهارات وقدرات الذكاء العاطفي في تعزيز الاندماج الوظيفي للموظفين) دراسة تطبيقية على رؤساء وأفراد شرطة محافظة غزة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير امتلاك رؤساء الأقسام في شرطة محافظة غزة لمهارات وقدرات الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة وهي الوعي بالذات، تنظيم الذات الدافعية التعاطف، المهارات الاجتماعية، في تعزيز الاندماج الوظيفي لباقي الموظفين في شرطة محافظة غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (600) من العاملين في شرطة محافظة غزة مدراء مراكز ورؤساء أقسام وموظفين موزعين على سبعة مراكز شرطة محافظة غزة، شرطة الرمال، شرطة الشجاعة شرطة الشيخ رضوان شرطة الشاطئ، شرطة التفاح والدرج، شرطة الزيتون)، وتم توزيع "الاستبانة" على عينة الدراسة التي بلغت (250) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استرداد (234) استبانة، بنسبة بلغت (94.4%). ومن أهم نتائج الدراسة: 1. وجود درجة مرتفعة من الذكاء العاطفي بشكل عام لدى أفراد عينة الدراسة (رؤساء ومرؤوسين)، حيث بلغ الوزن النسبي لفقرات مقياس الذكاء العاطفي الذي يضم (5) أبعاد (79.40%). 2. وجود درجة متوسطة من الاندماج الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (65.05%). 3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حول إمتلاك رؤساء الأقسام لمهارات وقدرات الذكاء العاطفي وأبعاده في تعزيز درجة الاندماج الوظيفي للأفراد في شرطة محافظة غزة ومراكزها.

5 - دراسة (الزيادي، 2020)، أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الرسوخ الوظيفي (المتمثلة في المواءمة التنظيمية والمواءمة المجتمعية، التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية، الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية) على دعم سمعة المنظمة والتعرف على الاختلافات المعنوية للرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدى العاملين وفقا للاختلافات الديموغرافية (نوع الوظيفة، العمر، الخبرة) وتم إجراء الدراسة على العاملين بشركة حديد عز (بمدينة السادات) كما تمثلت عينة البحث الفعلية على (230) مفردة واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: معامل الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية: تحليل المسار وتحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار المتعدد، واختبار T، وتحليل التباين أحادي الإتجاه (اختبار F). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرسوخ الوظيفي ككل على دعم سمعة المنظمة وأظهرت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو بعد المواءمة التنظيمية والمجتمعية ويليه بعد الروابط (التنظيمية والمجتمعية) وجاءت قيمة ثم يليه بعد التضحية التنظيمية والمجتمعية كما توصلت الدراسة إلي وجود معنوية في مستوى الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة لدى العاملين بشركة حديد عز السادات وفقا للاختلافات الديموغرافية (العمر، الخبرة) بينما وجد أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين حسب نوع الوظيفة طبقا لأبعاد الرسوخ الوظيفي ودعم سمعة المنظمة.

6 - دراسة (حجازي، 2019)، التضمين الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستوى كل منهما لدى المعلمين بمراحل التعليم العام:

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين التضمين (الرسوخ) الوظيفي، والرضا الوظيفي لدى المعلمين بمراحل التعليم العام. وكذلك التعرف على الفروق في التضمين الوظيفي وفق متغير النوع (معلم، معلمة) ونوع المدرسة (حكومية، خاصة) والمرحلة الدراسية (ابتدائي، إعدادي ثانوي) وكذلك معرفة تأثير متغيرات (النوع، ونوع المدرسة، والمرحلة الدراسية)

والتفاعل بينهم على الرضا الوظيفي، وكذلك معرفة مستوى التضمنين الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين أجرى البحث على (٣٤٦) من المعلمين بالمراحل التعليمية الثلاث، طبق عليهم مقياس التضمنين الوظيفي ومقياس الرضا الوظيفي من إعداد الباحثة، وباستخدام المتوسطات ومعاملات الارتباط واختبار (ت)، وتحليل التباين البسيط والمتعدد، أوضحت النتائج وجود فروق بين المعلمين في التضمنين الوظيفي وفق متغير (النوع، والمرحلة الدراسية) ولم يوجد تأثير في الرضا الوظيفي وفق متغير (النوع، والمرحلة الدراسية، ونوع المدرسة) كما توصل البحث الى أن مستوى التضمنين الوظيفي مرتفع لدى المعلمين ومستوى الرضا الوظيفي متوسط، كذلك أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التضمنين الوظيفي والرضا الوظيفي.

7 - دراسة (أمين، 2018). أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة:

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة وقد تم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لإختبار أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم تصميم قائمة الاستقصاء المعبأة بمعرفة المستقصى منه، وتم توجيهها إلى العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة عن طريق المقابلة الشخصية وتحليل البيانات الأولية للبحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال البيانات الأولية. وتم الاعتماد على أسلوب العينة من خلال 374 مفردة، في حين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم إدخالها للبرنامج بلغ 373 بنسبة تقدر بحوالي 99,7% من إجمالي حجم العينة. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي. حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط المواءمة، التضحية). في حين لا يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل على الرسوخ الوظيفي كمتغير تابع

8 - دراسة (مرزوق، 2016)، العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ:

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ بمصر، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل نظرا لمحدودية عدد مفردات المجتمع والبالغ عددهم 546 مفردة، وباستخدام تحليل ارتباط لبيرسون وكذلك تحليل الإنحدار المتدرج تبين وجود علاقة طردية بين إدارة المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي بما يدل على أنه كلما قامت المنظمة بتطوير المسار الوظيفي للعاملين يزيد درجة رسوخهم الوظيفي.

9 - دراسة (زوين، 2016)، التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمنين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف:

هدفت الدراسة بصورة أساسية إلى تحديد تأثير أبعاد التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمنين (الرسوخ) الوظيفي في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل قيد الدراسة. وانطلاقاً من مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على بيئة منظمات الأعمال وخصوصاً المنظمات الإنتاجية فقد شُخصت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي: "ما هو تأثير التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمنين الوظيفي للعاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف

الأشرف". ولتجذير الأسس الفلسفية اعتمدت الدراسة نموذج Wang & Saeed 2014 لقياس التشخيص التنظيمي الذي يتكون من أربعة أبعاد (القيادة الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الأنظمة) وأ نموذج (Mitchell et al., 2001) لقياس التضمين الوظيفي الذي يتضمن ثلاثة أبعاد (الملائمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، التضحية التنظيمية). المنهجية: اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات فضلا عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من الموظفين في المعمل عينة الدراسة، إذ بلغ عددهم الفعلي (950) من المهندسين والفنيين وخدمات الإنتاج والعمال المباشرين والإداريين والخدمات وكان عدد الاستبانات الموزعة (300) استبانة وعدد الاستبانات المسترجعة (152) استبانة بمعدل (50.7)، أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغت (111) استبانة وبمعدل (37). النتائج النظرية: أظهر العرض للأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الإنتاجية بشكل خاص. فضلا عن دعوة القادة الإداريين إلى تعزيز التضمين الوظيفي كونه يمثل القوى المشتركة التي تحافظ على القوى العاملة. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة في التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة مما يتطلب اهتمام وسعي إدارة المعمل عينة الدراسة بضرورة تطبيق وتنفيذ إستراتيجية التشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة على المستوى الوظيفي الذي بدوره يعزز من أنشطة التضمين (الرسوخ) الوظيفي دراسات باللغة الإنجليزية

1 - دراسة (Copeet al, 2017) بعنوان: أثر الرسوخ الوظيفي المجتمعي وتوفير العمالة الرسمية والمشاركة في العمل غير الرسمي:

“Social job Embeddedness, Formal Labor Supply and Participation in Informal Work”

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرسوخ الوظيفي المجتمعي وتوفير العمالة للمشاركة في العمل وأجريت الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة أنه يوجد تأثير للرسوخ الوظيفي المجتمعي على الإستمرار في العمل وزيادة المشاركة فيه.

2 - دراسة (Tian et al.2016) بعنوان: البقاء والأداء: كيف تزيد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الرسوخ الوظيفي والأداء”

Staying and Performing: How Human Resource Management Practices Increase Job Embeddedness and Performance”

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على زيادة الرسوخ الوظيفي والأداء وكانت عينة الدراسة مكونة من 197 مفردة من الصين وأشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل مباشر في زيادة الرسوخ الوظيفي وتحسين أداء العمل.

3 - دراسة (Fong,2017) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية والالتزام في الرسوخ الوظيفي ونوايا البقاء في هونغ كونغ"

The Role of Organizational Culture and Commitment on Job Embeddedness and Stay Intention in Hong Kong”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في أبعاد العمل وعدم العمل المتعلقة بالانغراس الوظيفي والحفاظ على نوايا البقاء لدى الموظفين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي من خلال دراسة حالة أحد قطاعات البيع بالتجزئة في هونغ كونغ،

وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة تألفت من (100) مفردة، وبإجراء مقابلات شخصية مع (9) أفراد في الشركة موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الانغراس الوظيفي والثقافة التنظيمية؛ وبين الانغراس الوظيفي والالتزام الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الانغراس الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة في كافة المنظمات لأنه النموذج الأكثر قابلية التطبيق في الحفاظ الموظفين وتعزيز نية البقاء لديهم.

3.2. الفجوة البحثية:

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة - التي تناولت مفهومي الصمت التنظيمي والرسوخ الوظيفي مجتمعين وخاصة في بيئة العمل السعودية، حيث ربطت هذه الدراسة بين مفهوم الصمت التنظيمي بأبعاده (صمت القبول أو الإذعان، الصمت الدفاعي، و الصمت الاجتماعي الإيجابي) وبين الرسوخ الوظيفي، وأوضحت مدى الأثر الذي يحدثه الصمت التنظيمي بأبعاده كافة على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخميس المدني، حيث لم تجد الباحثة خلال إعدادها لهذه الدراسة أي دراسة مشابهة لها في تناولها لهذين المتغيرين مجتمعين.

وبهذا تغطي الدراسة فجوة قلة الدراسات التي تناولت أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني، حيث تقدم هذه الدراسة إطاراً فكرياً خاصاً بالدراسة ومتغيراتها المختلفة، بالتالي فمن المأمول أن تكون الدراسة الحالية بداية لدراسات مستقبلية أخرى.

3. منهجية البحث

1.3. مجتمع البحث:

تحدد مجتمع البحث بجميع العاملين الإداريين بمستشفى الخميس المدني بمدينة خميس مشيط والبالغ عددهم 522 (بالرجوع إلى سجلات إدارة الموارد البشرية).

2.3. عينة البحث:

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (عبد الرحمن، 2013) حيث أن مجتمع البحث هو 522 عامل وبافتراض أن حدود الخطأ عند 5% يكون حجم العينة 217 مفردة، وقامت الباحثة بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة. وقد قامت الباحثة بتوزيع استبانة من خلال رابط إلكتروني.

خصائص العينة:

جدول (1/3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للخصائص الديموغرافية

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات		بيان
		نسبة %	عدد	
1,170	1,78	78	169	النوع: ذكر
		22	48	أنثى
		100	217	المجموع

والانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات		بيان
		نسبة %	عدد	
1,231	3,38	27	58	العمر: أقل من 30 سنة
		41	89	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		19	42	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
		13	28	من 50 سنة فأكثر
		100	217	المجموع
1,045	3,47	13	28	المؤهل الدراسي: ثانوية عامة
		26	56	دبلوم بعد الثانوي
		49	107	بكالوريوس
		12	26	دراسات عليا
		100	217	المجموع
0,946	3,67	22	48	مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات
		25	54	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		33	72	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
		20	43	من (15) سنة فأكثر
		100	217	المجموع

يتضح من الجدول السابق أنَّ عدد الإناث قد بلغ 48 مفردات فقط بنسبة 22 % من عينة الدراسة، وعدد الذكور 169 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 78 %، وهذا قد يرجع لطبيعة التوظيف في الماضي التي كانت تميل لتوظيف الذكور بدرجة أكبر وأن الفئة العمرية " من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة " كانت أعلى نسبة حيث بلغت 41 % يليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 27 % ثم الفئة العمرية " من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة " التي بلغت 19 %، أما أقل الفئات العمرية الأقل تكراراً في عينة الدراسة هي الفئة العمرية " من 50 سنة فأكثر " حيث تمثل 13 % فقط من عينة الدراسة، قد يكون بسبب الاتجاه مؤخراً لتشغيل الأصغر سناً، وبخصوص مستوى تعليم مفردات العينة، فإن النسبة الأكبر من بين مفردات عينة الدراسة تحمل مؤهل عالٍ (بكالوريوس) فهي تمثل 49 % من عينة الدراسة، ثم تليها فئة الحاصلين على دبلوم بعد الثانوي حيث تمثل 26 % من عينة الدراسة، يليها الفئة الثانوية عامة بنسبة 13 %، أما أقل فئات عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم هم الحاصلون على دراسات عليا 12 % فقط من عينة الدراسة، وذلك لطبيعة العمل في المستشفيات التي تهتم بالمؤهل الدراسي.

وبخصوص مدة الخدمة فإن النسبة الغالبة من مفردات العينة هي الفئة "من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة" حيث تمثل 33 %، يليها الفئة " من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات " بنسبة 25%، وأقل فئات مدة الخدمة تكررراً هي الفئة " من (15) سنة فأكثر " حيث تمثل 20 % من عينة الدراسة،

3.3. أداة وطريقة جمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في تصميم استبيان الكتروني يمثل الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث، والرسوخ الوظيفي، وتوزيعه من خلال رابط للاستبيان على العاملين بمستشفى الخميس المدني لغرض جمع البيانات بشكل أسرع. وقامت الباحثة بتصميم الاستبيان على ثلاث أقسام، بحيث يغطي القسم الأول الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث، بينما يغطي القسم الثاني الرسوخ الوظيفي، وأخيراً يغطي الجزء الثالث البيانات الشخصية للعاملين.

• اختبار الثبات:

قامت الباحثة باختبار الثبات لمحاور الاستبيان من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's coefficient alpha ويتضمن جدول رقم (2) معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (2/3) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
1- مقياس الصمت التنظيمي:	15	0.91
- مقياس صمت القبول أو الإذعان	5	0.91
- مقياس الصمت الدفاعي	5	0,92
- مقياس الصمت الاجتماعي الإيجابي	5	0,90
2- مقياس الرسوخ الوظيفي	9	0,94

• اختبار صدق الاستبيان:

لاختبار صدق قائمة الاستبيان تم توزيع قائمة الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في نفس المجال العلمي، وتم أخذ ملاحظاتهم حول فقرات الصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث، والرسوخ الوظيفي.

4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وتتمثل أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث في الآتي:

1. معامل الثبات (الفا) كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في عينة الدراسة.
2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
3. الانحدار الخطي البسيط.
4. اختبار T-INDEPENDED SAMPLE
5. تحليل التباين أحادي الإتجاه One way ANOVA.

4. نتائج البحث وتوصياته

1.4. الإجابة على تساؤلات البحث:

إجابة السؤال: ما مستوى الصمت التنظيمي في مستشفى الخميس المدني؟

1.1.4. الإحصاءات الوصفية للإحصاءات الوصفية لُبعد صمت القبول أو الإذعان

يوضح الجدول رقم (1/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جملة من الجمل التي تضمنها مقياس " بُعد صمت القبول أو الإذعان " والمقياس الكلي

جدول (1/4) الإحصاءات الوصفية لجمال مقياس بُعد صمت القبول أو الإذعان والمقياس الكلي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أمتنع عن طرح الأفكار لتجنب الخلافات والصراعات مع الرؤساء	2,32	0,546
2	أشعر انني لا أرغب في التحدث عن اقتراحات للتغيير في عملي لعدم مساعدة زملائي في العمل	2,45	0,823
3	إدارة المستشفى غير جادة في مناقشة آراء ومقترحات منتسبيها	2,58	0,923
4	أمتنع عن تقديم الأفكار حول كيفية تحسين العمل تجنباً من أن أخسر علاقاتي مع الزملاء.	2,53	0,568
5	أحتفظ بأرائي ومعلوماتي لنفسي لعدم وجود تقييم من المديرين للكفاءة الذاتية.	2,44	0,842
المقياس الكلي (خمس فقرات)		2,49	0,823

يتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لجميع جمال مقياس بُعد صمت القبول أو الإذعان أقل من المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط)، وبلغ المتوسط العام للمقياس الكلي 2.49 بانحراف معياري 0.823، وهو ما يعني أن العاملين يشعرون بالحرية والرغبة في التعبير عما بداخلهم وتقديم المقترحات.

2.1.4. الإحصاءات الوصفية لُبعد الصمت الدفاعي:

يوضح الجدول رقم (2/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جملة من الجمل التي تضمنها مقياس " بُعد الصمت الدفاعي والمقياس الكلي

جدول (2/4) الإحصاءات الوصفية لجمال مقياس بُعد الصمت الدفاعي والمقياس الكلي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا أميل الى التحدث عن ظروف العمل السلبية تجنباً للتعرض للمسألة.	2,33	0,896
2	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمستشفى تجنباً من فقدان السمعة والثقة	2,37	0,924

0,934	2,45	3	أعتقد أن أرائي وأفكاري غير مهمة لأنني في موقع وظيفي منخفض.
1,211	2,52	4	لا أرغب في إبلاغ مديري المباشر عن المشكلات المتعلقة بالعمل تجنباً للإضرار بمصالح الآخرين
1,111	2,56	5	أتجنب التعبير عن أفكار للتحسين بسبب الحماية الذاتية وفقدان الوظيفة
1,328	2,48	المقياس الكلي (11 فقرة)	

يتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لجميع جمل مقياس بُعد الصمت الدفاعي أقل من المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) في جميع الفقرات، وبلغ المتوسط العام للمقياس الكلي 2.48 بانحراف معياري 1.328، وهو ما يعني أن العاملين لديهم الجراءة ولا يشعرون بالخوف من الإدلاء بأرائهم.

3.1.4. الإحصاءات الوصفية لبُعد الصمت الاجتماعي الإيجابي

يوضح الجدول رقم (3/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل جملة من الجمل التي تضمنها مقياس "بُعد الصمت الاجتماعي الإيجابي" والمقياس الكلي

جدول (3/4) الإحصاءات الوصفية لجملة بُعد الصمت الاجتماعي الإيجابي والمقياس الكلي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحمي المعلومات المتعلقة بالمستشفى حفاظاً على سمعتها	2,45	0,345
2	أعرض الى ضغوطات من الآخرين لإخبارهم أسرار المستشفى.	2,34	1,233
3	أرفض الكشف عن المعلومات التي قد تضر بالمستشفى.	2,52	0,997
4	أحافظ على المعلومات المتعلقة بالمستشفى لأنها سرية وليس لغرض المناقشة العامة.	2,22	0,937
5	أحمي المعلومات المتعلقة بعملتي لأنها ملكاً للمستشفى.	2,22	0,841
المقياس الكلي (4 فقرات)		2,42	0,883

يتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لجميع جمل مقياس الصمت الاجتماعي الإيجابي أقل من المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط) في جميع الفقرات، وبلغ المتوسط العام للمقياس الكلي 2,42 بانحراف معياري 0,883، وهو ما يعني تجنب العاملين عن الإفصاح بما لديهم من معلومات بغرض الحفاظ على مصالح المنظمة.

إجابة السؤال: ما مستوى الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني؟

يوضح الجدول رقم (4/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات التي تضمنها مقياس "الرسوخ الوظيفي" والمقياس الكلي

جدول (4/4) الإحصاءات الوصفية لجمال مقياس الرسوخ الوظيفي والمقياس الكلي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنفاعل بشكل إيجابي مع زملائي في العمل.	3,47	1,122
2	تناسب مهاراتي ومواهي مع طبيعة عملي	4,37	1,103
3	أشعر بتوافق كبير مع مكان عملي	3,50	0,898
4	يساعدني مكان عملي على تحقيق أهدافي الشخصية	3,58	0,931
5	أنا عضو في فريق عمل فعال.	4,24	0,847
6	أتمتع بحرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.	4,45	1,223
7	أتعاون بشكل فعال مع زملائي في العمل.	4,30	1,111
8	سوف أخسر كثيراً إذا تركت وظيفتي.	4,39	0,787
9	أعتقد أن فرص استمراري في مكان عملي ممتازة.	3,67	0,882
المقياس الكلي (أربع جمال)		4,24	0,921

يتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لغالبية فقرات الرسوخ الوظيفي أعلى من المتوسط العام للمقياس (ثلاث نقاط)، وبلغ المتوسط العام للمقياس الكلي 4,24 بانحراف معياري 0,921 وهو ما يعني ارتفاع مستوى الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بمستشفى الخميس المدني.

إجابة السؤال: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة)؟

يُظهر الجدول رقم (5/4) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين الصمت الوظيفي (المتغير التابع) والرسوخ التنظيمي (المتغير المستقل).

جدول رقم (5/4) نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد الصمت التنظيمي والرسوخ الوظيفي

معامل الارتباط	(أبعاد الصمت التنظيمي)
-0,442**	1 - بُعد صمت القبول أو الإذعان
-0,485**	2- بُعد الصمت الدفاعي
-0,499**	3 - بُعد الصمت الاجتماعي الإيجابي

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية عند مستوى 0,01 بين الرسوخ الوظيفي وجميع أبعاد الصمت التنظيمي (صمت القبول أو الإذعان، والصمت الدفاعي، والصمت الإجتماعي الإيجابي) بمعامل ارتباط قدره (-0,442)، - (0,485، - 0,499) على الترتيب.

2.4. الإجابة على فروض البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: - يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

وتم اختبار تلك الفرضية باختبار الفرضيات الفرعية لها على النحو التالي: -

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لصمت القبول أو الإذعان على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (6/4): نتائج الانحدار للعلاقة بين صمت القبول أو الإذعان والرسوخ الوظيفي

المتغير التابع/ الرسوخ الوظيفي								المتغير المستقل
F		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
0.00	12.223	0.312	0.442 -	0.000	14.396	.138	1.166	ثابت الانحدار α
				0.000	3.048	.193	0.442-	β صمت القبول أو الإذعان

يتضح من الجدول رقم (6/4) وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين صمت القبول أو الإذعان والرسوخ الوظيفي وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته -0,442 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)

ويتضح كذلك أن معامل التحديد R^2 . لنموذج الإنحدار هو 0,312 والذي يشير إلى أن متغير صمت القبول أو الإذعان تفسر حوالي 31% تقريباً من التباين الحادث في الرسوخ الوظيفي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار

F حيث بلغت قيمته (12,223) وبمستوى دلالة إحصائية (0,000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن لصمت القبول أو الإذعان تأثيراً عكسياً ذا دلالة إحصائية على الرسوخ الوظيفي فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار المعياري (بيننا) = - 0,442 وذلك عند مستوى معنوية 0.00

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لصمت القبول أو الإذعان على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني."

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الدفاعي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (7/4): نتائج الانحدار للعلاقة بين الصمت الدفاعي والرسوخ الوظيفي

المتغير التابع/ الرسوخ الوظيفي								المتغير المستقل
F		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
				.000	14.054	.225	1.234	ثابت α
.000	11.289	0.268	- 0.485	.000	-4.394	.136	-0.411	الصمت الدفاعي β

يتضح من الجدول رقم (7/4) وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الصمت الدفاعي والرسوخ الوظيفي وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته -0,49 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)

ويتضح كذلك أن معامل التحديد R^2 لنموذج الانحدار هو 0,268 والذي يشير إلى أن متغير الصمت الدفاعي يفسر حوالي 27% تقريباً من التباين الحادث في الرسوخ الوظيفي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (11,289) وبمستوى دلالة إحصائية (0,000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن للصمت الدفاعي تأثيراً ذا دلالة إحصائية عكسي على الرسوخ الوظيفي فقد بلغت قيمة معامل الإنحدار المعياري (بيتا) = -0,411، وذلك عند مستوى معنوية 0.00

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الدفاعي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني "

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

ولاختبار الفرضية قامت الباحثة باستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (8/4): نتائج الانحدار للعلاقة بين الصمت الاجتماعي والرسوخ الوظيفي

المتغير التابع/ الرسوخ الوظيفي								المتغير المستقل
F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
				.000	8.455	.169	1.485	α ثابت الانحدار
.000	11.443	0.371	- 0.499	.000	6.397-	.147	0.399-	β الصمت الاجتماعي الإيجابي

يتضح من الجدول رقم (8/4) وجود علاقة ارتباطية عكسية معنوية بين الصمت الاجتماعي والرسوخ الوظيفي وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته -0,50 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)

ويتضح كذلك أن معامل التحديد R² لنموذج الانحدار هور 0,342 والذي يشير إلى أن متغير الصمت الاجتماعي الإيجابي يفسر حوالي 37% تقريباً من التباين الحادث في الرسوخ الوظيفي (كمتغير تابع). وهي ذات دلالة إحصائية وهذا ما أوضحه اختبار F حيث بلغت قيمته (11,443) وبمستوى دلالة إحصائية (0,000). وهي أقل من المستوى المعتمد في المقارنة 0.05

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن للصمت الاجتماعي الإيجابي تأثيراً ذا دلالة إحصائية موجبة على الرسوخ الوظيفي فقد بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (بيتا) β = -0,399 ، وذلك عند مستوى معنوية 0.01 وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابة عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة).

• النوع:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود للمؤهل العلمي قامت الباحثة باستخدام اختبار T-INDEPENDED SAMPLE وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (9/4) اختبار الفروق حسب متغير النوع

النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)
ذكور	3.634	0.435	0.238	0.223

		0.487	3.589	إناث
			0.45	الفرق بين المتوسطين

المصدر: (التحليل الإحصائي، 2021)

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.223 أكبر من 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي لدى العاملين في مستشفى خميس المدني تعزى لمتغير النوع.

• المستوى التعليمي:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود للمؤهل العلمي قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (10/4) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين لمحاور الدراسة بحسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.221	2	0.553	2.443	0.203
خارج المجموعات	21.256	215	0.223		
الكلي	23.477	217			

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.203 أكبر من 0.05 وبذلك يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود للمؤهل العلمي

• العمر:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود للعمر قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (11/4) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين لمحاور الدراسة بحسب العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.534	2	0.234	2.219	0.167
خارج المجموعات	22.123	215	0.547		
الكلي	24.657	217			

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.167 أكبر من 0.05 وبذلك يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود للعمر.

• سنوات الخبرة:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود لمدة الخدمة، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (12/4) نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات المبحوثين لمحاور الدراسة بحسب سنوات مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.884	2	0.225	2.433	0.184
خارج المجموعات	21.293	215	0.326		
الكلي	25.177	217			

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS، 2021

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الدلالة 0.184 أكبر من 0.05 وبذلك يتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي يعود لسنوات الخبرة.

3.4. ملخص النتائج:

توصل البحث من خلال تحليل الارتباط تبعه تحليل الانحدار إلى النتائج التالية:

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

- وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لصمت القبول أو الإذعان على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

- وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الدفاعي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

- وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للصمت الاجتماعي الإيجابي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.

- كما توصل البحث من خلال اختبار T وتحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث حول أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني يعود للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

4.4. التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصلت الدراسة للتوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بالعاملين بإفصاح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم فقد توصلت نتائج البحث إلى أن للصمت التنظيمي بأبعاده الثلاث أثر عكسي معنوي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني.
2. وضع هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وإعطائهم الثقة بطرح ما يرونه مناسباً من مشاكل وذلك للحد من الصمت التنظيمي وهذا يتعلق بصمت القبول أو الإذعان الذي ثبت أن له أثر عكسي معنوي على الرسوخ الوظيفي في مستشفى الخميس المدني
3. توعية المرؤوسين بأهمية ممارسة التعبير عن الآراء والأفكار والمعلومات ليتمكنوا من تقليل الصمت التنظيمي والذي بدوره يشعرهم بالتعاون والمشاركة والذي ينعكس على تمسكهم بوظائفهم ورسوخهم.
4. تنظيم الدورات التدريبية لكلاً من الرؤساء والمرؤوسين بالمستشفى عن مهارات الاتصال الفعال ودوره الإيجابي في تنمية التواصل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
5. وضع نظام لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تهدف إلى تقديم مقترحات لحل المشكلات التي تواجه العاملين بما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من مستوى رسوخهم الوظيفي.

5.4. توصيات ببحوث مستقبلية:

- إجراء دراسة مستقبلية حول أسباب الصمت الوظيفي مثل: تصميم الوظائف، وسمات الشخصية، وأنماط القيادة.
- إجراء دراسة للتعرف على نتائج الصمت الوظيفي غير الرسوخ الوظيفي مثل (السلوك الإنسحابي، ونية ترك العمل، والسلوك الإبداعي..... إلخ)
- إجراء دراسة للتعرف على محددات الرسوخ الوظيفي.

5. المراجع

1.5. المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- عبد الرحمن، طارق عطية. (2013) دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية. الرياض: معهد الإدارة العامة

المجلات:

1. أبو المعاطي، هادي، وفياض، سامح. (2018) " الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج 15، ع2، ص 135-143
2. أحمد، محمد أحمد أمين (2017)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، ع2، ص: 158-208
3. إسماعيل، عمار. (2018). محددات الصمت التنظيمي وأثرها على الاحترق الوظيفي لأعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع (4)، 1-51.
4. جبريل، وائل محمد (2020)، ضغوط العمل وأثرها على الصمت التنظيمي: دراسة حالة على شركة ليبيا للتأمين بمدينة بنغازي، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع43، ص: 153-188

5. حجازي، إحسان شكري عطية (2019)، التضمين الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستوى كل منهما لدى المعلمين بمراحل التعليم العام، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 116ع، ص: 309-275
6. حسني، محمد شميمس (2021)، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3ع، ص: 1018-978
7. حوباد، يوسف (2021) المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، مج5، ع2، ص: 427-399
8. خوالدة، عايد أحمد (2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ص 1 - 36.
9. زوين، عمار عبد الأمير (2016)، التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 39ع، ص: 237-205
10. الزيايدي، بسنت عادل رمضان (2020)، أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية المصدر: المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع4، ص: 93-71
11. سليم، دعاء على سعد الدين (2021)، أثر الذكاء الأخلاقي للمدراء كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال النفسي
12. والصمت التنظيمي: بالتطبيق على الهيئة العامة للأبنية التعليمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، ص: 785-723
13. الشايع، على صالح، 2022، الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية مج2، ع5، ص: 327-304
14. الشنفي، نجلاء بنت إبراهيم (2021)، الصمت التنظيمي في جامعة الملك سعود وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج29، ع2، ص: 138-119
15. الصباغ، شوقي محمد، وآخرون. (2017م). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (17).
16. الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله (2020)، الارتباط الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى قادة المدارس في منطقة القصيم، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع6، ص: 292-258
17. عبد الجواد، أسماء الشريف، نجات ومخولف، عيسى. (2021). الاعترا ب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي، مجلة كلية التربية العلمية، ع (10)، 1 - 25.
18. عبد الجواد، أسماء عبد الحكيم فتوح (2022)، رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الرسوخ الوظيفي للعاملين بإدارات رعاية الشباب جامعة كفر الشيخ، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، ع5، ص: 45-1
19. عبد الجواد، أسماء مرزوق، عبد العزيز على (2019) العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، ع2، ص: 123-182

20. عبد الرحمن، أحمد طارق (2021)، تحليل العلاقة بين الصمت الوظيفي والتماثل التنظيمي، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، ص: 82-109
21. عشري، تامر إبراهيم السيد (2021)، الروحانية في مكان العمل كوسيط بين مناخ العمل الأخلاقي والرسوم التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 2، ص: 1-24
22. عطا الله، عبيد عثمان عبد العزيز (2019)، أثر الرسوم الوظيفي على ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق على مجموعة شركات ومصانع العربي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج43، ع1، ص: 108-145
23. عقيلات، هند ناصر أحمد (2019) العلاقة بين الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، دراسات تربوية ونفسية، ع105، ص: 215-261
24. العمصي، حسام محمد المهدي حسن (2020)، أثر امتلاك رؤساء الأقسام لمهارات وقدرات الذكاء العاطفي في تعزيز الاندماج الوظيفي للموظفين) دراسة تطبيقية على رؤساء وأفراد شرطة محافظة غزة
25. غليط، شافية (2021)، الصمت التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: واقع المؤسسات التربوية أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، مج7، ع1، ص: 431-451
26. مرزوق، عبد العزيز على (2016)، العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوم الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، ع2، ص: 182-223
27. نعرورة، بوبكر (2020)، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال بالأجراء بالوادي CNAS، مجلة مجاميع المعرفة، مج 6، ع2، ص: 497-513

الرسائل العلمية:

1. أحمد، محمد. (2017). أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير. جامعة المنصورة، مصر.
2. الحجار، محمد خليل حسن (2019)، الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
3. خطيبة، حسين إبراهيم (2018)، واقع الصمت التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد: مشكلات وحلول، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن
4. رجب، أمل جاد محمد، (2015)، أثر علاقة القائد بتابعيه على الالتصاق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط.
5. مراد، بمنقار وأمين، وادي. (2016). ظاهرة الصمت التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة عنابة. رسالة ماجستير. جامعة باجي مختار، الجزائر.

2.5. المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Cope, Michael R.; Jensen, Leif; Slack, Tim and Tickamyer. (2017). "Social Embeddedness, Formal Labor Supply and Participation in Informal Work", International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 37, Iss., 3/4. pp.24 8-264.

2. Fong, V. (2017). “The Role of Organizational Culture and Commitment on Job Embeddedness and Stay Intention in Hong Kong”, Ph. D thesis, LBSU- UREC
3. Helmiati H. et al., (2018), Organizational trust and organizational silence: the factors Predicting organizational commitment, International Journal of Engineering and Technology 7(3.35):126-131
4. Ölçer, Ferit and Coskun, Ömer Faruk (2022) The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity, Society and Business Review, Vol 2, p: 1746-5680 DOI:10.1108/SBR-09-2021-0172
5. Omid Khosravizadeh et al., (2022), Role of Organizational Silence in the Professional Performance of Frontline Staff in the Hospital Structure: A Path Analysis, Journal of Health Reports and Technology, 8, (2),1-8
6. Tian, Amywei; Cordery, John and Gamble, Jos. (2 016). “Staying and Performing: How Human Resource Management Practices Increase Job Embeddedness and Performance”, Personal Review, Vol. 45, No. 5, pp. 947-968.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ وجدان ناصر محمد الشهراني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.8>

العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات (دراسة ميدانية على مستشفى الملك فهد
بمدينة جدة)

**Factors determining the readiness of government hospitals in the face of crises (a field
study on King Fahd Hospital in Jeddah)**

إعداد الباحث/ فيصل عبد الله عابد الخرماني

ماجستير إدارة خدمات صحية ومستشفيات، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، موظف في وزارة الصحة، المملكة العربية
السعودية

Email: f2527g@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة لمعرفة العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة إستبيان تم توزيعه عينة مختارة بطريقة عشوائية قصدية يبلغ حجمها (333) من العاملين من أطباء وكادر تمريضي وفني وإداري بمستشفى الملك فهد بمدينة جدة. بعد التحليل الإحصائي خرجت الدراسة بالنتائج التالية: أن درجة موافقة أفراد العينة على العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات كانت بمستوى متوسط، كما أوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، وأفادت النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة بدرجة (ضعيفة) على العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، وأوضحت النتائج كذلك أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، وعن درجة موافقة أفراد العينة على مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة، فقد كان بدرجة كبيرة خاصة عند التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة، والسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة ثم الإهتمام الكافي باكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتي تكون مؤشراً لوقوع أزمة، والقدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة. أوصت الدراسة بالتوصيات أهمها: الحرص على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات والإستعداد لها، وذلك بتوفير العامل البشري الذي يعتمد على أساليب العمل الحديثة، وأن تتوفر لديهم المبادرة الذاتية أثناء الأزمات.

الكلمات المفتاحية: جاهزية، المستشفيات الحكومية، مواجهة الأزمات، مستشفى الملك فهد، مدينة جدة

Factors determining the readiness of government hospitals in the face of crises (a field study on King Fahd Hospital in Jeddah)

By: Faisal Abdullah Abed Al-Khurmani

Abstract

The aim of the study is to know the determining factors for the readiness of government hospitals in the face of crises. The study used the descriptive analytical method, with the help of the questionnaire, which was distributed electronically to a randomly selected sample of (333) employees, including doctors, nurses, technicians and administrative staff at King Fahd Hospital in Jeddah. After statistical analysis, the study came out with the following results: The degree of approval of the sample members on the human factors affecting the readiness of King Fahd Hospital in Jeddah to face crises was at an average level, In the city of Jeddah to face crises, The results indicated that the degree of approval of the sample members to a (weak) degree on the technological factors affecting the readiness of King Fahd Hospital in Jeddah to face crises, As for the degree of approval of the sample members to confront crises at King Fahd Hospital in Jeddah, it was to a large degree, especially when reducing the damage caused by the crisis, controlling the crisis, limiting its spread and continuity in a short period, and then paying sufficient attention to discovering the signs of defect (danger), which are an indication of the occurrence of a crisis And the ability to mobilize the necessary material and human resources to contain the crisis. Among the results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: ensuring the readiness of hospitals to face crises and preparing for them, by providing the human factor that depends on modern work methods, and to have self-initiative during crises. The study also recommended the importance of providing a regulatory environment for hospitals' readiness to face crises, this is due to the availability of leaders who are able to deal in crisis conditions, with the hospital administration not tending towards centralization in decision-making.

Keywords: Readiness, government hospitals, crisis response, King Fahd Hospital, Jeddah

1. المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية وتنظيمية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي مختلفة في العوامل والمراحل ومستويات حدوثها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرار حدوثها. وتؤثر الأزمات والكوارث على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدراتها على المنافسة وتضع سمعة وبقاء المؤسسة في بوتقة الاختبار. فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات والحد من أخطارها، وتجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك بالتخصيص والإستعداد لمواجهةها، يكون مصيرها الزوال والفاء وعدم الإستمرارية. وبذلك أصبح وجود إدارة الأزمات بالمنظمات خاصة التي تهدف إلى تقديم خدمات حيوية للجمهور مثل المنظمات الصحية ذا أهمية لتحقيق نجاحها في تقديم مثل هذه الخدمات التي يجب أن تتميز بطابع خاص (الأعرجي، دقاسمة، 1420م). خاصة وأن العالم يشهد في الوقت الراهن العديد من الجوائح العالمية، التي أثرت على سياسات الدولة وسكانها ومن تلك الجوائح مؤخراً جائحة كورونا COVID-19. وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات، وأن لكل أزمة وكارثة خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لضوابط لا بد من إتباعها لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وأخطارها انطلاقاً من مما سبق فقد كانت الأهمية بالقيام بهذا البحث الذي يهتم بتحديد العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات والتعامل معها التي تواجهها أو من المحتمل أن تواجهها في المستقبل

1.1. مشكلة الدراسة:

يعتبر القطاع الصحي من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات خاصة الأزمات الصحية بحسب تقرير معهد الأزمات والكوارث بالهند سنة 1997 م الذي أوضح ان المستشفيات من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات والكوارث (مسك، 2017م).

لذا فإن المنظمات الصحية هي الأكثر تأثراً بالأزمات دون غيرها من المنظمات الأخرى خاصة فيما يتعلق بأداء الخدمات الصحية وتكاملها وتقديمها للمواطنين بالشكل المطلوب حيث الأضرار الناتجة عن الأزمة خاصة الأزمة الصحية، وهذا يتطلب أن تكون المستشفيات بأقصى جاهزيتها لمواجهة هذه الأزمات والحد من آثارها الجوائح الصحية مثل جائحة كورونا COVID-19 والتي نعيش آثارها وانعكاساتها السلبية في الوقت الراهن.

وعليه تتمثل مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات؟

2.1. أهداف الدراسة:

- 1- تحليل وعرض العلاقة بين العوامل البشرية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.
- 2- تحليل وعرض العلاقة بين العوامل التنظيمية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.
- 3- تحليل وعرض العلاقة بين العوامل التكنولوجية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.
- 4- تحليل وعرض العلاقة بين العوامل البيئية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.

3.1. متغيرات الدراسة:

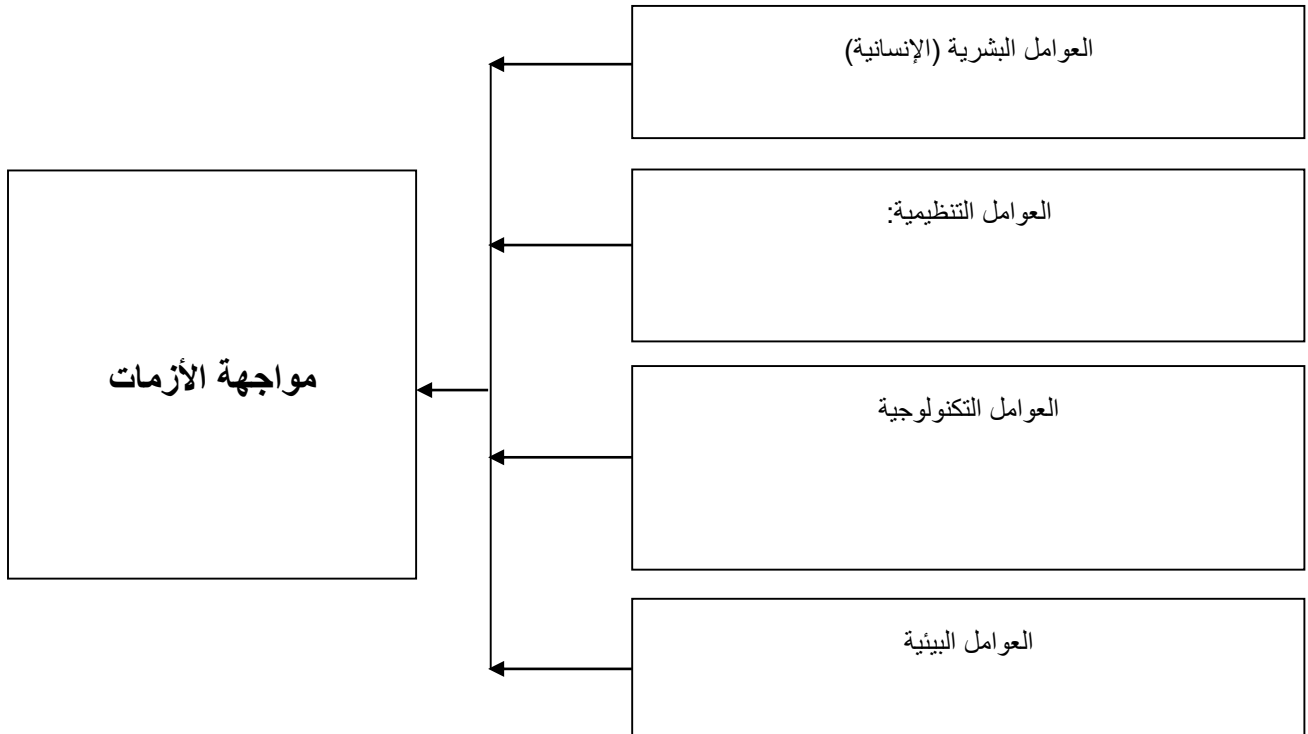
المتغير التابع: جاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات.

المتغيرات المستقلة:

- 1- العوامل البشرية.
- 2- العوامل التنظيمية.
- 3- العوامل التكنولوجية.
- 4- العوامل البيئية.

4.1. نموذج الدراسة

العوامل المؤثرة



شكل (1) نموذج الدراسة

5.1. فرضيات الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البشرية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات.

6.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من واقع ما تواجهه المستشفيات الحكومية من أزمات متعددة ومتنوعة، وهذا يتطلب منها استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الأزمات، وقد لا يتحقق هذا إن لم تكن على علم ودراية واهتمام كاف في مجال إدارة الأزمات. كما جاءت أهمية هذه الدراسة نظراً لطبيعة الأعمال التي تقوم بها مستشفى الملك فهد بمدينة جدة وذلك من خلال تقديم الخدمات الطبية والصحية للمواطنين، من أجل المحافظة على سلامتهم خاصة في حالة حدوث أوبئة أو أمراض قاتلة لا قدر الله (كوفيد 19) تودي بحياتهم، كما أن طبيعة أعمالها وواجباتها بحد ذاتها تتطلب مواجهة الأزمات بشكل مستمر، وهذا يتطلب من هذا المستشفى مستويات عالية من الجاهزية لتحقيق الاستجابة السريعة للأزمات التي قد تواجهها والتي يحتمل حدوثها.

7.1. مصطلحات الدراسة:

- 1- العوامل البشرية (الإنسانية) وتتمثل هذه العوامل في السمات النفسية للموظفين العاملين في المنظمة (شاهين، 2017).
- 2- العوامل التنظيمية: تتمثل في نمط القيادة الإدارية المتبعة في المنظمة، والأهداف والسياسات المتبعة بها، ومدى وجود الإستراتيجيات الموضوعية من قبلها لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها، والإمكانات المادية المتوافرة لدى المنظمة (الجديلي، 2018م).
- 3- العوامل التكنولوجية: تتمثل في نظم الاتصالات الموجودة في المنظمة واللازمة لتداول المعلومات أثناء الأزمات، والآليات والمعدات المرجوة في المنظمة، والإمكانات التكنولوجية المتوافرة في المنظمة واللازمة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها (مسك، 2016).
- 4- العوامل البيئية: تتمثل في مدى تأثير كثافة السكان، وثقافة السكان، في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المحتمل حدوثها (القجطاني، 2019م).

8.1. منهجية الدراسة:

المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الحالة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتحليل وتشخيص موضوع البحث وتحليل بعض جوانبه، وكما أشار عبيدات وزملائه (2015)، كما أنه يصف الظاهرة محل الدراسة ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً. يتكون مجتمع الدراسة من الأطباء، والكادر التمريضي، والفنيين والإداري بمستشفى الملك فهد بمدينة جدة، ويبلغ عددهم (2557) فرداً، وسيتم أخذ عينة باستخدام الجداول الإحصائية بمعدل ثقة (95%) وخطأ بنسبة (5%)، ليكون عدد العينة المختارة بطريقة قصدية (333) فرداً، تم إعداد استبانة لجمع البيانات المطلوبة من المبحوثين من قبل الباحث، وكما تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي، باستخدام الحاسب من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها الحزم الإحصائية SPSS.

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- مربع كاي.

9.1. حدود الدراسة:

الحدود البشرية: العاملين بمستشفى الملك فهد بمدينة جدة.

الحدود الجغرافية: تم تطبيق هذه الدراسة بمستشفى الملك فهد بمدينة جدة

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمانية لهذا البحث في العام الدراسي، 1443 هـ - 2021 م.

10.1. هيكل الدراسة:

يشتمل البحث على ستة فصول:

هيكل البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

الفصل السادس: الخلاصة والاستنتاجات والتوصيات.

2. أدبيات الدراسة

تمهيد:

يتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها وذلك على النحو التالي:

تعريف إدارة الأزمة:

إن التعريف المبسط للإدارة هو أنها فن إدارة السيطرة، ومن الممكن القول بأنها محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد أو بتطوير منطوق وزخم خاصين بها وهذه تعتبر واحدة من المهام الأساسية لـ "مدير الأزمة" بمعنى إبقاء الأحداث تحت السيطرة. ولكن التعريف بإدارة الأزمات قد يبدو مناقضا لما ورد ذكره، فهي محاولة لإدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه. وبالتالي فإن أية محاولة لتطوير فن إدارة الأزمات قد تبدو محاولة محفوفة بالمخاطر ما لم توضع القواعد والإجراءات موضع تقدير للمواقف والتغيرات والمخاطر ضمن التنوع الغزير لها.

ومع ذلك فإن هذه الحالة لا تعطينا من عرض عدد من التعريفات الخاصة بإدارة الأزمات. إذ يمكن أن ينظر إلى إدارة الأزمة على أنها علم وفن لحل الصراعات. أو أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف وأنشطة المنظمة. وتعرف إدارة الأزمة على مستوى المنظمة على أنها تعني رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها (الجديلي، 2018م).

وهنا لابد من التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فالأولى هي إدارة الأزمة ذاتها والتحكم في مسارها واتجاهها أنها إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والمعرفة. والثانية تقوم على أساس افتعال أزمة وهمية وتستخدم عادة من قبل بعض الدول والمنظمات أو العصابات لتنفيذ بعض استراتيجياتها في الهيمنة والسيطرة. وأن صناعة الأزمات هي نوع من أنواع صناعة المؤامرات حيث تستخدم فيها أعلى درجات المكر وأشد درجات الخداع لتحقيق جملة أهداف.

والتعريف الذي يميل إليه الباحث هو الذي يرى أن إدارة الأزمات هي عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج والتخفيف أو الحد من آثارها التدميرية. وتهدف إدارة الأزمات إلى استخدام نظام إداري خاص قليل التكلفة يمثل الحد الأدنى من العبء الاقتصادي على المنظمة للتعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في ظل ظروف غير اعتيادية. ويضمن نظام إدارة الأزمات خطة للاستجابة للأزمة، مع وجود جهاز إنذار مبكر، واستخدام الخبرات من كل أنحاء المنظمة دون أن يؤثر هذا على سير الأعمال اليومية فيها (مسك، 2016م).

سمات الأزمة:

إن السؤال الذي يتردد دائماً هو ما يتعلق بكيفية التمييز بين ظاهرة الأزمة والحالات الأخرى التي يتعرض لها الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي قد تبدو مشابهة تماماً لمظاهر الأزمة. والأكثر من ذلك يمكن القول أنه لا توجد أزمات متشابهتان، فكل أزمة تكون فريدة في أسبابها ونتائجها وطريقة علاجها. وفي هذا المجال يعبر هيكل بقوله "إن لكل أزمة أحوالها، ولها أصولها، ولها ألوانها بل رائحتها ومذاقها الذي في الحواس نستعيدنا حياة من مخزونات الذاكرة مهما تباعدت السنين". إلا أنه هنالك حقيقة مفادها أن الأزمات تشترك مع بعضها بميزات أو سمات عامة إضافة إلى سماتها الخاصة. وهذه

السمات هي:

1. الإدراك بأنها نقاط تحول.
2. تتطلب قرارات سريعة.
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
4. نتائجها تحدد شكل العلاقة بين أطرافها.
5. الأزمة مجموعة من الأحداث التي ينتج عن ترابطها مجموعة جديدة من الظروف.
6. ازدياد عدم التأكد وعدم الوضوح.
7. فقدان أو ضعف السيطرة على الأحداث.
8. تتميز الأزمة بالشعور بالاضطرارية والتي غالباً ما تولد القلق والضغط على الفاعلين.
9. المعلومات المتوفرة تكون غير كافية وتزداد عدم دقتها.
10. تتميز الأزمة بضغط الوقت المتزايد على أطرافها (القحطاني، 2019م).

الأزمة بين السياسي والتحدي الإداري:

إن التحديات الأساسية التي تفرضها الأزمة على التكوين المؤسسي المعاصر تتصل بجانبين أولهما سياسي ينبع من طبيعة ظاهرة الأزمة وتساعد الفجائي وما يتصل بذلك من صعوبة في التنبؤ بميقاتها وحجمها وأبعادها، أما التحدي الثاني فهو إداري إذ يصعب نهوض مؤسسة واحدة بكل النشاطات المتصلة بدرء أو تخفيف حدة الأخطار التدميرية المتصلة بأي أزمة.

1- التحدي السياسي:

هناك العديد من الأسئلة المتعلقة بالقضايا المجتمعية المتصلة بالأزمة التي تمثل تحدياً لعلم السياسات العامة وتستوجب دراسات جادة ومتكاملة تعين الأجهزة التشريعية والتنفيذية في تشكيل سياسات محددة بشأنها ومن بين هذه الأسئلة:

1. ما الدور الواجب على الحكومة المركزية أدائه في إدارة الأزمات مقارنة بالأدوار التي ينبغي أن تنهض بها الإدارات الإقليمية والمحلية؟
2. ما القدر من الاهتمام والإمكانيات الذي ينبغي أن توظف للإعداد والتحضير لمجابهة الأزمات؟
3. ما طبيعة التشريعات القومية الواجبة لدرء أو تخفيف حدة الأزمة وكيف يمكن للحكومة المركزية التحقق من تنفيذها؟ وما هي الإجراءات أو العقوبات المترتبة على عدم التقيد بها من قبل الإدارات المحلية أو المؤسسات الخاصة أو الأفراد؟
4. ما أفضل الطرق التي يمكن أن تنتهجها الحكومة المركزية في تقديم العون أو المساعدة للمتضررين من الأزمات؟
5. ما هي مجالات الدراسات والأبحاث العلمية التي ينبغي أن تجد تشجيعاً ودعمًا من الحكومة المركزية بهدف التوصل إلى خيارات أفضل من إدارة الأزمات.
6. ما أنسب الطرق لتنمية معرفة الرأي العام بمخاطر الأزمات وكيفية الحد من هذه المخاطر؟
إن هذه الأسئلة لا تعدو أن تكون نماذج للعديد من القضايا المجتمعية المتصلة بإدارة الأزمة وهي في جملتها تمثل تحديات جديرة بالدراسة وتحديد البدائل العلمية الممكنة وفقا لطبيعة النظام السياسي والاجتماعي لكل دولة (شاهين، 2017م).

2- التحدي الإداري:

أما إذا تأملنا في التحدي الثاني الذي تفرضه الأزمة على التكوين المؤسسي المعاصر، فإننا نجد تحديا إداريا يعود في جوهره إلى الطبيعة المركبة لظاهرة الأزمة ويتمثل هذا التحدي الإداري في تناقض طبيعة التكوين المؤسسي مع التعدد والتداخل في النشاطات والاختصاصات والمسؤوليات التي تفرضها خاصة إدارة الأزمات.

إن السمة اللازمة للتكوين المؤسسي بصفة عامة هي اعتماد على البنية الوظيفية، الأمر الذي نتج عنه قيام وزارات أو مصالح أو إدارات بوظائف محددة، وكل من هذه المؤسسات تحرص على استقلاليتها وحدود اختصاصاتها، لهذا فإننا نجد أن التكوين المؤسسي للدولة على المستوى المركزي يقوم على التجزئة الأفقية للسلطات (الوزارات والمصالح) بينما هو في ذات الوقت يحدد درجات معينة من الاختصاصات وفق علاقات رأسية بين الوزارات المصالح من جانب والمحافظات أو الإدارات المحلية من جانب آخر ويظل التكوين المؤسسي في كل هذه المجالات متمسا بدرجة عالية من الاستمرارية والنمطية القائمة على نظم معلومة وتوقعات محددة في الأداء، في الوجه المقابل نجد أن هذه الدرجة العالية من التجزئة والاستقلالية في التكوين المؤسسي وما يترتب عليها من استمرارية ونمطية غير ملائمة مطلقا لإدارة الأزمات، إذ أن طبيعة الأزمات تبرز تدفقا وتداخلا بين النشاطات والاختصاصات والمسؤوليات.. أن خاصية إدارة الأزمة تقوم على أنها متخللة وحادثه بين إدارات حكومية متعددة وقطاعات مختلفة ومجموعة من التنظيمات، ومن الطبيعي أن ينتج من كل هذا التداخل والنماذج تشابك وتكوين مركب في العلاقات التنظيمية على المستوى الأفقي والمستوى الرأسين ومن هنا تبرز الإشكالية أو التحدي الإداري الذي تستجبه طبيعة إدارة الأزمة وهو أمر يقضي بالضرورة نسقا تنظيميا لإدارة الأزمة يختلف اختلافاً بيناً عن سمات الإدارة المؤسسية في الظروف العادية المستقرة (العجمي، 2017م)).

إنشاء إدارة الأزمات في المنظمات وعواملها:

إن نجاح عملية إدارة الأزمة يتطلب توفر مجموعة من العوامل أهمها ما يلي:

1. وجود نظام إداري يتعلق بإدارة الأزمات للتعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أنحاء المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.

2. تتطلب إدارة الأزمات تبنى نظام المصفوفة التنظيمية، وبموجب هذا النظام يكون لمدير الأزمة وحدة إدارية تستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى عن طريق تخصيصهم أو إعارتهم من إدارتهم وعندما تنتهي الأزمة يعودون إلى إدارتهم الأصلية. ويعد هذا النظام ملائماً: لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية بالمنظمة.
3. أن يكون التخطيط من أولويات التخطيط لإدارة الأزمات: لأن الأزمات تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية وبقاء المنظمة.
4. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات، وتدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتعقبها، وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات.
5. أهمية مراجعة وتقييم الخطط لإدارة الأزمات في ظل ظروف حدوث الأزمات المشابهة، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت ظل ضغط وإجهاد نفسي كبيرين.
6. التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات: من أجل الوقاية من الأزمات، والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
7. ضرورة إنشاء فريق مدرب لإدارة الأزمات للعمل خلال مراحل الأزمة، بحيث يتم استغلال الأزمة وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة.
8. ضرورة إيجاد جهة مركزية منسقة لنظم المعلومات لمنع التشتيت وربما التناقض والازدواجية في عمليات ونقل المعلومات في الظروف الأزمية، والتي عادة ما يتسم بضعف التنظيم والرتابة (خطيب، 2020م).

2.2. الدراسات السابقة.

أجرى عليوة ورضوان دراسة هدفت الدراسة إلى تبيان حقيقة الارتباط بين مدى توفر نظم الاتصال الفعالة ومهاراته وتداعيات الأزمة ومدى القدرة على مواجهتها في المستشفيات. من خلال نماذج عملية حقيقة. وهدفت أيضاً إلى تحديد السمة العامة لنمط الإدارة في المؤسسات الصحية على ضوء ما تواجهه من تغيرات ومؤثرات لحظية ذات آثار سريعة ومخاطر متنوعة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توافر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستيعاب الملابسات وتقدير الاحتمالات المستقبلية. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن الأزمات التي تواجه المستشفى لا تتخصص وفقاً لتقسيماتها الإدارية، بحيث يصبح هناك أزمة تخص قسماً دون آخر. وإنما الأزمة تمس إدارة المستشفى كلها وتؤثر في سمعتها والصورة الذهنية لها. وأوصت الدراسة بأهمية تدعيم نظم الاتصال، الرأسي والأفقي باعتباره ضرورة حيوية في مواجهة المواقف المتأزمة للتنظيم ككل. وأوصت بأهمية توفر الكادر البشري المدرب في إدارة الأزمات (عليوة ورضوان، 2016م).

وأجرى (سليمان) دراسة هدفت إلى تحديد درجة التباین بين آراء العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة من أطباء، وهيئة تمريض، وفنيين، وإداريين حول مدى كفاءة إدارة الأزمات بهذه المستشفيات. كما وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى التباین بين آراء كل من الأطباء، وهيئة التمريض، والفنيين، والإداريين حول توافر العوامل التنظيمية التالية بمستشفيات جامعة المنصورة: (تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات. أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا يوجد تباین جوهري بين آراء كل من الأطباء، والفنيين، والإداريين، وهيئة التمريض فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة على حدة، وكذلك فيما يتعلق بكافة المراحل، وقد أوضحت متوسطات آراء فئات الدراسة ارتفاع درجة الإدراك لديهم

بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا بها لأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية. كما اتضح أن درجة استعداد تلك المستشفيات لمواجهة أزماتها المحتملة متدنية نتيجة لعدم وجود خطط سابقة الإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمة وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة بردة الفعل. وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطط سابقة لإدارة الأزمات بالمستشفيات كما أوصت بوجود إدارة مستقلة للأزمات في المستشفيات (سليمان، 2016م).

أما دراسة شاهين فهدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار النفسية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين الخبرة وبين القلق، بمعنى آخر وجود علاقة إيجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب ورفع الكفاءة لإدارة الأزمات بالمستشفيات (شاهين، 2017م).

وفي دراسة الجدلي التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة – منفردة – ومجمعة – في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة؛ وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.. أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحلها الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات كما أوصت أيضاً بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها (الجدلي، 2018م).

3. منهجية البحث

1.3. منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الحالة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا وصف وتشخيص موضوع البحث وتحليل بعض جوانبه، كما أشار عبيدات وزملاؤه (2017)، بأنه عبارة عن أسلوب يعتمد دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، وتسهم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر: هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث.

تكوّن مجتمع الدراسة من الأطباء، والكادر التمريضي، والفنيين، والإداريين بمستشفى الملك فهد بمدينة جدة، وبلغ عددهم (2557) فرداً، وتم أخذ عينة باستخدام الجداول الإحصائية بمعدل ثقة (95%) وخطأ بنسبة (5%)، ليكون عدد العينة المختارة (333) فرداً، والجدول التالي يوضح كيفية اختيار العينة.

جدول (1-3) المجتمع للدراسة والعينة

العينة	%	المجتمع	فئات العاملين
65	%19.64	502	الأطباء
143	%43	1100	الممرضين
88	%26.61	682	الفنيين
37	%10.68	273	الإداريين
333	%100	2557	مجموع

3.3. خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2-3) توزيع خصائص أفراد العينة.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
35.6	119	دبلوم فني
8.4	28	كلية صحية
40.4	135	بكالوريوس
13.8	45	ماجستير
1.8	6	أخرى
100	333	المجموع
النسبة	التكرار	مسمى الوظيفة
5.1	17	طبيب
22.5	75	فني
52.1	173	تمريض
9.9	33	إداري
10.5	35	أخرى
100	333	المجموع
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة العملية
6	20	من 5 سنوات وأقل
29.6	99	أكثر من 5 وأقل 10 سنوات
41	136	أكثر من 10 وأقل 15 سنة
14.7	49	أكثر من 15 وأقل 20 سنة
8.7	29	أكثر من 20 سنة
100	333	المجموع

الجدول أعلاه يبين متغير العمر، فالغالبية في الفئة العمرية (أكثر من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بنسبة (77.5%)، ومن ثم (أكثر من 40 إلى أقل من 50 سنة)، بنسبة (12%)، تليها (أقل من 30 سنة)، بنسبة (65)، وأخيراً (أكثر من 50 سنة)، بنسبة (4.5%).

لمتغير المؤهل العملي، فنجد أغلبهم جامعي بنسبة (40.4%)، ومن ثم دبلوم فني بنسبة (35.6%)، تليها ماجستير بنسبة (13.8%)، كلية صحية بنسبة (8.4%)، وأخيراً مؤهلات أخرى بنسبة (1.8%).

أما متغير المسمى الوظيفي، فنجد أن أغلبهم من كادر تمريضي بنسبة (52.1%)، ومن ثم فنيين بنسبة (22.5%)، تليها أخرى بنسبة (10.5%)، ومن ثم إداريين بنسبة (9.9%)، وأخيراً طبيب بنسبة (5.1%).

وعن متغير عدد سنوات الخبرة، فأغلبهم أكثر من 10 إلى 15 سنة بنسبة (41%)، ومن ثم أكثر من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (29.6%)، ومن ثم أكثر من 15 إلى 20 سنة بنسبة (14.7%)، تليها أكثر من 20 سنة بنسبة (8.7%)، وأخيراً أقل من 5 سنوات بنسبة (6%).

4.3. أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وتم تصميمها بالإعتماد على الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية من حيث المتغيرات وذلك وفقاً للآتي: حيث تكوّنت من مجموعة من الأسئلة كما يلي:

الإجراءات لتطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد إستمارة الإستبيان يمكن تطبيق الخطوات التالية:

- توزيع الاستبيان إلكترونياً على العينة.
- تحليل البيانات إحصائياً.
- معرفة صدق وثبات الاداة.
- التحليل إحصائياً للبيانات.

البيانات الديموغرافية:

العمر، مسمى الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: مواجهة الأزمات.

- 1- العوامل البشرية.
- 2- العوامل التنظيمية.
- 3- العوامل التكنولوجية.
- 4- العوامل البيئية.

صدق الأداة:

ولتحقيق من صدق الأداة ذلك تم تصميم الأداة بالرجوع إلى العديد من الدراسات والدورات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، لوضعها بصورة النهائية لأداة الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

1- معامل الثبات: Reliability Coefficient

وتم قياسه بالطريقة التالية:

أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ:

جدول (3-3) معامل الثبات

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
العوامل البشرية	4	0.711
العوامل التنظيمية	6	0.874
العوامل التكنولوجية	4	0.877
العوامل البيئية	4	0.777
مواجهة الأزمات.	4	0.858
الأداة ككل	22	0.909

الجدول أعلاه يبين معاملات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة، ولأداة ككل، فوجدنا أن القيم لمعاملات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.711-0.877) للمحاور، وللدرجة الكلية بلغت (0.909)، وهي قيم مرتفعة. نلاحظ ارتفاع قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل وذلك نسبة لأن قيمة ألفا كرونباخ تزيد بزيادة عدد العبارات المراد حسابها لها، خاصة وأن جميع قيم كرونباخ ألفا للمحاور جاءت كبيرة وبالتالي عند حسابها للدرجة الكلية للاستبانة جاءت النتيجة أكبر من كل محور، مما يعني أن هناك ثبات في إجابات أفراد العينة في الإجابة على هذه الأداة، مما يعني أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة من حيث جمع البيانات، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي سوف تخرج بها هذه الدراسة.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

جدول (4-3) معامل الارتباط بين كل عبارات الدراسة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	.463**	9	.770**	17	.201**
2	.495**	10	.711**	18	.260**
3	.394**	11	.680**	19	.247**
4	.648**	12	.652**	20	.645**
5	.511**	13	.741**	21	.697**
6	.644**	14	.732**	22	.704**
7	.658**	15	.745**		
8	.739**	16	.324**		

يبين الجدول معاملات الارتباط عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، ويتضح أن معاملات الارتباط كانت ما بين (0.201-0.770)، وهي قيم مرتفعة، مما يعني أن هناك اتساقاً داخلياً بين كل عبارة والدرجة الكلية للأداة،

معياري الحكم:

الجدول يوضح على إجابات العينة مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (3-5) مقياس ليكرت الخماسي لإجابات العينة.

درجة الموافقة	الرأي السائد	الوزن	قيمة المتوسط
بدرجة ضعيفة جداً	غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.8
بدرجة ضعيفة	غير موافق	2	من 1.8 إلى أقل من 2.6
بدرجة متوسطة	محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
بدرجة كبيرة	أوافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
بدرجة كبيرة جداً	أوافق بشدة	5	من 4.2 إلى 5

يوضح الجدول أعلاه كيفية قياس إجابات العينة وذلك بحسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة ومقارنتها بالمدى الذي تنتمي.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة هي النحو التالي:

1. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة درجة الموافقة.
2. معامل ارتباط بيرسون Pearson.
3. معامل ألفا كرونباخ (ALPHA).
4. اختبار مربع كاي.
5. اختبار (t) للعينتين المستقلتين.
6. معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression، لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الموافقة الأخلاقية:

تم الحصول على الموافقة من اللجنة المحلية لأخلاقيات البحوث بوزارة الصحة /مديرية الشؤون الصحية بجدة /برقم

A61428 و الصادرة بتاريخ 2022./8/28.

سرية البيانات:

سيتم الاحتفاظ بجميع البيانات على الكمبيوتر الشخصي برقم سري لمنع الوصول إليها لمدة ثلاث سنوات من تاريخها، ويضمن فريق البحث أن هذه المعلومات ستتم معالجتها بسرية ولن يتم استخدامها لأي أغراض أخرى باستثناء لتحقيق أهداف هذا البحث.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

هذا الفصل يتناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي) من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الاحصاء الوصفي والاستدلالي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

1.4. تحليل محاور الدراسة:

المحور الأول: العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات:

يوضح الجدول أدناه إجابات العينة حول العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات.

جدول (1-4) إجابات العينة حول العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مربع كأي	مستوى الدلالة
يزداد ميل الموظفين في المستشفى للتهرب من مسؤولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات.	2.823	1.108	متوسطة	107.53	.000
يُعاني الموظفون في المستشفى من القصور في فهم احتمالات حدوث الأزمات.	2.778	1.172	متوسطة	59.11	.000
يميل الموظفون في المستشفى إلى الإتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية، وضعف المبادرة الذاتية أثناء الأزمات.	3.719	1.256	كبيرة	110.07	.000
يشعر الموظفون في المستشفى بالخوف والإحباط وقلة الرغبة في التعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات	2.129	0.958	ضعيفة	253.34	.000
المتوسط العام للمحور	2.862	1.06	متوسطة		

الجدول عبارة لإجابات أفراد العينة على عبارات حول العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

ومن خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (2.862) يقع بداخل الفئة الثالثة لمعيار ليكرت الخماسي (2.6-3.4) والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة بمستوى متوسط على العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

وبناء على المتوسطات الحسابية للعبارات تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (يميل الموظفون في المستشفى إلى الإتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية، وضعف المبادرة الذاتية أثناء الأزمات) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.719) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (يزداد ميل الموظفين في المستشفى للتهرب من مسؤولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات) بمتوسط بلغ (2.823) ودرجة موافقة متوسطة، تليها العبارة (يُعاني الموظفون في المستشفى من القصور في فهم احتمالات حدوث الأزمات) بمتوسط بلغ (2.778) ودرجة موافقة متوسطة، ومن ثم العبارة (يشعر الموظفون في المستشفى بالخوف والإحباط وقلة الرغبة في التعاون مع الآخرين في ظروف الأزمات) بمتوسط بلغ (2.129) ودرجة موافقة ضعيفة.

وبناء على قيم معاملات مربع كأي لكل عبارة على حدة نجد أن جميع قيم مستويات الدلالة الإحصائية للعبارات كانت أقل من (0.05) ما يعني أنه لا وجود لفروق معنوية بين إجابات أفراد العينة فيه وكانت في غالبيتها بدرجة موافقة كبيرة.

المحور الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

يوضح الجدول أدناه إجابات العينة حول العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

جدول (2-4) إجابات العينة حول العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مربع كأي	مستوى الدلالة
تميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطات في ظروف الأزمات.	3.916	1.039	كبيرة	148.81	.000
يُحجّم دور القيادات ذات التخصص في المستشفى في ظروف الأزمات لصالح القيادات المركزية (الرسمية).	4.072	1.049	كبيرة	202.50	.000
تتميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المستشفى لمنع الأزمات بجمودها وعدم مرونتها ووضوحها.	3.910	1.084	كبيرة	149.98	.000
تتعامل المستشفى مع الأزمات بنفس المنهجية (النمطية) بالرغم من تبين هذه الأزمات.	3.769	1.100	كبيرة	109.86	.000
لا تعتمد الإجراءات الموضوعية من قبل المستشفى لمواجهة الأزمات على التخطيط المسبق.	3.722	1.087	كبيرة	116.42	.000

تتصف عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات من قبل المستشفى بضعفها.	3.5 22	1.056	كبيرة	149.42	.000
المتوسط العام للمحور	3.818	1.07	كبيرة		

الجدول عبارة لإجابات أفراد العينة على عبارات حول حول العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.818) يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3.4-4.2) والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة حول العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

وبناء على المتوسطات الحسابية للعبارات تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (يُحَجَّم دور القيادات ذات التخصص في المستشفى في ظروف الأزمات لصالح القيادات المركزية (الرسمية)) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (4.072) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (تميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطات في ظروف الأزمات) بمتوسط بلغ (3.916) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (تتميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المستشفى لمنع الأزمات بجمودها وعدم مرونتها ووضوحها) بمتوسط بلغ (3.910) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم (تتعامل المستشفى مع الأزمات بنفس المنهجية (النمطية) بالرغم من تباين هذه الأزمات) بمتوسط بلغ (3.769) ودرجة موافقة كبيرة، و العبارة (لا تعتمد الإجراءات الموضوعية من قبل المستشفى لمواجهة الأزمات على التخطيط المسبق) بمتوسط بلغ (3.722) ودرجة موافقة كبيرة. أخيراً العبارة (تتصف عمليات التنسيق الداخلية والخارجية بين الجهات المعنية في التعامل مع الأزمات من قبل المستشفى بضعفها) بمتوسط بلغ (3.5 22) ودرجة موافقة كبيرة

وبناء على قيم معاملات مربع كأي لكل عبارة على حدة نجد أن جميع قيم مستويات الدلالة الإحصائية للعبارات كانت أقل من (0.05) ما يعني أنه لا وجود لفروق معنوية بين إجابات أفراد العينة فيه وكانت في غالبيتها بدرجة موافقة كبيرة.

المحور الثالث: العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

يوضح الجدول أدناه إجابات العينة حول العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

جدول (3-4) إجابات العينة حول العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مربع كأي	مستوى الدلالة
محدودية نظم الاتصال في المستشفى في توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمات	2.853	1.062	متوسطة	136.96	.000

2.898	0.987	متوسطة	169.56	.000	تتصف نظم الاتصالات والمعلومات بضعف قدرتها على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات.
2.258	0.916	ضعيفة	230.34	.000	عدم وجود جهة مركزية في المستشفى تعمل على تداول وتنسيق المعلومات تقنياً في ظروف الأزمات
2.159	0.927	ضعيفة	183.34	.000	تعتبر الآليات والمعدات المتوافرة في المستشفى للتعامل مع حوادث الأزمات (أنظمة إنذار مبكر، طفايات حريق....) غير كافية.
2.542	1.01	ضعيفة			المتوسط العام للمحور

الجدول عبارة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات. من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (2.542) يقع بداخل الفئة الثانية لمعيار ليكرت الخماسي (1.8-2.6) والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة (ضعيفة) حول العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات.

وبناء على المتوسطات الحسابية للعبارات تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (تتصف نظم الاتصالات والمعلومات بضعف قدرتها على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات) بمتوسط بلغ (2.898) ودرجة موافقة متوسطة، ومن ثم العبارة (محدودية نظم الاتصال في المستشفى في توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمات) بمتوسط بلغ (2.853) ودرجة موافقة متوسطة، تليها العبارة (عدم وجود جهة مركزية في المستشفى تعمل على تداول وتنسيق المعلومات تقنياً في ظروف الأزمات) بمتوسط (2.258) ودرجة موافقة ضعيفة، تليها العبارة (تعتبر الآليات والمعدات المتوافرة في المستشفى للتعامل مع حوادث الأزمات (أنظمة إنذار مبكر، طفايات حريق....) غير كافية) بمتوسط بلغ (2.159) ودرجة ضعيفة. وبناء على قيم معاملات مربع كأي لكل عبارة على حدة نجد أن جميع قيم مستويات الدلالة الإحصائية للعبارات كانت أقل من (0.05) ما يعني أنه لا وجود لفروق معنوية بين إجابات أفراد العينة في وكانت في غالبها بدرجة موافقة كبيرة.

المحور الرابع: العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات:

يوضح الجدول أدناه إجابات العينة حول العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات:

جدول (4-4) إجابات أفراد العينة حول العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات:

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مربع كأي	مستوى الدلالة
تعتبر الكثافة السكانية عنصراً معيقاً في كيفية التعامل مع الأزمات من قبل المستشفى.	3.093	1.102	متوسطة	108.04	.000
تساهم الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة... إلخ) في إعاقة استجابة المستشفى للتعامل مع الأزمات.	3.015	1.231	متوسطة	47.05	.000
تؤثر محدودية درجة تفهم وتجاوب ووعي السكان سلباً في التعامل مع الأزمات من قبل المستشفى.	3.012	1.208	متوسطة	40.52	.000
تقوم المستشفى بعقد دورات تدريبية وثقافية للمواطنين لتحسين كيفية تعاملهم مع الأزمات المحتمل حدوثها.	2.413	1.108	ضعيفة	108.49	.000
المتوسط العام للمحور	2.883	1.16	متوسطة		

الجدول عبارة لإجابات أفراد العينة على عبارات العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، قد بلغ المتوسط العام للمحور ككل (2.883) وهو يقع بداخل الفئة الثالثة لمعيار ليكرت الخماسي (2.6-3.4) والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة على حول هذا المحور كانت متوسطة. وبناء على المتوسطات الحسابية للعبارات تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر فنجد أن العبارة (تعتبر الكثافة السكانية عنصراً معيقاً في كيفية التعامل مع الأزمات من قبل المستشفى) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.093) ودرجة موافقة متوسطة، تليها العبارة (تساهم الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة... إلخ) في إعاقة استجابة المستشفى للتعامل مع الأزمات) بمتوسط بلغ (3.015) ودرجة موافقة متوسطة، ومن ثم العبارة (بمعدل بلغ (3.012) ودرجة متوسطة، وأخيراً العبارة (تقوم المستشفى بعقد دورات تدريبية وثقافية للمواطنين لتحسين كيفية تعاملهم مع الأزمات المحتمل حدوثها) بمتوسط بلغ (2.413) ودرجة موافقة ضعيفة. وبناء على قيم معاملات مربع كأي لكل عبارة على حدة نجد أن جميع قيم مستويات الدلالة الإحصائية للعبارات كانت أقل من (0.05) ما يعني أنه لا وجود لفروق معنوية بين إجابات أفراد العينة في وكانت في غالبها بدرجة موافقة متوسطة.

المحور الخامس: مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة:

جدول (5-4) إجابات أفراد العينة حول مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة

يوضح الجدول أدناه إجابات العينة حول مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مربع كأي	مستوى الدلالة
الإهتمام الكافي بإكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتي تكون مؤشراً لوقوع أزمة.	3.925	0.988	كبيرة	214.65	.000
القدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة.	3.716	1.115	كبيرة	125.61	.000
السيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة.	3.973	1.038	كبيرة	226.51	.000
التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة.	3.988	1.082	كبيرة	199.32	.000
المتوسط العام	3.900	1.07	كبيرة		

الجدول (4-5) أعلاه عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم مربع كأي، لإجابات أفراد العينة على عبارات محور حول مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة

من خلال المتوسط العام للمحور ككل والذي بلغ (3.900)، يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي (3.4-4.2)، والتي تعني أن درجة موافقة أفراد العينة حول مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة كانت كبيرة.

وبناء على المتوسطات الحسابية للعبارات، تم ترتيب العبارات تنازلياً ابتداءً من العبارة ذات المتوسط الأكبر، وانتهاءً بالعبارة ذات المتوسط الأصغر، فنجد أن العبارة (التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة)، في بداية الترتيب بمتوسط (3.988) ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم العبارة (السيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة) بمتوسط بلغ (3.973)، ودرجة موافقة كبيرة، ومن ثم (الإهتمام الكافي بإكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتي تكون مؤشراً لوقوع أزمة) بمتوسط بلغ (3.925) ودرجة موافقة كبيرة، تليها العبارة (القدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة) بمتوسط بلغ (3.716) ودرجة موافقة كبيرة.

وبناء على قيم معاملات مربع كأي لكل عبارة على حده، نجد أن جميع قيم مستويات الدلالة الإحصائية للعبارات كانت

أقل من (0.05)، مما يعني أنه لا وجود لفروق معنوية بين إجابات أفراد العينة في وكانت في غالبها بدرجة موافقة كبيرة.

2.4. إختبار فرضيات الدراسة:

معامل الانحدار الخطي المتعدد:

جدول رقم (4-6) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

النموذج	معامل الميل	قيمة (t)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الحد الثابت Constant	3.043	3.074	.002				
العوامل البشرية	.204	4.002	.000				
العوامل التنظيمية	.253	3.763	.000				

				العوامل التكنولوجية	0.424	5.975	0.000
				العوامل البيئية			
			0.743	-0.043-	-0.941-	0.347	
0.000	101.061	0.551					

يتبين من الجدول أعلاه أن علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (العوامل البشرية، العوامل التنظيمية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية) والمتغير التابع (مواجهة الأزمات) وذلك من خلال قيمة (F) وهي قيمة كبيرة بلغت (101.061) بمستوى دلالة إحصائي (0.05)، ما يعني أنه يمكن الاعتماد على النموذج الناتج من هذه العلاقة في التنبؤ بالمتغير التابع مواجهة الأزمات.

ونجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ (0.743) قيمة مرتفعة وكذلك نجد قيمة معامل التحديد بلغت (0.551) والتي تعني أن نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في أحداث أثر أو تغيير على المتغير التابع بلغت 55%. من الجدول أعلاه كذلك يمكن الإجابة على الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البشرية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

من جدول تحليل الانحدار نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (t) المقابلة للمتغير المستقل العوامل البشرية بلغت (0.000) أقل من 0.05 ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البشرية المرتبطة بجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي 0.05. ونجد أن تأثير هذا المتغير تأثيراً إيجابياً على المتغير التابع.

الفرضية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

من جدول تحليل الانحدار نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (t) المقابلة للمتغير المستقل العوامل التنظيمية بلغت (0.000) أقل من 0.05 ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي 0.05. ونجد أن تأثير هذا المتغير تأثيراً إيجابياً على المتغير التابع.

الفرضية الثالثة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

من جدول تحليل الانحدار نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (t) المقابلة للمتغير المستقل العوامل التكنولوجية بلغت (0.000) أقل من 0.05 ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التكنولوجية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي 0.05. ونجد أن تأثير هذا المتغير تأثيراً إيجابياً على المتغير التابع.

الفرضية الرابعة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

من جدول تحليل الانحدار نجد أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (t) المقابلة للمتغير المستقل العوامل البيئية بلغت (0.347) أكبر من 0.05 ما يعني أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية وجاهزية المستشفيات في حالات الأزمات عند مستوى دلالة إحصائي 0.05، حيث نجد أن تأثير هذا المتغير تأثير عكسي.

3.4. نتائج الدراسة:

1. تشير النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على العوامل البشرية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات كانت بمستوى متوسط، وذلك بناءً على المتوسط العام والذي بلغ (2.862)، وذلك خاصة فيما يتعلق بميل الموظفون في المستشفى إلى الإتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية، والضعف في المبادرة الذاتية أثناء الأزمات وزيادة ميل الموظفين في المستشفى للتهرب من مسؤولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات، ومعاناة الموظفين من القصور في فهم احتمالات حدوث الأزمات.
2. أوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على العوامل التنظيمية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، حيث يبلغ المتوسط العام للمحور (3.818)، ويتضح ذلك في إجماع دور القيادات ذات التخصص في المستشفى في ظروف الأزمات لصالح القيادات المركزية، وميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم تفويض السلطات في ظروف الأزمات، وتميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المستشفى بمنع الأزمات بجمودها وعدم مرونتها ووضوحها.
3. تشير النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة بدرجة (ضعيفة) على العوامل التكنولوجية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات حيث كان المتوسط العام للمحور ككل (2.542)، خاصة إتصاف نظم الاتصالات والمعلومات بالضعف في القدرة على التحليل الكمي والنوعي والتحديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات، إضافة لمحدودية نظم الاتصال في المستشفى في توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمات واعتبار الآليات والمعدات المتوافرة في المستشفى للتعامل مع حوادث الأزمات (أنظمة إنذار مبكر، طفايات حريق....) غير كافية.
4. أوضحت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على العوامل البيئية المؤثرة على جاهزية مستشفى الملك فهد بمدينة جدة لمواجهة الأزمات، حيث بلغ المتوسط العام للمحور ككل (2.883) وذلك خاصة في النواحي التالية إعتبار الكثافة السكانية عنصراً معيقاً في كيفية التعامل مع الأزمات من قبل المستشفى ومساهمة الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة.... إلخ) في إعاقة استجابة المستشفى للتعامل مع الأزمات (

5. تشير النتائج أن درجة موافقة أفراد العينة على مواجهة الأزمات بمستشفى الملك فهد بجدة، كان بدرجة كبيرة خاصة عند التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة، والسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة ثم الإهتمام الكافي باكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتي تكون مؤشراً لوقوع أزمة، والقدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة

5. مناقشة النتائج

تمهيد:

هذا الفصل عبارة عن مناقشة نتائج الدراسة مع محاولة ربطها بالدراسات السابقة من حيث النتائج، ومدى إتفاقها وإختلافها مع نتائج الدراسة الحالية.

1. تؤكد النتائج أن العوامل البشرية من العوامل المؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات كانت، ويتطلب ذلك عدم ميل الموظفون إلى الإتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية، وأن تتوفر لديهم المبادرة الذاتية أثناء الأزمات، وعدم تهربهم من مسؤولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات، وتميزهم في فهم احتمالات حدوث الأزمات.

ومثل هذه النتائج تتفق مع ما أشارت به دراسة (شاهين، 2017م) التي هدفت إلى التعرف على الآثار النفسية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين الخبرة وبين القلق، بمعنى آخر وجود علاقة إيجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب ورفع الكفاءة لإدارة الأزمات بالمستشفيات.

2. أكدت النتائج على أن العوامل التنظيمية من العوامل المؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات، وذلك إذا ما كان لقيادات دور في المستشفى في ظروف الأزمات لصالح القيادات المركزية، وعدم ميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات، مع تفويض السلطات في ظروف الأزمات، وكذلك تميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المستشفى بمنع الأزمات بجمودها ومرونتها ووضوحها. مثل هذه النتائج تتفق مع ما أشارت به دراسة (سليمان، 2016م) التي هدفت إلى تحديد مدى أثر العوامل التنظيمية التالية: (تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات. أسفرت نتائج الدراسة على أنه الأسباب في حدوث الأزمات قد ترجع إلى البيئة الداخلية وهي البيئة التنظيمية للمستشفى. بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة برودة الفعل.

3. أفادت النتائج أن للعوامل التكنولوجية علاقة مؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات ويتطلب ذلك إتصاف نظم الاتصالات والمعلومات في القدرة على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات، إضافة عند إنشاء نظم الاتصال في المستشفى يكون قادراً على توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمات، وأن تكون الآليات والمعدات المتوافرة في المستشفى قادرة وكافية للتعامل مع حوادث الأزمات (أنظمة إنذار مبكر، طفايات حريق....).

مثل هذه النتائج تتفق مع ما أشارت به دراسة (الجديلي، 2018م) التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة – منفردة – ومجمعة، خاصة من الناحية التقنية وتوفر نظم معلومات قادر على التنبؤ

على وقوع الأزمة قبل وقوعها، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.. أظهرت النتائج العامة للدراسة أن وجود نظام إدارة الأزمات في المستشفيات ا في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، له أثر كبير في مواجهة الأزمات قبل وقوعها.

وكذلك تتفق نتائجه مع ما أشارت به دراسة (عليوة ورضوان، 2016م) التي هدفت الدراسة إلى تبيان حقيقة الارتباط بين مدى توفر نظم الاتصال الفعالة ومهاراته وتداعيات الأزمة ومدى القدرة على مواجهتها في المستشفيات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توافر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها وتحليلها لاستيعاب الملاحظات وتقدير الاحتمالات المستقبلية.

4. أكد النتائج على وجود علاقة بين العوامل البيئية وجاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات، خاصة عند الكثافة السكانية بالنسبة لإمكانيات المستشفى وجاهزيتها لمواجهة الأزمات و الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة.... إلخ) ومساهمتها في إعاقه استجابة المستشفى للتعامل مع الأزمات.

مثل هذه تتفق مع ما أشارت به دراسة (سليمان، 2016م) التي هدفت إلى تحديد مدى كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات حول توافر العوامل التنظيمية التالية بمستشفيات جامعة المنصورة: (تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات. أسفرت نتائج الدراسة على أنه ارتفاع درجة الإدراك بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا بها لأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية له أثر في مواجهة الأزمات في هذه المستشفيات.

5. أكدت النتائج أن الإستعداد والجاهزية لمواجهة الأزمات بالمستشفيات يمكن أن يؤدي إلى التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة، والسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة ثم الإهتمام الكا والقدرة على إكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتي تكون مؤشراً لوقوع أزمة، والقدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة.

ومثل هذه النتائج تتفق مع ما شارته به دراسة (الجديلي، 2018م) التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة - منفردة - ومجموعة - في المستشفيات، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه وجود نظام لإدارة الأزمات في المستشفيات له أثر فعال في مواجهة الأزمات وفي التعامل معها.

6. الخلاصة والإستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يتم في هذا الفصل إستعراض لخلاصة البحث والإستنتاجات التي توصلت لها وأهم توصياتها.

1.6. الخلاصة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في معرفة العوامل المحددة لجاهزية المستشفيات الحكومية في مواجهة الأزمات بالتطبيق على مستشفى الملك فهد بمدينة جدة.

تكون البحث من ستة فصول:

تناول **الفصل الأول** هو عبارة عن تمهيد لموضوع الدراسة ومشكلتها والأهداف، والأهمية والمتغيرات والمنهج.

أما **الفصل الثاني** فكان عن أدبيات الدراسة، وفيه تناولنا تعريف الأزمات مع توضيح للعوامل المؤثرة على مواجهتها، أما الجزء الثاني من فهو عن الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

والفصل الثالث عبارة عن منهج الدراسة وإجراءاتها الميدانية من منهج الدراسة، وكذلك بالأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذلك كيفية جمع البيانات وتحليلها إحصائياً

والفصل الرابع تناول عرض تحليل البيانات لمحاور الدراسة والتوصل الى نتائج الدراسة.

وفي الفصل الخامس تمت مناقشة نتائج الدراسة، من حيث إتفاق وإختلاف نتائجها مع الدراسات السابقة.

وفي الفصل السادس تم عرض ملخص وإستنتاجات الدراسة وتوصياتها.

2.6. الإستنتاجات:

1. أن العوامل البشرية من العوامل المؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات، ويتطلب ذلك عدم ميل الموظفون إلى الإتكالية والاعتماد على أساليب العمل التقليدية، وأن تتوفر لديهم المبادرة الذاتية أثناء الأزمات، وعدم تهربهم من مسؤولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات، وتميزهم في فهم احتمالات حدوث الأزمات.

2. أن العوامل التنظيمية من العوامل المؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات، ويتطلب ذلك إذا ما كان القيادات القادرة في التعامل في ظروف الأزمات مع عدم ميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات في ظروف الأزمات، وكذلك تميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المستشفى بمنع الأزمات بجمودها ومرورها ووضوحها.

3. أن للعوامل التكنولوجية علاقة مؤثرة على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات ويتطلب ذلك إتصاف نظم الاتصالات والمعلومات في القدرة على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات، إضافة عند إنشاء نظم الاتصال في المستشفى يكون قادراً على توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمات، وأن تكون الآليات والمعدات المتوافرة في المستشفى قادرة وكافية للتعامل مع حوادث الأزمات (أنظمة إنذار مبكر، طفايات حريق....).

4. أن للعوامل البيئية أثر على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات، خاصة عند الكثافة السكانية بالنسبة لإمكانيات المستشفى وجاهزيتها لمواجهة الأزمات و الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة.... إلخ) ومساهمتها في إعاقة استجابة المستشفى للتعامل مع الأزمات.

5. أن الإستعداد والجاهزية لمواجهة الأزمات بالمستشفيات يمكن أن يؤدي إلى التقليل من الأضرار التي تسببها الأزمة، والسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها واستمرارها في فترة وجيزة ثم الإهتمام الكا والقدرة على إكتشاف علامات الخلل (الخطر) والتي تكون مؤشراً لوقوع أزمة، والقدرة على تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لإحتواء الأزمة.

3.6. التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة فإنه من الممكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية :

1. الحرص على جاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات والإستعداد لها، وذلك بتوفير العامل البشري الذي يعتمد على أساليب العمل الحديثة، وأن تتوفر لديهم المبادرة الذاتية أثناء الأزمات، وعدم تهربهم من مسؤولياتهم وواجباتهم في ظروف الأزمات، وتميزهم في فهم احتمالات حدوث الأزمات.

2. الحرص على توفر بيئة تنظيمية لجاهزية المستشفيات لمواجهة الأزمات، وذلك بتوفير القيادات القادرة في التعامل في ظروف الأزمات، مع عدم ميل الإدارة في المستشفى نحو المركزية في اتخاذ القرارات، والحرص على تفويض السلطات في

ظروف الأزمات، وكذلك الحرص على تميز الإجراءات والتعليمات والقوانين المتبعة في المستشفى بمنع الأزمات ومرونتها ووضوحها.

3. الحرص على توفير أن التقنية والتكنولوجية القادرة لمواجهة الأزمات، وذلك من حيث إتصاف نظم الاتصالات والمعلومات في القدرة على التحليل الكمي والنوعي والتجديد للبيانات الضرورية في الوقت المناسب في ظروف الأزمات، إضافة عند إنشاء نظم الاتصال في المستشفى يكون قادراً على توفير معلومات فورية وكافية عن الأزمات، وأن تكون الآليات والمعدات المتوفرة في المستشفى قادرة وكافية للتعامل مع حوادث الأزمات (أنظمة إنذار مبكر، طفايات حريق....).

4. أن يكون للعوامل البيئية، إعتبار عند وضع خطط لإدارة الأزمات، خاصة إعتبار الكثافة السكانية مقارنة لإمكانات المستشفى، وكيفية كواجهة الأزمات في ظل الظروف الجوية غير الاعتيادية (درجات الحرارة العالية، البرودة الشديدة.... إلخ).

4.6. قيود الدراسة:

هناك قيود وصعوبات واجهتنا أثناء فترة إعداد الدراسة، تلخصت في التالي:

1. الوقت الضيق وإعداد الدراسة.
2. ظروف العمل وعدم مناسبتها مع إعداد الدراسة.
3. إزدحام المرضى بالمستشفى.
4. صعوبة التواصل بعينة الدراسة للإجابة على أسئلة الإستبيان.

7. المراجع:

1.7. المراجع العربية:

- سليمان، محمد جلال، (2016). أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة"، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- شاهين، محمد عبد التواب، (2017). الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية"، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الجديلي، ربحي عبد القادر، (2018). واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- خطيب، محمد بن شحات خطيب، (2020). إدارة أزمة جائحة كورونا (COVID-19) لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز وولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز، المجلة العربية العلمية للنشر، العدد (21).
- مسك، زينات موسى، (2016). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- العجمي، محمد ابراهيم، (2017م). دور إدارة الأزمات الصحية في مواسم الحج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

القحطاني، مهدي سعيد علي، (2019). دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، 2019م.
عليوة، السيد ورضوان، رفعت، (2016م). مهارات الاتصال في إدارة الأزمات: بالتطبيق على المستشفيات"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
2.7. المراجع الأجنبية:

- Pheleps, Norman I(2018)'Setting Up a crisis recovery plan' Journal of Business Strategy ,Vol,6 No,4
- Kash, Toby and John Darling (2017). 'Crisis management Prevention, Diagnosis and Intervention, Leadership& Organization Development Journal, Vol19, No4.
- Mitroff, Ian, 11(2016) "Crisis Management-Stan – management Review, Vol29kNo2.
- Briggs,Willian: Taking Control After A Crisis ,(2017)HR Management Vol,35, No 3 March, pp.60-80.
- Comfort, Louise R (2015) Intergrating Organizational Action in Emergency, Management: Strategies for Change, Public Administration Review , Volm45,Jan.,pp,155-164.
- Dilenschneider R., and Hyde R (2017). Crisis Communications: Planning for the Unplanned "Business Horizons, Vol. 28 ,No. 1, ,pp.25-38.
- Ford, Jeffery D(2016) The Management of –Organizational Crisis , Business Horizons, Vol.24 No,3,May,pp,10-16.
- Gladwin T., and Kumar R (2016) The Social Psychology of Crisis Bargaining: Toward Acontingency Model "Columbia Journal of word Business, Vol.22, No, 1. Spring, pp.23-32.
- Herrero, Alfanso G., and Partt, Cornelius B. (2014) How to Manage A Crisis Before Whenever –It Hits". Public Relations Quarterly, Vol. 40, No, 1Spring, pp.25-29.

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحث/ فيصل عبد الله عابد الخرماني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.9>

تقنيات محاكاة الواقع ودورها في إثراء الفن الجداري

Reality simulation techniques and its role to enriching Mural Art

إعداد: الباحثة/ لجين خالد القاندي

باحثة ماجستير، قسم الرسم والفنون، كلية التصميم والفنون، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: Lujainalgaidi@hotmail.com

المخلص:

يهدف البحث إلى التعريف بالمفاهيم المرتبطة بالتقنيات الحديثة، تحديداً تقنيات محاكاة الواقع وما يستنزل تحتها من تقنيات مثل الهولوجرام والواقع الافتراضي والواقع المعزز. بالإضافة إلى الكشف عن دور هذه التقنيات في إثراء الفن الجداري. وتوضح أهمية البحث في إلقاء الضوء على تقنيات محاكاة الواقع وفن الجداريات، والمساهمة في تقوية الارتباط بين الفن والعلم من خلال التأكيد على دور تقنيات محاكاة الواقع في إثراء مجال الفن الجداري بما يواكب حركة التطور. يتبع البحث المنهج التاريخي حيث تطرق إلى تاريخ الجداريات وتطور تقنيات محاكاة الواقع عبر السنين. والمنهج الوصفي والتحليلي في الأعمال الفنية الجدارية المستخدمة بها تقنيات محاكاة الواقع. وبناءً على النتائج التي توصل إليها البحث يمكن استنتاج التالي: أن لتقنيات محاكاة الواقع دور مهم ومؤثر في إثراء العمل الفني الجداري، نظراً لاتجاه العصر الحالي إلى التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى أن التقنيات المستخدمة في محاكاة الواقع مثل: الهولوجرام، الواقع الافتراضي، الواقع المعزز، متجددة وليست ثابتة حيث أنها تتطور مع تقدم العلم مما يؤثر على المجال الفني الجداري بشكل إيجابي وتوصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالتقنيات الحديثة بشكل عام وتقنيات محاكاة الواقع بشكل خاص كونها تتيح مجالاً واسعاً لإنتاج أعمال فنية مبتكرة تحقق رؤية الفنان وأفكاره الإبداعية والحث على نشر الوعي الجمالي في استخدام تقنيات محاكاة الواقع في مجال التصوير الجداري من خلال تنفيذها في المهرجانات على الواجهات والاحتفالات العامة والاهتمام بالتجريب والخروج عن الخامات التقليدية والاستفادة من المعطيات التكنولوجية التي توصل لها العلم.

الكلمات المفتاحية: فن الجداريات، الواقع الافتراضي، الواقع المعزز، الهولوجرام، محاكاة.

Reality simulation techniques and its role to enriching Mural Art

Abstract:

This research aims to introduce the concepts related to modern technologies, specifically the technologies of reality simulation and the technologies that are utilized by it such as holograms, virtual reality and augmented reality. In addition, revealing the role of these technologies in enriching mural art. The significance of this research lies in illuminating reality simulation technologies and mural art, and contributing to strengthening the link between art and science by emphasizing the role of reality simulation technologies in enriching the field of mural art in line with the movement of development. The research follows a historical methodology, delving into the history of murals and the evolution of reality simulation technologies over the years. Moreover, this research employs a descriptive and analytical methodology to describe and analyze mural artworks that utilize reality simulation technologies. Based on the results that the research reached, the following can be concluded: That reality simulation technologies have an important and influential role in enriching the mural artwork, given the direction of the current era towards modern technologies, in addition to the fact that the technologies used in reality simulation such as: hologram, virtual reality, augmented reality, are renewable and not fixed as they evolve with the advancement of science, which affects the field of mural art positively. The researcher emphasizes the importance of paying attention to reality simulation techniques in particular, as they provide a wide field for producing innovative artworks that achieve the artist's vision and creative ideas, and urge the spread of aesthetic awareness in using the reality simulation technologies in the field of mural painting by implementing them in festivals and public celebrations and paying attention to experimentation and breaking away from traditional materials and benefiting from the technological data that science has reached.

Keywords: Murals Art- Virtual reality- Augmented Reality- hologram- Simulation.

1. المقدمة:

يعد فن الجداريات من الفنون القديمة التي عُرفت منذ فجر التاريخ، وتكمن أهمية هذا الفن في أنه أول لغة استخدمها الإنسان منذ العصور الأولى قبل أن يصل إلى لغة التخاطب الحالية، بالإضافة إلى ذلك يعد الفن الجداري من أقدم أشكال التعبير الإنساني، إذ كان الفنان القديم في ذلك الوقت يرسم على جدران الكهوف والأسطح لغرض تعبيره بحت ولم يهدف إلى تزيين المكان المحيط به. نتيجة لذلك امتلأت الكهوف برسوم تعكس ما يدور في ذهن الإنسان القديم من أفكار ومخاوف تطورت مع تطور حياته على مر العصور، وأدى هذا التطور إلى تنوع الخامات وتعددتها والتعرف على طرق تساعد على معالجة الأسطح وتناول الموضوعات المختلفة. (الهجان، مصطفى، العجمي، والسيد، 2013).

وازدهر كلا من العلم والصناعة وانعكس في مجالات الفنون بشكل عام والفن الجداري بشكل خاص، وتنوعت الأساليب التقنية بتنوع الخامات المتعددة وتبدلت العناصر المستخدمة لتواكب تطور هذا العصر، فتغيّرت أشكال الفن وتعبيراته حتى ظهرت ثورة وتمرد ضد الشكل التقليدي للفن واتجهوا للشكل المتحرر الذي يعتمد على الاكتشاف والتجريب ليصبح هناك قدر من التواصل بين الفنان ومعطيات البيئة والواقع المحيط به، وهذا ما دفع الفنان المعاصر للاستفادة من جميع الإمكانيات التقنية المتاحة ليبنى عمله الفني ويضع حلول لتطويع الوسائط الغير تقليدية التي تبرز القيم التعبيرية والتشكيلية التي وفرتها تكنولوجيا العصر الحديث، فأصبح دور الخامة واضحاً في تجسيد الواقع وفكر الفنان ولاريب في أنها تغلبت على الطرق التقليدية وكشفت عن هيئة جديدة تدعم الفلسفة والتجريب والتوليف، فأصبح الفنان يستعمل الشيء نفسه بدلاً من مضاهاة خواص الأشياء بالألوان والفرشاة.

مع توالي الأفكار والتوجهات التي تدعم العلاقة المترابطة بين الفن والعلم والتكنولوجيا الحديثة، اتجهوا في هذا العصر للاستعانة والاستفادة من قدرات وإمكانيات المهندسين والفيزيائيين والكيميائيين في الأمور التكنيكية، ليستطيع الفنان الانتقال من المرحلة التقليدية إلى مرحلة جديدة تحل فيها التكنولوجيا محل المهارات اليدوية. (عبد الغني، بكر، حسان، 2020).

ومن الدراسات التي اهتمت بدراسة تقنيات محاكاة الواقع دراسة هادي، فلاح حسن، ومحمود، صلاح نوري. (2019). بعنوان: (تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتوظيفاتها في تصميم المنتج الصناعي). والتي هدفت إلى توظيف تقنية الواقع الافتراضي في تصميم المنتج الصناعي وفق معطيات التقنية التي تساهم في تفعيل الصور الذهنية والتخيلية للمستخدم. بالإضافة إلى دراسة رانية سعد. (2012). بعنوان: (تطبيقات الهولوجرام في العمارة والتصميم الداخلي). تناولت تقنية الهولوجرام والبحث في تطبيقاته بهدف توعية المصمم بدور هذه التقنية في مجال العمارة والتصميم الداخلي والأثاث والوعي بأهمية استغلالها لإبداع معالجات جديدة في الفراغ. وبحث سما رخا وياسر فرغلي وأحمد رضوان. (2021) بعنوان: (أثر تكنولوجيا الواقع المعزز على التصميم الداخلي) وتكمن إشكالية البحث في مهارات الإدراك المكاني لدى الأشخاص وصعوبة فهم العلاقات بين الأشياء، وعادة ما تظهر الطرق القديمة وجهة نظر واحدة، لذلك اتجه الباحث إلى استخدام تقنيات الواقع المعزز بالإضافة إلى طرح طرق تصميمية وتعليمية جديدة للتصميم الداخلي تواكب عصر التطور.

1.1. مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل لتقنيات محاكاة الواقع دور في إثراء الفن الجداري؟

2.1. أهداف البحث:

- 1- التعرف على المفاهيم المرتبطة بمحاكاة الواقع.
- 2- الكشف عن دور تقنيات محاكاة الواقع في إثراء الفن الجداري.

3.1. فرض البحث:

تفترض الباحثة أن لتقنيات محاكاة الواقع دور في إثراء الفن الجداري ومواكبة التقدم والتطور في هذا المجال.

4.1. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في إلقاء الضوء على تقنيات محاكاة الواقع وفن الجداريات، والمساهمة في تقوية الارتباط بين الفن والعلم من خلال التأكيد على دور تقنيات محاكاة الواقع في إثراء مجال الفن الجداري بما يواكب حركة التطور في العلم والتكنولوجيا.

5.1. حدود البحث:

حدود موضوعية: يقتصر البحث على تناول مختارات من الجداريات المستخدم بها تقنيات محاكاة الواقع.

6.1. منهج البحث:

يتبع البحث المنهج التاريخي حيث تطرق إلى تاريخ الجداريات بالإضافة إلى تطور تقنيات محاكاة الواقع عبر السنين. وكلا من المنهج الوصفي والتحليلي في وصف وتحليل الأعمال الفنية الجدارية المستخدم بها تقنيات محاكاة الواقع.

7.1. مصطلحات البحث:

محاكاة الواقع (Reality simulation):

المحاكاة (Simulation): مصدر حَاكَى، المَحَاكَاةُ فِي القَوْلِ أَوْ الفِعْلِ: المُمَاتَلَةُ، المُمَاتَلَةُ، المُشَابِهَةُ، النَّقْلِيَّةُ. (معجم المعاني الجامع)
التعريف الإجرائي لتقنيات محاكاة الواقع: عبارة عن تقنيات يتم صنعها باستخدام الحاسب الآلي أو الهاتف الذكي أو بتقنيات معقدة مثل التقنية المعتمدة على تكوين مجموعة من الموجات الضوئية، ومن الممكن أن تعتمد على أجهزة معينة مثل: النظارات ومقابض التحكم وخوذة الرأس. أو تكتفي بتطبيقات الهاتف الذكي. لصنع عالم ثلاثي أبعاد يشعر من خلاله الشخص أنه انتقل إلى عالم افتراضي أو أن العالم الافتراضي أصبح يُرى في الواقع الحقيقي من خلال شاشة الهاتف الذكي.

الفن الجداري (Mural Art):

لغة: مصدر جدر، الجدار: الحائط. (القاموس المحيط)

اصطلاحاً: يمكن تعريفها فنياً على أنها قطعة من الأعمال الفنية المطلية أو المطبقة تقنياً على سطح جداري. كما تعرف اللوحة الجدارية، في الفنون الجميلة، بأنها رسم يطبق مباشرة على سطح الحائط أو السقف، أو يتم رسمه على قماش ويثبت بعدها. (علي،

2020)

2. الإطار النظري:

1.1. فن الجداريات:

1.1.1. مفهوم فن الجداريات:

"الفن الجداري هو فرع من فروع التصوير ذو المساحات اللونية المسطحة والذي شاع قديماً بشكل خاص في زخرفة جدران المنازل والقصور وأماكن العبادة والمرافق العامة. ويرى أن الفن الجداري فناً تطبيقياً نظراً لارتباطه بالحياة الاجتماعية والوظيفة الدينية عند الإنسان القديم، حيث صاحب هذا التصوير باعتباره نوع من الوقاية من المخاطر والهوائ الطبيعية، وأيضاً للسيطرة الإيجابية على بعض المظاهر الطبيعية المحيطة بالإنسان" (الجران، 2013).

2.1.2. تاريخ ونشأة فن الجداريات:

تعود نشأة فن الجداريات منذ آلاف السنين حين بدأ الإنسان القديم بالرسم على جدران كهوفه وأسطحها، قبل أن يعرف القراءة والكتابة، فكانت هذه الرسومات شاهدة على صراعاته ونجاحه في التغلب على الحياة القاسية آنذاك (خوجلي، 2015). وكانت تحمل هذه الرسوم في طياتها مضامين عقائدية وأفكار ساعدت الإنسان البدائي على التعبير عن مخاوفه وحاجاته وتحقيق المعتقدات السحرية التي كان يؤمن بها، وأفصحت عن الآثار التي تركتها البيئة المحيطة به عليه وعلى فنه. (حسين، 2009).

3.1.2. الأسباب المؤثرة في نشأة فن الجداريات:

تأثرت نشأة الفن الجداري بعدة أسباب ومن أهمها الحياة الاقتصادية حيث أن الدافع الأساسي في رسم الإنسان على جدران الكهوف يعود لأسباب نفعية اقتصادية، بالإضافة إلى الحياة الاجتماعية حيث تعتبر المظاهر الاجتماعية أحد العوامل التي دفعت الإنسان إلى انشاء هذه الرسوم وقد كان للمعتقدات الدينية أثر مهم في تكوين الأفكار والرموز والتي يطلق عليها مسمى "طوتم" فقد كانت العقيدة الطوطمية مرتبطة ارتباطاً روحياً بهذه الجماعة فيعتقد الإنسان البدائي أن لهذه الرموز قوى سحرية أراد الانتفاع منها.

4.1.2. تطور الفن الجداري على مر العصور:

تطور الفن الجداري مع تطور حياة الإنسان وتنوعها على مر السنين، وأمتد عمقه الفني عبر الحضارات والعصور واكتسب الجدران، وأخذ يتنوع بتنوع واختلاف أهدافه ووظيفته من عصر لآخر. ولو تعمقنا في هذه العصور الإنسانية قليلاً وتأملنا في التراث الغني الذي خلفته وراءها والفنون التي أبدعها الإنسان لتشييد هذه الحضارة وبناءها، لتوصلنا إلى حقيقة لا غبار عليها تنص على أن التصوير الجداري كان دائماً وأبداً منذ القدم فن مضيء ومميز باعتباره الوجه المشرق لجميع الحضارات على مر العصور ومن بعض هذه الحضارات والعصور:

في جداريات العصر البدائي الرسوم لم تكن تتجاوز غرض السحر، فنشأت الجداريات في هذه الكهوف متضمنة رموز محفورة ومنقوشة ومرسومة، فتارة نرى شكل إنسان يضرب ثور وتارة كان دافعه تطويع السحر ليستعمل هذه الرسوم في طقوسه الخاصة قبل أن يذهب للصيد، ومن الواضح أنها أعمال فطرية (الهجان، مصطفى، العجمي، والسيد، 2013).

وفقاً لما أشار إليه غومبرتس، (2016) فإنه مع التنقيب والبحث تم اكتشاف الأدوات التي خلفها الإنسان البدائي والتي صنعت من الحجر والعظم وهذا ما أكد شيئاً فشيئاً أن الرسومات التي خربشها الإنسان للثيران والمموث والرنة قد رسمت بالفعل من قبل

صيادون كانوا يعرفون الحيوانات حق المعرفة. بعض هذه الرسوم موزعة بشكل واضح على الأسقف والجدران، في حين أن البعض الآخر قد خربش أو رسم بعضه فوق بعض بلا نظام واضح.

بينما في جداريات الفن المصري القديم ابتكرت فنون التصوير والنحت في المعابد جنباً إلى جنب، ويتضح لنا ذلك من خلال الممرات نرى جداريات ولوحات مصورة ومنحوتات تملأ المعابد، تناولت الحياة والوجود اليومي وفكرة الخلود والحياة الآخرة (عطية، 2001).

وفي جداريات الفن الأشوري أشارت الصابوني، (2009) إلى أن ما يميز الفن الأشوري هو إظهارهم لصفات القوة الجسمانية في رسوم الحيوانات المفترسة والإنسان وبراعتهم في تصوير الخيول والأسود فنرى جدارياتهم تكتسي بها النوع من الصور والمنحوتات فبرعوا في التعبير عن انفعالات الحيوانات وبالجانب الآخر نلاحظ جمود حركة الأجسام البشرية ويعود ذلك إلى قدسية الملوك والآلهة.

أما في جداريات العصر اليوناني والروماني فقد استخدم الإغريق في التصوير الجداري مساحات كبيرة واسعة إلا أن أغلبها مفقودة. وذكرت نعمت علام، (1992) بأن النبلاء الرومان استعانوا بالفنانين الإغريق لتزيين جدران القصور فشملت هذه التصاوير الجدران بأكملها وتناولت موضوعات مثل الأساطير وقصص من حياتهم اليومية (كما ورد لد قدح، 2006).

وفي العصر البيزنطي تميز الفن بتأويل الواقع بأسلوب يتسم بالرمزية والتسطيح، حيث لم يلقوا بالألوان للمادة والظل والنور أو حتى المنظور، وتنقسم الفنون البيزنطية إلى: الفسيفساء والفريسكو، حيث أن الفسيفساء تعد من أهم مظاهر الفن البيزنطي المسيحي وكانت مكملة لعمارة الكنائس لتغطية القباب والعقود والجدران، وترتبط تقنية التصوير الجداري (الفريسكو) ارتباط وثيق بفن الفسيفساء سواءً في الألوان أو في الأسلوب أو في اختيار الموضوع، وفي الغالب كانت زخارف الفسيفساء نفسها ترسم وتلون في أول الأمر لتوضيح الحدود والدقة قبل أن يتم تثبيت قطع الفسيفساء عليها (داخل، رشيد، 2019).

وبالنسبة لجداريات العصر الإسلامي كانت الفنون الإسلامية حريصة على إبقاء فنون البلاد والأقاليم التي انتشر فيها الدين الإسلامي إلى جانب التفاعل الذي يحدث بين هذه الفنون وفكر الدين الإسلامي. وقد نتج امتزاج بين البلدان التي فتحها الإسلام وبين الفن الإسلامي وكانت النتيجة ظهور فنون بأساليب جديدة تختلف عن الفنون الأصلية لتلك البلاد، وقد نسبت هذه الأساليب الإسلامية الجديدة إلى مدارس فنية متعددة، ثم ازدهرت بتشجيع الملوك والأسر الحاكمة التي تمكنت من فرض سيطرتها على الإمبراطورية الإسلامية أو على أجزاء منها. وقد ازدهر الفن الجداري في العصر الإسلامي واكتست الجداريات على الواجهات المعمارية الداخلية والخارجية وتزينت بالخامات المختلفة مثل الرخام والفسيفساء وغيرها... (الهجان، مصطفى، العجمي، والسيد، 2013).

وتطور التصوير الجداري في عصر النهضة تطوراً واضحاً حيث اعتبرت نعمت علام، (2001) بداية هذا التطور في إيطاليا في مدينة فلورنسا ثم امتد عبر المدن الأخرى، فشملت الكنائس بالتصاوير الجدارية حيث غطت مساحة واسعة من الأسقف والجدران مواضيع تتناول القصص الدينية، ثم امتدت لمعظم القصور، وفي فرنسا وهولندا اتجهوا في الصور الجدارية إلى الموضوعات الدنيوية، من حيث الموضوعات الشعبية والحياة الريفية المرححة (كما ورد لدى قدح، 2006).

وفي العصر الحديث "ظهرت مذاهب حديثة مثل التأثيرية والوحشية والسريالية والتجريدية. والحقيقة أن الفنان الحديث لم يتقيد في رؤيته الفنية بالمرئي، وإنما كان يهيمه الجوهر الشكلي أو التعبيري. وقد وصلت الاختزالات في المذاهب التجريدية إلى أبعد

الحدود. بل إن ما كان يعد بدائيًا أو ساذجًا في القرن التاسع عشر، قد أصبح معيارًا يدل على أصالة الجمال في فن القرن العشرين وعلى حداثة" (عطية، 2011).

وقد اتجه الفنان المعاصر إلى جميع أشكال التجديد في الخامات وأساليب التعبير عن مكونات نفسه فباتت ملامح هذا الفن واضحة أكثر من ذي قبل متأثرًا بالعمولة وبالمفاهيم المتجددة التي كشفت عن روح العصر فنرى الفنان المعاصر يطوِّع التكنولوجيا كخامة أساسية في أعماله ويخوض في تجاربه بجرأة كبيرة فتارةً يستخدم التقنية كعنصر مساعد في فنه وتارةً أخرى نجده يستخدم التقنية بحد ذاتها كركيزة أساسية للعمل الفني.

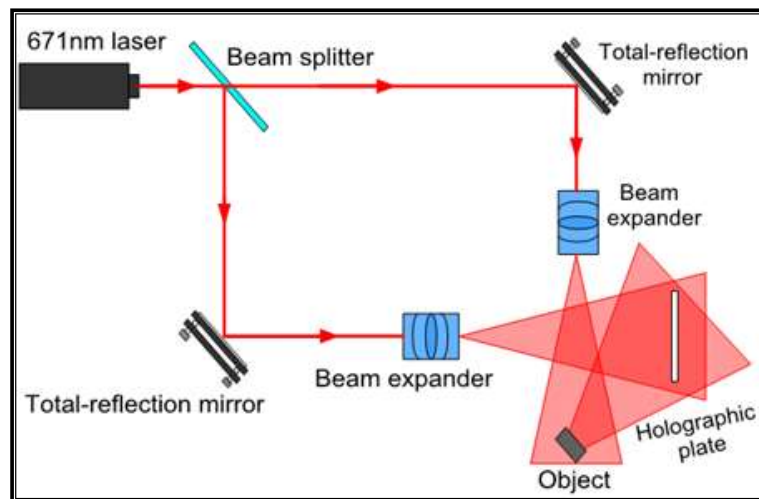
ومن أهم التقنيات التي حققت نجاح واسع في مجال الفن الجداري هي تقنيات محاكاة الواقع حيث أنها أطلقت العنان لخيال الفنانين وأخذت بيدهم لعالم رقمي جديد يمكن فيه إنشاء مشهد بالغالب لا يمكن أن يلمس باليد المجردة إلا أنه من السهل إدراكه حسيًا فيغمر المتلقي بتجربة بصرية وصوتية وحسية عن طريق خلق المشاهد ودعمها بالموثرات البصرية والصوتية مستخدمًا بها أجهزة متخصصة لهذا النوع من التقنيات.

2.2. تقنيات محاكاة الواقع:

حسب تصنيف ملانكة، (2020) تنقسم إلى: تقنية التصوير التجسيمي – تقنية الواقع الافتراضي – تقنية الواقع المعزز.

1.2.2. تقنية التصوير التجسيمي (الهولوجرام) (Holography):

يُعرّف الهولوجرام بأنه تقنية أو جهاز يعتمد على مجموعة من الموجات الضوئية تتولى مسؤولية التصوير ثلاثي الأبعاد للأجسام بكفاءة عالية، ويبدأ التصوير عند حدوث تصادم بين هذه الموجات الضوئية والهدف المراد تصويره، ويقوم جهاز الهولوجرام بتخطيط الجسم المراد تصويره، ثم نقل المعلومات اللازمة حول هذا الجسم، وذلك نظرًا لاعتماد هذه التقنية على رصد موجة الجسم. شكل (1) (سويدان، شرف الدين، 2018)



شكل (1) صورة توضح طريقة عمل التصوير التجسيمي بالليزر.

تم الاسترجاع من <http://www.cnilaser.com/Laser-Holography-Experiment.htm>

وقد استطاع الفنانين توظيف تقنية الهولوجرام وتطويعها داخل الأعمال الفنية والتي تميزت بالخصوصية والفرادة الإبداعية، ويتمتع الهولوجرام كوسيط ضوئي لوني هام بخصوصية فارقة عن الوسائط الضوئية التقليدية تدفع الفنان بالتعبير عن أفكاره وتعزيزها بألية مبتكرة. لما يمتلكه الهولوجرام من خواص فيزيائية وفنية وزوايا الرؤية المتعددة التي تتكشف عند الحركة حول هذه العناصر (استمرارية التأثير الحركي)، وكذلك شفافيته يخلقان نوعاً من الإثارة ودفعاً للمشاهد نحو المشاركة والتفاعل مع هذه المجسمات الهولوجرامية، وهو ما لا توفره الوسائط التقليدية. (عبد الغني، بكر، حسان، 2020). تم تصوير العمل في شكل (2) على قرص دوار، بثلاث إطارات لكل درجة، وعلى 35 فيلم مثبت على حامل ثلاثي القوائم (ترايبود)، وتم تصويره باستخدام طابعة الهولوجراف المصممة من قبل لويد كروس (Lloyd Cross).



شكل (2) ماكورماك، شارون. العرافة. تصوير تجسيمي. (1979).

تم الاسترجاع من https://www.youtube.com/watch?v=nh0a3U3btKo&ab_channel=XAR3D

1.1.2.2. تاريخ ونشأة تقنية التصوير التجسيمي (الهولوجرام):

يعود تاريخ هذه التقنية إلى عام 1947م على يد العالم دينيس غابور (Dennis Gabor) لتحسين قوة تكبير الميكروسكوب الإلكتروني، وبسبب موارد الضوء المتاحة في ذلك الوقت، والتي لم تكن متماسكة، أي أحادية اللون أدى إلى تأخير ظهور التصوير التجسيمي إلى عام 1960م وقت ظهور الليزر، وفي العام 1967م استطاع كل من العالم جيوديس اوباتنكس والعالم ايميت ليث من جامعة ميشيغان، عرض أول هولوجرام بعد العديد من التجارب. وقد استمر التطور في الأجهزة الخاصة بالهولوجرام والتطبيقات حتى 2015 والذي يعد عام الهولوجرام، فقد بدأت هذه التقنية تفرض نفسها على أرض الواقع بشكل كبير (سويدان، شرف الدين، 2018).

2.1.2.2. أنواع الهولوجرام:

تم تصنيفه إلى نوعين:

- 1- الهولوجرام الشريحي الرقيق Plane Hologram.
- 2- الهولوجرام الحجمي السميك Volume Hologram.

3.1.2.2. متطلبات التصوير التجسيمي (الهولوجرام):

يتطلب صنع عمل بالهولوجرام عدة أدوات وهي:

- 1- جهاز الليزر: وهو الجهاز الذي ينتج الضوء الأحمر أحادي الموجه وهو ليزر الهليوم نيون.

- 2- العدسات: في التصوير التقليدي تستخدم العدسة لتجميع الضوء وتركيزه بينما دورها في التصوير التجسيمي هو تشتيت الضوء وتفريقه على مساحة من الجسم المراد تصويره.
- 3- مجزئ الضوء: وهو عبارة عن مرآة تعمل على تمرير جزء من الضوء وعكس الجزء المتبقي إلى فيلم الهولوجراف أي تقوم بفصل الأشعة إلى جزئين.
- 4- مرآة عاكسة تمامًا: ووظيفتها هو عكس وتوجيه أشعة الليزر المنعكس من الجزء إلى الجسم المراد تصويره أو عكس أشعة الليزر التي تمر من مجزئ الضوء إلى فيلم الهولوجراف.
- 5- فيلم الهولوجراف: وهو الفيلم الخام الذي يستخدم لتسجيل الصورة عليه ويكون لديه القدرة التحليلية حيث يحتوي الفيلم على طبقة من مواد حساسة للضوء موضوعة على سطح منفذ للضوء. (عيسى، 2021)

4.1.2.2. مميزات التصوير التجسيمي (الهولوجرام):

ذكرت سعد، (2012) أن للهولوجرام عدة صفات متمعة ومميزة منها:

- 1- ثلاثية الأبعاد: إمكانية رؤية الجسم من كل الاتجاهات ورؤية أعماق الفتحات والثقوب.
- 2- إن رؤية طرف واحد يخفي الآخر، فإذا نظرنا إلى الجزء الأيمن من الوجه اختفى الجزء الأيسر شكل (3).



شكل (3) السيرك الألماني. استخدام الهولوجرام كبديل للحيوانات الحقيقية. (2019)

تم الاسترجاع من <https://www.inavateonthenet.net/features/article/the-holograms-revolutionising-videoconferencing>

- 3- الجزء يعبر عن الكل: إن السمة العجيبة هي أننا إذا قمنا بقطع الهولوجرام نصفين ثم قمنا بإضاءة إحدى القطعتين بالليزر، فإننا سنظل قادرين على إخراج الصورة الكاملة.
- 4- إمكانية اختزان كم هائل من الصور: إذا قمنا بتغيير الزاوية التي يأتي منها إشعاع الليزر، يمكن لنا أن نخزن عدة صور على نفس الفيلم الحساس، ويمكن الحصول على الصورة ببساطة إذا وجهنا ضوء الليزر بنفس زاوية الإشعاعين الأصليين.
- 5- إمكانية الارتباط بين الأشياء: إذا مرر جزءان لأشعة ليزر معينة على جسمين مختلفين، كرسي وغلين مثلاً، بعد ذلك إذا قام العلماء بإضاءة الكرسي بأشعة ليزر جديدة والسماح لها بالسقوط على الفيلم الحساس، فإذا بصورة ثلاثية الأبعاد للغلين تظهر.

6- التصوير الهولوجرافي التداخلي **Interference Holography**: وهنا ينظر الشخص، عبر قطعة من فيلم هولوجرافي تحوي صورة شيء معين أجريت قبل فترة، نحو الشيء نفسه وقد أجريت عليه تعديلات معينة، فالشخص الناظر يستطيع رؤية كيف تغير الشيء وما هي الصفات التي بقيت على حالها.

7- التصوير الهولوجرافي التعرفي **Recognition Hologram**: هنا تمر أشعة الليزر على نوع خاص من المرايا، تسمى بالمرآة المجمع، قبل أن تصل للفيلم الحساس، وبعد ذلك تمرر أشعة ليزر على جسم شبيه بالأول، ولكن ليس مطابقاً. وتمرر من جديد على مرآة مجمعة، ومن بعد على الفيلم نفسه بعد إظهاره تظهر نقطة مضيئة على الفيلم. وكلما كانت النقطة المضيئة حادة كان التشابه بين الجسمين أكبر. وإذا كان الجسمان مختلفين تماماً، لا تظهر أي نقطة مضيئة.

2.2.2. تقنية الواقع الافتراضي (Virtual reality):

الواقع الافتراضي هو تحفيز حواس الإنسان من خلال أدوات معينة تستخدم لخلق بيئة وفضاء افتراضي، له قدرة عالية على التحرر وتحطيم قيود الواقع الحقيقي لتوليد إبداع حسي يستطيع أن يعبر به الإنسان عن حاجته النفسية ووصولاً لتحقيق حالة مثالية ودرجة من الكمال التي يسعى إليها الإنسان وهو ما دفع المصمم الصناعي إلى خلق منتجات ذات فاعلية وظيفية وبنية شكلية جديدة بتقنيات الواقع الافتراضي (هادي، محمود، 2019). بالإضافة إلى أنه تم استخدام الواقع الافتراضي في المجالات الفنية مثل المتاحف الافتراضية حيث أنه يتيح للمستخدم التجول والوصول لجميع أنواع المقتنيات ورؤية تفاصيلها الدقيقة التي يصعب الوصول لها وملاحظتها في الواقع.

1.2.2.2. تاريخ ونشأة الواقع الافتراضي:

ورد لدى الجمل، (2012) أن أول تجربة ظهرت عام 1960م، على يد ميرون كروجر (Myron Krueger) والذي لقب بأبي الواقعية الافتراضية، فقد أسس كروجر موضع للعرض المرئي يتواجد فيه عدد من الأشخاص في حجرات منفصلة، يرتبطون بصورة تفاعلية من خلال محاكاة لجسم كل منهم. بينما تستجيب تقنيات الصوت والضوء لحركات الأشخاص من خلال إضاءة أنابيب ذات وميض فسفوري أو إصدار أصوات مصطنعة. كما بنى روجر بيئة أخرى أطلق عليها مسمى (الفضاء النفسي)، تسمح للمشاركين التفاعل واستكشاف متاهة تنسجم فيها كل خطوة قدم مع إيقاع موسيقى معين وجميعها تحدث من خلال صور فيديو حية يمكن تحريكها وإدارتها دون الأخذ بالاعتبار القوانين التقليدية للسبب والنتيجة.

2.2.2.2. أنواع الواقع الافتراضي:

يمكن تقسيم الواقع الافتراضي إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- 1- واقع افتراضي يحدث نوعاً من التواجد الكامل: يتم فيه إيهام المستخدم بأنه لا وجود للحاسوب والعالم الحقيقي، فلا يرى ولا يشعر بأي شيء غيره، وتستخدم فيه خوذة خاصة، أو نظارة إلكترونية تتصل بالحاسوب وقفازات الكترونية، كوسائل إضافية لتجسيد الواقع الافتراضي تتيح له ملامسة الأشياء التي (يظن) أنها موجودة.
- 2- واقع افتراضي محدود الوظيفة والمكان: يوجد في أجهزة المحاكاة (Simulators)، ويتركز اهتمام المصمم في هذا النوع على محاكاة خواص أو جزئيات بعينها في الواقع الحقيقي، مثل تأثير الجاذبية، أو السرعة الشديدة، مع عدم الاعتناء بالتفاصيل.

3- واقع افتراضي طرفي: يرى العالم الافتراضي في هذا النوع من الواقع الافتراضي ويتم التعامل معه، عن طريق شاشة الحاسوب، دون الشعور بالتواجد الواقعي داخل العالم الافتراضي. (الجمال، 2012)

3.2.2.2. متطلبات الواقع الافتراضي:

ذكر وودفورد، (2021) بعض الأدوات التي يتطلب تواجدها لاستخدام الواقع الافتراضي:

- 1- خوذة عرض مثبتة بالرأس (HMDs): من خلالها يمكن رؤية صورة ثلاثية الأبعاد، وعند تحريك الرأس يمكن مشاهدة البيئة الافتراضية بسلاسة.
- 2- كهف البيئة الافتراضية الآلية (Immersive rooms): يتم عن طريق عرض الصور داخل غرفة وتتغير الصور أثناء تنقل الشخص بداخلها.
- 3- قفاز البيانات (Datagloves): ويسمى أيضًا القفاز السلبي، وهي قفازات مزودة بأجهزة استشعار موصلة لقراءة حركات اليد.
- 4- مقبض التحكم (Wands): يستخدم للتفاعل مع العالم الافتراضي، ويحتوي على مستشعرات للحركة مثل مقاييس السرعة، ومع التطور أصبحت لاسلكية.

ينعكس الواقع الافتراضي على الفن بمميزات عديدة، منها:

1. ما يميز الواقع الافتراضي في الفن هو الكيفية التي يمكن أن تعرض بها الأعمال، حيث أنه يوفر إمكانية تجربة أي شيء بواقعية مذهلة، دون الحاجة لمغادرة الغرفة، مثل حضور مزاد في باريس والتجول في المعارض أو التواجد في عمل فني يحيطك من جميع الجهات.
2. يعتبر وسيط لصنع تجربة إبداعية، عن طريق الإمكانيات التي يتيحها مثل رسم ضربات ثلاثية الأبعاد في الفضاء الافتراضي.
3. القدرة على إنشاء تجارب أصيلة تمامًا، والتعبير بحرية ويتيح إمكانية التعامل مع الموضوعات الميتافيزيقية مثل الوقت والهوية والحركة والتغيير والوجود والمنظور من خلال الواقع الافتراضي. (شكل 4) (وولف، د. ت).



شكل (4) اندرسون، لوري. هوانغ، سين شين. إلى القمر. واقع افتراضي. (2018)

تم الاسترجاع من <https://www.behance.net/gallery/100203353/To-the-Moon-VR>

3.2.2. الوافق المعزز (Augmented Reality):

يشير مصطلح الوافق المعزز إلى إمكانية دمج المعلومات الافتراضية مع العالم الواقعي، فعند قيام شخص ما باستخدام هذه التقنية للنظر في البيئة المحيطة من حوله فإن الأجسام في هذه البيئة تكون مزودة بمعلومات تسبح حولها وتتكامل مع الصورة التي ينظر إليها الشخص كما في شكل (5). وقد ساعد التطور التقني كثيرًا في بروز هذه التقنية فأصبحنا نراها في الحاسبات الشخصية والهواتف المحمولة بعد أن كانت حكرًا على معامل الأبحاث في الشركات الكبرى. (الجزار، 2022)



شكل (5) دبيبينا، إيفان توث. (2016). لابس، صورة توضح تصميم الفنان لتطبيق من خلال الوافق المعزز يساعد على ظهور الفن من العدم كجداريات متحركة أو كتابات.

تم الاسترجاع من <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-this-augmented-reality-app-reveals-art-in-public-spaces>

1.3.2.2. تاريخ ونشأة الوافق المعزز:

يمكن تقسيم التطور التاريخي كما ورد لدى عوض، (2020) إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي:

أولاً- مرحلة ظهور الفكرة: في هذه المرحلة ظهر الوافق المعزز كوصف للفكرة التي يقوم عليها، ففي عام 1901م قام الأديب الأمريكي "ليمان فرانك بوم Lyman Frank Baum" بوصف مجموعة من النظارات الإلكترونية التي يمكن من خلالها رؤية شخصيات في قصص خيالية

ثانياً- مرحلة الانتشار المحدود: يعتقد أن أول من صاغ مصطلح "الوافق المعزز" هو الباحث في شركة بوينغ Boeing Company "توماس كوديل Thomas Caudell" عام 1990م، غير أن هذا المصطلح استخدم قبله بعقود حيث تعود التطبيقات الأولى للوافق المعزز إلى ستينيات وسبعينات القرن العشرين، وقد أتاح للمستخدم التفاعل مع حركة صورة الشخص بشكل تزامني. ثالثاً- مرحلة الانتشار المطلق: في أواخر تسعينات القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة خُطت تقنية الوافق المعزز العديد من الخطوات لتصبح أحد تقنيات الحاسب الآلي التي لاقت انتشارًا واسعًا وسريعًا، وتعتبر الألفية الثالثة ومع مرحلة ظهور الأجهزة والهواتف الذكية في مرحلة انتقالية لتقنية الوافق المعزز من الاستخدام المحدود إلى الانتشار.

2.3.2.2. أنواع الوافق المعزز:

ينقسم الوافق المعزز إلى نوعين:

- 1- استخدام علامات Markers: وتتطلب الإعلانات القائمة عليها أي علامة (صورة مستهدفة) يبحث عنها العملاء باستخدام كاميرات هواتفهم لجلب المحتوى الافتراضي إلى الحياة.
- 2- الموقع الجغرافي Location: هي تراكب المحتوى الظاهري استنادًا على موقع المستخدم بمساعدة (GPS) أو ببرامج تمييز الصورة (Image Recognition) لعرض المعلومات. عوض، (2020).

3.3.2.2. خصائص تقنية الواقع المعزز:

ذكر الجزار، (2022) عدة خصائص ومميزات لتقنية الواقع المعزز، من بينها:

- 1- يمزج الحقيقة الافتراضية في بيئة حقيقية.
- 2- التفاعل الاجتماعي حيث يتفاعل الشخص مع البيئة من حوله أو مع الأشخاص الآخرين.
- 3- توفير معلومات واضحة ودقيقة.
- 4- إمكانية إدخال المعلومات بطريقة سهلة وفعالة.
- 5- فعالة من حيث التكلفة وقابلة للتوسع بسهولة.

4.3.2.2. متطلبات الواقع المعزز:

يمكن عرض الواقع المعزز وتشغيله على أجهزة مختلفة، مثل:

- 1- الشاشات.
- 2- النظارات.
- 3- الأجهزة المحمولة.
- 4- الهواتف المحمولة.
- 5- شاشات عرض مثبتة على الرأس.
- 6- تقنيات مثل S. L. A. M. (التعريب المتزامن ورسم الخرائط). (العلي، 2022).

3.2. تحليل أعمال فنية جدارية مستخدم بها تقنيات محاكاة الواقع:

تقوم الباحثة بإلقاء الضوء على بعض جداريات تقنيات محاكاة الواقع حسب نوع التقنية المستخدمة.

العمل الفني (1)



شكل (6)

مسترجع من <https://www.artsy.net/artwork/laurie-anderson-the-chalkroom>

اسم الفنان: لوري اندرسون. وسين شين هوانغ Laurie Anderson .Hsin-Chien Huang

عنوان العمل: غرفة الطباشير. The Chalkroom

سنة العمل: 2017.

التقنية المستخدمة: تقنية الواقع الافتراضي.

الأدوات: خوذة رأس ومقبض تحكم.

وصف وتحليل العمل الفني: عمل فني جداري باستخدام الواقع الافتراضي، تم إسقاط العمل على مساحة من الجدران والأسقف والأرضية والأعمدة، حيث صممت الفنانة عمل تنسكب فيه الكلمات على الحائط، وataحت التنقل بين الغرف لاستكشاف المكان من خلال خوذة الرأس الخاصة بتقنية الواقع الافتراضي، بالإضافة إلى أن الفنانة أدرجت صوتها إلى العمل الفني وهي تروي قصص الرسوميات والكلمات والتي يمكن للشخص الذي يرتدي خوذة الرأس سماعها. وعند محاولة الكتابة باستخدام مقبض التحكم تطير الحروف البيضاء في الهواء سريعًا إشارة إلى استحالة الكتابة في هذا المكان الافتراضي. تلامس الفنانة من خلال العمل العديد من المشاعر لدى المتلقي مثل الخوف وعدم الارتياح بسبب المتاهة والهاوية الموجودة بالعمل، والفضول تجاه الكلمات الموجودة على الجدران والأرضيات والأسقف.

العمل الفني (2)



شكل (7)

مستر جع من <https://jessicaangel.studio/works/voxelbridge>

اسم الفنان: جيسিকা انجل. Jessica Angel

عنوان العمل: جسر فوكسل. Voxel Bridge

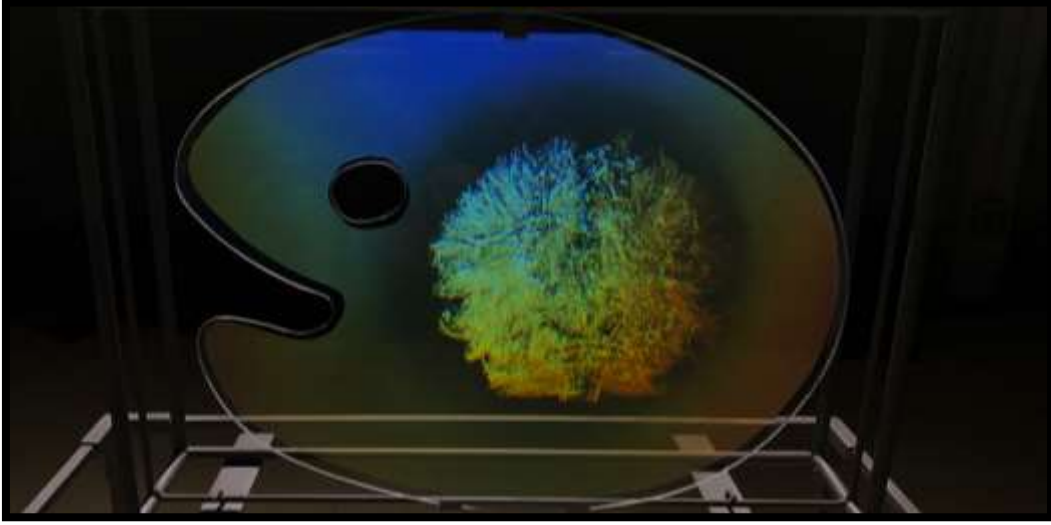
سنة العمل: 2021.

التقنية المستخدمة: تقنية الواقع المعزز.

الأدوات: طلاء، تطبيق (Vancouver Biennale) للواقع المعزز.

وصف وتحليل العمل الفني: حولت الفنانة الفضاء العام للجانب السفلي من الجسر إلى جدارية فنية تنبض بالحياة، اعتمدت الفنانة في الجدارية على تحويل المكان ليحتوي على عناصر هندسية ذات أبعاد وألوان جريئة، وعلى الرغم من أن الجدارية قد تبدو تقليدية إلا أنه بمجرد تحريك الهاتف الذكي وباستخدام تطبيق الواقع المعزز يظهر ما يقارب عشرين رسم متحرك يتفاعل مع حركة الهاتف ومن خلالها يظهر لزوار الجسر العديد من المعلومات وتبدأ الخطوط الجامدة بالتحرك والدوران وتصبح الألوان أكثر قوة وحياة.

العمل الفني (3)



شكل (8)

مسترجع من <https://philippeboissonnet.com/holographie-lumiere>

اسم الفنان: فيليب بواسونيت. Philippe Boissonnet.

عنوان العمل: ذكريات الفنان هولو. ARTIST HOLO MEMORIES

سنة العمل: 2018.

التقنية المستخدمة: الهولوجرام.

الأدوات: زجاج، هولوجرام ثلاثي الأبعاد، إطار فولاذي.

وصف وتحليل العمل الفني: يحمل الإطار الفولاذي بداخله زجاج على هيئة لوحة ألوان ينعكس بداخلها شكل ثلاثي أبعاد لخلاية عصبية من الدماغ. جمع الفنان ما بين الفن والبحث في علم الأعصاب المعاصر ليستطيع تجسيد صورة تفصيلية للكيفية التي يعمل بها الدماغ البشري والذاكرة. ويصف الفنان في عمله فكرة أن "الدماغ هو المنطقة وعين المشاهد بمثابة خريطة". يميز العمل كونه ثلاثي أبعاد وخواص الهولوجرام الفيزيائية أتاحت للمتلقي زوايا متعددة للرؤية فيتحرك حول العمل بدافع الإثارة والفضول ويتفاعل المشاهد مع العمل من خلال الحركة المستمرة حول العمل الفني.

4. النتائج:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

- 1- لتقنيات محاكاة الواقع دور مهم ومؤثر في إثراء العمل الفني الجداري، نظرًا لاتجاه العصر الحالي إلى التقنيات الحديثة ومتابعة تطوراتها لتطويع كل ما يستجد في الأعمال الفنية.
- 2- ازداد توجه الفنانين إلى تقنيات محاكاة الواقع كونها تتيح لهم قدر عالي من التعبير بطريقة مبتكرة تتناسب مع روح العصر.
- 3- للتكنولوجيا إسهامات عديدة في مجال الفن الجداري انعكست على الأعمال الفنية القائمة على تقنيات محاكاة الواقع والتي كانت بمثابة تحول جذري في هذا المجال، مما يؤكد على ترابط العلم والفن ودورهم في تغيير المفاهيم التقليدية الراسخة.
- 4- التقنيات المستخدمة في محاكاة الواقع مثل: الهولوجرام، الواقع الافتراضي، الواقع المعزز. متجددة وليست ثابتة حيث أنها تتطور مع تقدم العلم مما يؤثر على المجال الفني الجداري بشكل إيجابي فكلما تطورت التقنيات زادت إمكانية الفنانين في إنتاج أعمال جدارية تتواكب مع المستجدات.

5. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي توصي الباحثة بما يلي:

- 1- نشر الوعي الجمالي في استخدام تقنيات محاكاة الواقع في مجال التصوير الجداري من خلال تنفيذها في المهرجانات والاحتفالات العامة.
- 2- ضرورة الاهتمام بالتقنيات الحديثة بشكل عام وتقنيات محاكاة الواقع بشكل خاص كونها تتيح مجال واسع لإنتاج أعمال فنية مبتكرة تحقق رؤية الفنان وأفكاره الإبداعية.
- 3- الاهتمام بالتجريب والخروج عن الخامات التقليدية والاستفادة من المعطيات التكنولوجية التي توصل لها العلم.

6. المراجع:

1.6. المراجع العربية:

- الجران، ندى بنت سعود بن سعد. (2013). رؤية معاصرة لفن الجداريات في ضوء التقنية الرقمية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الجزار، محمود أحمد جودة. (2022). الواقع المعزز كأحد الحلول الفعالة لتدعيم الترابط بين التصميم والإنتاج. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع31، 530 - 544.
- الجمال، جيهان محمد عبد العظيم. (2012). الواقع الافتراضي وتصميم المعلقات النسيجية المطبوعة. المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، مج 3، المنصورة: كلية التربية النوعية - جامعة المنصورة، 1361 - 1390.
- الصابوني، حلا. (2009). الفن الجداري الأشوري. رسالة دكتوراه منشورة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية. مج 25، ع1.
- العلي، سالم. (2022/10/2). ما هو الواقع المعزز AR؟. تم استرجاعها من-<https://faharas.net/what-is-augmented-reality-ar/> بتاريخ (2023/10/18)

- الهجان، عبد المنعم محمود، مصطفى، أسامة عبد العظيم السعيد، العجمي، ماجدة عبد الوهاب علي، والسيد، إبراهيم أحمد أحمد. (2013). فن الجداريات: أصوله وتقنياته. مجلة بحوث التربية النوعية، ع28، 572 - 599.
- حسين، سيد ربيع حسين. (2009). تصميم جداريات خشبية معاصرة بالإفادة من الزخارف الإسلامية في ضوء العلاقة التبادلية بين التشكيل المسطح والمجسم. مجلة كلية التربية بالفيوم - مصر، ع9، 306 - 334.
- خوجلي، خالد خوجلي إبراهيم. (2015). تقنيات التصوير الجداري الحديثة وتطبيقاتها في العمارة. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- داخل، حوراء سمير. رشيد، سلام حميد. (2019). جماليات المشاهد التصويرية للتعديد في رسوم عصر النهضة. بحث منشور. مجلة نابو للبحوث والدراسات، كلية الفنون الجميلة، جامعة بابل.
- سعد، رانية مسعد. (2012). تطبيقات الهولوجرام في العمارة والتصميم الداخلي. مجلة التصميم الدولية، مج1، ع1، 19 - 34.
- سويدان، عبيد حامد علي أحمد، وشرف الدين، شهيرة سيد. (2018). إمكانية تطوير التصميمات والمعالجات الداخلية في التصميم الداخلي كمرود لاستخدام تقنية الهولوجرام. مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، مج5، ع4، 175 - 194.
- عبد الغني، صبري محمد، بكر، محمود لطفي، وحسان، حسنى صبحي علي. (2020). تكنولوجيا الخامة ودورها في تنمية الأداء التشكيلي في التصوير المعاصر. مجلة بحوث التربية النوعية، ع58، 581 - 608.
- عطية، محسن محمد. (2001). الجمال الخالد في الفن المصري القديم. القاهرة: عالم الكتب.
- عطية، محسن. (2011). اتجاهات حديثة في الفن الحديث والمعاصر. القاهرة: عالم الكتب.
- علي، نيرمين. (2020/3/2). التصوير الجداري أول لغة بصرية عرفها الإنسان. تم استرجاعه من <https://cutt.us/HG1gu> بتاريخ 2023/5/10
- عوض، هبه عبد المهيم محمد. (2020). رؤية مستقبلية مبتكرة للواقع المعزز في الإعلان المطبوع. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ع23، 518 - 535.
- عيسى، محمد حسين محمد. (2021). دور التصوير التجسيمي "الهولوجرام" في إبهار المشاهد للصورة المتحركة. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، عدد خاص، 1419 - 1435.
- غوميرتش، إرنست. (2016). قصة الفن. (ترجمة عارف حديفة). ط1. المنامة: هيئة البحرين للثقافة والآثار. (العمل الأصلي نشر في 1995).
- قدح، سحر يوسف. (2006). تقنيات التصوير الجداري والاستفادة منها في تنفيذ جداريات مستمدة من وحدات التراث الشعبي السعودي. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- ملانكة، مرام بنت أيمن بن جميل. (2020). التقنيات الجدارية المستحدثة ودورها الجمالي في التشكيل المعماري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جدة.
- هادي، فلاح حسن، ومحمود، صلاح نوري. (2019). تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتوظيفاتها في تصميم المنتج الصناعي. مجلة الأكاديمي، ع94، 57 - 72.

2.6. المراجع الإنجليزية:

Woodford, Chris. (2021) Virtual reality. Retrieved From

<https://www.explainthatstuff.com/virtualreality.html> (Accessed on 01/10/2023).

Wolffe, Sarah. (n.d). The Role of Virtual Reality in Visual Art. Retrieved From

<https://crispinlord.com/The-Role-of-VR-in-Visual-Art> (Accessed on 04/10/2023).

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ لجين خالد القاندي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.10>

أثر مشروعات مراكز الأحياء في سوق العمل (دراسة تطبيقية على منطقة الجوف)

Impact of neighbourhood centres' projects on the labour market

(an applied study on the Al-Jawf region)

إعداد الباحثة/ آمال عبد الهادي الذويب

ماجستير في القيادة التربوية من جامعة الجوف، مشرفة بإدارة التعليم المستمر، المملكة العربية السعودية

Email: athoweeb8965@moe.gov.sa

المخلص

هدفت الدراسة التعرف على الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي جاءت بها جهود المراكز خلال السبعة سنوات في تدريب المستفيدات ومدى استفادتهن من دورات مراكز الأحياء في إنشاء مشروعاتهن الخاصة كرائدات أعمال وملائمتها بسوق العمل. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم إختيار العينة العشوائية من خمسة وثلاثون من الدارسات في مراكز الأحياء وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وأداة للقياس. وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود الطلب العالي للمنتجات وزيادة المبيعات والأرباح الشهرية كما توصلت الدراسة أن أغلب المبحوثات لديهن أسواق جغرافية لعرض منتجاتهن، واستخدام الإنترنت لعرض منتجاتهن ومواكبتهن لسوق العمل، وأن مشروعات مراكز الأحياء عملت على إيجاد فرص عمل داخل وخارج الأسرة، كما أثبتت الدراسة ضعف المتابعة اللاحقة للمشروعات من قبل مراكز الأحياء، كما أظهرت الدراسة الأثر الإقتصادي والاجتماعي في مساهمة المبحوثات في شراء احتياجات الأسرة والأثاث والمعدات، كما بينت الدراسة الرضا التام من المبحوثات لأداء مراكز الأحياء المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها الإستمرار في التركيز على شريحة الشباب مع التركيز على الفئات الأكثر فقراً، والتأكيد على دور رائدات كشركاء مع مراكز الأحياء مع تقوية المتابعة والرعاية اللاحقة لتحسين الأداء للمشروعات، كما أوصت الدراسة ضرورة توفير التمويل الأصغر للمشروعات الإنتاجية التي تخلق فرص عمل مع ضرورة تكوين جمعيات انتماء متخصصة بين النساء، كما أوصت الدراسة بإدخال مادة ريادة الأعمال وإدارة المشروعات في مناهج مراكز الأحياء مع تشجيع قيام البحوث العلمية والميدانية في مجال الصناعات التقليدية، كما أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الموازنة بين مخرجات مراكز الأحياء واحتياجات سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: مشروعات مراكز الأحياء، سوق العمل، منطقة الجوف.

Impact of neighbourhood centres' projects on the labour market

(an applied study on the Al-Jawf region)

Abstract:

The objective of the study was to identify the economic and social implications of the centres' efforts over the seven years to train beneficiaries and the extent to which they benefited from the courses of neighbourhood centres in establishing their own entrepreneurial projects and suiting them to the labour market. The study followed the analytical descriptive curriculum. The random sample was selected from thirty-five students at neighbourhood centres. The questionnaire was used as a data collection and measurement tool. The study showed several results, including high demand for products and increased monthly sales and profits. The study also found that most of the researchers had geographical markets to display their products. and the use of the Internet to showcase their products and updates to the labour market, and that neighbourhood centres' projects have worked to create jobs in and out of the family and the study also demonstrated the weakness of subsequent project follow-up by neighbourhood centres, The study also showed the social and economic impact of the research's contribution to the purchase of family needs, furniture and equipment and the study also demonstrated the full satisfaction of the discussions with the performance of the Centres for Educated Modesty. The study found a number of recommendations, including continuing to focus on the youth segment with a focus on the poorest and emphasizing the role of women leaders as partners with neighbourhood centres while strengthening follow-up and aftercare to improve project performance, The study also recommended the need to provide microfinance to productive enterprises that create jobs with the need to establish specialized credit associations among women The study also recommended the inclusion of entrepreneurship and project management in the curricula of JIA centres while encouraging scientific and field research in the field of traditional industries, The study also recommended that the outputs of neighbourhood centres should be aligned with the labour market's needs.

Keywords: Revival Centres Projects, Labour Market, Al Jawf Region.

1. المقدمة:

تعد المواطنة بين متطلبات سوق العمل، ومخرجات التعليم من التحديات التي تواجه الدولة وخاصة في لك العصر الى يتميز بالتطور والتغير الدائم، مما جعل تحقيق تلك المواطنة معقد، ويحتاج الى المزيد من الجهد من كافة المؤسسات والمنظمات بالدولة، ومن باب الحاجة إلى وجود مؤسسات تساهم في تحقيق المواطنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل بالمملكة العربية السعودية، ولدت فكرة مراكز الأحياء لتكون مؤسسات اجتماعية أهلية تطوعية تنموية، تتصدى للمشكلات والظواهر الاجتماعية عبر خطط ومشروعات تستهدف المجتمع بجميع فئاته.

تلعب المراكز الأحياء دوراً أساسياً في تحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد الحي، وتطوير مهارات وقدرات شبابه، ويجد الشباب مكاناً في الحي يساهم في ملئ أوقات فراغهم بالفيد والنافع من البرامج والأنشطة المختلفة، وتأهيلهم وتدريبهم ومساعدتهم على إيجاد وظائف مناسبة لهم. وفكرة مراكز الأحياء تخدم جملة من الأهداف المجتمعية والتنموية وتمثل بيئة جاذبة وضعيفة متقدمة لاكتشاف أنماط من العمل التطوعي بما يخدم الحي وسكانه، حيث تمكن من الاستفادة من خبرات المتقاعدين، كبار السن، الأشخاص ذوي المؤهلات الخاصة فيما يتعلق بمبادرات التطوير التنموي، ولجان إصلاح ذات البين وتكون لكل فئات المجتمع من الجنسين، والأطفال والنساء وتوفير الأجواء المناسبة للشباب من الجنسين لممارسة هوياتهم في بيئة اجتماعية سليمة. كما تهدف مراكز الأحياء إلى سد حاجات المستفيدين فيها من خلال مجموعة من البرامج التي تقدم خدمات متنوعة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع المحلي (محمد، 2016).

1.1. مبررات الدراسة:

سبعة سنوات مضت على تأسيس مراكز الحي المتعلمة بمنطقة الجوف والتي تم تنفيذها بمفهوم تعليمي واجتماعي ومساعدة الأسر على زيادة الدخل، ويحتاج ذلك إلى وقفة متأنية وقياس الأثر.

2.1. الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي للتعرف على الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي جاءت بها جهود المراكز خلال السبعة سنوات في تدريب المستفيدين ومدى استفادتهم من دورات مراكز الأحياء في إنشاء مشروعاتهم الخاصة كرائدات أعمال وملائمتها بسوق العمل.

3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1. تتبعت الدراسة عمليات قياس لموضوعات ذات علاقة لصيقة بالأداء والنتائج والآثار مجتمعة خاصة أن مراكز الأحياء قد أسست من العام 1434 هـ وقد عملت في سبعة أهداف من ضمنها تأهيل المرأة لسوق العمل وتزويدها بالمهارات اللازمة للوصول إلى إكتفائها اقتصادياً في حالة رغبت في ذلك، وقد دعمت ذلك بتوفير فرص التمويل عبر مؤسسات التمويل المختلفة وأثرت بفاعلية في سوق العمل، هذه تجربة تستحق التوثيق واختبار نجاحها والتعرف على أثر ذلك على حياة رائدات الأعمال.

2. دائماً ما يوضع في الاعتبار أن مراكز الأحياء المتعلمة مؤسسات رائدة في تأهيل المرأة وإثراء ثقافة العمل لديها مما يستلزم قياس ومعايرة ذلك وفق أسس علمية وموضوعية لتقييم الأداء وقياس الأثر.

3. التعرف على دور المراكز وأثرها في التقليل من نسبة الفقر.

4.1. طرق البحث بالدراسة:

خطوات تمهيدية للدراسة:

عمل الاستشاري معد الدراسة على إجراء بعض الخطوات التمهيدية لوضع الخطة والهيكل التنظيمي للدراسة باستخدام أسلوب المشاركة وفق فريق عمل للدراسة شملت الآتي:

1. تم تحديد فريق مساعد من مراكز الأحياء وذلك بغرض الاتصال وتوفير المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.
2. تم التعرف على مراكز الأحياء من خلال الاطلاع على التقارير والخطط وأدلة العمل والنماذج الخاصة بموضوع الدراسة بنظرة حيادية واحترافية.
3. تمت إعادة قراءة منهجية وخطة عمل الدراسة مع فريق الدراسة بشكل نهائي إيدانا ببداة إجراءات الدراسة

الواجبات التي قام بها منسق عمليات الفريق ومسؤول الاتصالات والمتابعة:

- قاد تحركات الفريق الميداني وعمل كهزمة وصل بين فريق الدراسة والإدارة التنفيذية بالمراكز.
- عمل على متابعة سير الخطة وكتابة التقارير الداخلية للفريق.
- قام بنقل تكليفات رئيس الفريق وتوزيعها لبقية أعضاء الفريق.
- قام بالإعداد والاجتماعات المرهلية للدراسة وإجازة استبيان الدراسة.

الواجبات التي نفذها منسق عمليات تقنية المعلومات:

- عمل على تجميع البيانات والمعلومات وترتيبها وتنظيمها وفق ما تحتاجه الدراسة.
- قام بتوجيه مسؤولي نظم تقنية المعلومات بالمراكز لصالح مطلوبات الدراسة.
- قام بالتوجيه والإشراف على المسح الميداني وتحليل البيانات.

الواجبات التي نفذها منسق جمع البيانات الخارجية والدراسات:

- قام بجمع البيانات الثانوية والدراسات السابقة.
- أدار عدد من برامج وحلقات البحث السريع بالمشاركة مع فريق العمل.
- متابعة تنفيذ البرنامج الميداني الاستبيان الخاص بالدارسات بالمراكز.

5.1. منهجيات الدراسة:

المنهجية الأولى:

- تم الاطلاع على تقارير مراكز الأحياء المختلفة خلال الفترة السابقة.

○ تم الاطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع خاصة دراسات الأثر الاجتماعي والاقتصادي لمؤسسات وهيئات مشابهة

○ تم الاطلاع على التقارير الخاصة بسوق العمل السعودي والتحديات التي تواجهه وبرنامج التحول الوطني للمملكة.

المنهجية الثانية:

○ تحديد مجتمع الدراسة، والتعريف على خصائصه.

○ تصميم أدوات الدراسة (الاستبيان) تم إعداده لقياس أثر جودة مخرجات البرامج المهنية على رائدات الأعمال وكذلك أثر البرامج الحياتية والمهنية على مشاريعهن الإنتاجية وكذلك قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي على أسرهن وتمكينهن.

○ الخصائص الشخصية للمبجوثين من ناحية العمر، نوع التدريب، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية.

○ العلاقة بين المبجوثين ومراكز الأحياء من حيث التمويل، حجم التمويل، الفترة الزمنية للتمويل.

○ الموقف الائتماني للمبجوثين من حيث مستوى السداد.

○ الموقف من توفير فرص العمل من داخل وخارج الأسرة.

○ تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج إكسل لعدد (35) حالة دراسية من المبجوثات عشوائياً.

6.1. حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: مراكز الأحياء المتعلمة بمنطقة الجوف

2. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام 1441/1437هـ.

3. الحدود البشرية: رائدات الأعمال بمراكز الأحياء المتعلمة بمنطقة الجوف

7.1. مصطلحات البحث:

1. التسويق:

عرف التسويق بأنه "مجموعة من الأنشطة الاقتصادية تقوم بها المشروعات من أجل تحقيق الربح" وقد قسم الكتاب المحدثون تعريف التسويق إلى قسمين أحدهما على نطاق الوحدة الاقتصادية، والآخر على نطاق المجتمع ككل (Levy, 1969, 10-15).

وبالنسبة للتعريف الأول فإن التسويق يشمل "الجهود التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية في سبيل إشباع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد بتقديم السلع أو الخدمات بالكميات والمواصفات والأسعار المناسبة في الوقت والمكان المناسبين بهدف تحقيق الربح".

ويلاحظ من هذا التعريف تركيزه على المستهلك وإحتياجاته، ليس فقط الاحتياجات الحالية، بل أيضاً الرغبات الكامنة في نفوس المستهلكين، وإنتاج سلع جديدة، أو تطوير السلع القائمة، حتى يمكن إشباع هذه الاحتياجات.

أما بالنسبة للتعريف الثاني وهو المنصب على المجتمع ككل فإن التسويق هو "نشاط اقتصادي يضمن التعادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات والكمية المعروضة من كل منها بما يحقق أهداف ذلك المجتمع".

2. العرض والطلب في سوق العمل:

مبدأ الطلب على سلعة معينة يعني بلغة الاقتصاديين جدولاً يبين كميات هذه السلعة التي يرغب المستهلك في شرائها بالأسعار المختلفة التي قد تسود في فترة زمنية معينة. أما مبدأ العرض فإنه يشابه مبدأ الطلب من حيث أن العرض من سلعة معينة ما هو إلا جدول من كميات السلعة التي يرغب البائعون في عرضها للبيع بالأسعار المختلفة في فترة زمنية محددة. وأوضحت النظرية الاقتصادية كيفية تفاعل قوى العرض والطلب لتحديد حجم السوق أي الكمية التي يتم التعامل فيها وكذلك السعر السائد.

3. تعريف ريادة الأعمال:

وردت عدة تعريفات لمصطلح ريادة الأعمال (ثقافة العمل الحر) منها كما ذكرها دراسة (المهل، 2016، 15):

تعريف بورش هي: "مجموعة أنشطة تقوم على الإهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وانشاء المنشآت".

تعريف دولينك هي: "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد".

تعريف بارو هي: "عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة من مجال محدد من مجالات النشاط البشري وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول".

تعريف الحسيني هي: "عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد في ميدان محدد وريادي هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل علمي وشمولي".

وعلى ضوء التعريفات السابقة فإن عناصر ثقافة ريادة الأعمال تتمثل في التالي:

1. معرفة الفرص العملية المتاحة والكافية.
2. خلق وانشاء التوسع في المنظمات الاقتصادية الموجهة بالربح على ضوء الوقت والجهد والمال.
3. المزيج بين العناصر الابتكارية والإبداعية وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب.
4. الإستخدام المناسب والرشيد للموارد.

4. تعريف المشروعات الصغيرة:

يعرف المشروع الصغير على أنه ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يأتي:

1. استقلال الإدارة: المديرون هم أنفسهم ملاك المشروع بصفة عامة.
2. رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك.
3. العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.

4. حجم المشروع: صغيراً نسبياً بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها المشروع (برهم، 2007، 85).

ومن خلال هذه الدراسة يهمننا تقييم أثر مشروعات مراكز الأحياء المتعلمة بمنطقة الجوف على سوق العمل والدور الفعال لتحقيق أهدافها التنموية وكيفية تحقيق الدعم والمساندة للنهوض بها لتكوين منظومة اقتصاد اجتماعي يتماشى مع اقتصاد سوق العمل ويستجيب للتغيرات الجذرية في التعاملات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار برنامج التحول الوطني.

وتأكيداً لذلك تم التركيز في الدراسة الحالية على مفاهيم دراسة الجدوى باعتبارها من عوامل نجاح المشروعات والتمويل الأصغر وتأثيره على المرأة وكذلك برامج مراكز الأحياء المتعلمة التوعوية والحياتية كجزء رئيسي من صلاحية الإدارة وهنا لابد من التذكير بأن الدراسة تهدف بشكل أساسي للتعرف على مخرجات المشروعات وملائمتها لسوق العمل.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1. الإطار النظري

دراسة الجدوى

تعرف دراسة الجدوى على أنها مجموعة من الدراسات العلمية (اختبارات تقديرات) والتي يتم إعدادها بدقة لتقرير مدى صلاحية الاستثمار في مشروع معين وتفضيله عن أوجه أخرى للاستثمار.

الهدف من دراسة الجدوى:

تجنب الآثار السيئة من عدم التأكد بما سيتم في المستقبل في ظل التغيرات الداخلية والخارجية لجميع مكونات البيئة المحيطة بالمشروع فنجاح المشروعات واستمرارها فترة طويلة من الزمن يعني القيام بدراسة جدوى عميقة لاكتشاف كل الجوانب المتعلقة بالمشروع لفترات زمنية مستقبلية على مدى طويل.

مراحل دراسة الجدوى:

تشتمل دراسة الجدوى على مجموعة من الدراسات أو مجموعة من الجوانب التي يجب دراستها بشيء من التفصيل حتى يتم الإلمام بجميع العوامل المؤهلة لضمان نجاح المشروع عند إتخاذ قرار البدء في هذا المشروع وتمر دراسة الجدوى بالمراحل التالية:

1. مرحلة التوصل إلى فكره المشروع.

2. مرحلة إعداد دراسة الجدوى الأولية (المبدئية).

3. مرحلة إعداد دراسة الجدوى النهائية (التفصيلية).

1. مرحلة التوصل إلى فكره المشروع:

تعتبر نقطة البداية في أي مشروع هو التوصل إلى فكرة المشروع من خلال النقاط التالية:

○ توفر بعض الموارد المتاحة تحت أيدي المستثمر

○ البحث في المشاريع المقامة حالياً والبيانات المتوفرة عنها ومنها يتم التوصل إلى فكرة المشروع وكل ما كانت الفكرة بدرجة عالية من الإبداع والتفرد والتميز كلما زادت فرص نجاح المشروع عكس المشاريع التقليدية ومشاريع المحاكاة.

وللمفاضلة بين فكرة مشروع معين وفكرة أخرى يتم مقارنة النقاط التالية:

1. مدى توفر الموارد الأولية.
 2. درجة الاحتياج لمنتجات المشروع.
 3. البيانات المتوفرة عن تكاليف الإنتاج والعوائد المتوقعة.
 4. مدى ملائمة المناخ الاقتصادي لنوعية الاستثمار.
 2. مرحلة إعداد دراسة الجدوى الأولية للمشروع:
- في هذه المرحلة يدرس صاحب المشروع بعض النقاط للتأكد من أن المشروع المقترح يستحق دراسة تفصيلية وأهم هذه النقاط هي:

1. دراسة المشروعات المنافسة.
2. تقدير احتياجات السوق.
3. تقدير الطاقة الإنتاجية وأسلوب الإنتاج.
4. تقدير الاحتياجات من المواد الخام أماكن تواجدها مدى توفرها أسعارها.
5. تحديد موقع المشروع ومكانه.
6. وضع تصور للهيكل الإداري للمشروع.
7. التحليل المالي والربحية للمشروع.
8. وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع.

بعد دراسة النقاط السابقة يمكن إتخاذ قرار لإعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع

3. مرحلة إعداد دراسة الجدوى النهائية التفصيلية:

في هذه المرحلة يتم تحليل كافة البيانات والمعلومات المتاحة حيث سيتم إتخاذ قرار البدء في تنفيذ المشروع، وتتكون دراسة الجدوى التفصيلية من النقاط التالية:

1. الجدوى الفنية: وتتضمن اختيار الموقع والحجم الأمثل للمشروع ومعدلات تطوره في المستقبل واختيار الأسلوب الفني الملائم للإنتاج والتصميم الهندسي للمشروع ووضع معدلات ومواصفات التشغيل والجدولة الزمنية ومراحل وتوقيتات تنفيذ المشروع.
2. الجدوى التسويقية: وتتناول تطور الطلب والعرض لمنتجات ومدخلات المشروع، والبيان التسويقي لمدخلات ومنتجات المشروع وكذلك مقترحات نظم التسويق والتسعير لمنتجات المشروع ومدخلاته.
3. الجدوى المالية والتمويلية: وتتضمن حساب تكاليف رأس المال الثابت (الأصول الثابتة) ورأس المال العامل في المشروع. كما تتضمن الدراسة التمويلية القروض المطلوبة للمشروع ومواعيدها حسب الدراسة المالية، وكذلك تحديد جدول السداد الممكن في ظل ظروف عوائد التشغيل للمشروع.

4. الجدوى الاقتصادية: يبدأ تحديد القنوات التسويقية المقترحة للمنتجات وطرق التسويق وإجمال المنتجات السنوية وبالتالي حجم المبيعات السنوية المتوقعة مع تحديد قيمة الإهلاك السنوية ليتم بعد ذلك حساب صافي العوائد السنوية.
5. الجدوى الاجتماعية: ويتم فيها التعرف على الإعتبارات والتوجهات الاجتماعية والدينية التي من شأنها التأثير على المشروع.
6. الجدوى الإدارية والتنظيمية: وتتضمن دراسة موقف العمالة وتحديد أجور العمالة ووضع تعليمات التشغيل ولوائح العمل.
7. الجدوى القانونية: تتضمن دراسة الإجراءات القانونية لإنشاء المشروع وتمويل المشروع والهيكل التنظيمية وعقودات الكفاءات الإدارية.
8. تأثير المشروع على عوامل البيئة المحيطة: وتشمل التخلص من مخلفات المشروع بما لا يؤدي إلى تلوث المصادر البيئية والمحافظة عليها وعلى حقوق الأجيال القادمة.

التمويل للمشروعات الصغيرة

نظراً لصعوبة تمويل المشروعات الصغيرة فإن كثير من الدول اتجهت لوضع هيئات ومؤسسات خاصة لتمويل هذه المشروعات الصغيرة تتفق خصائصها غير أنه في البلدان الإسلامية عموماً يوجد بديل آخر تتفق شروطه مع خصائص المشروعات الصغيرة، ألا وهو التمويل بأساليب إسلامية والذي بدأت تمارسه البنوك الإسلامية حيث يقدم التمويل الإسلامي بدائل تمويلية جديدة تشمل التمويل النقدي وغير النقدي عكس البنوك التقليدية، التي لا تملك سوى وسيلة واحدة للعمل تتمثل في القرض بفائدة وإن اختلفت أشكاله وتعددت.

تعريف التمويل الإسلامي:

يعرف التمويل الإسلامي بأنه: "قيام شخص بتقديم شيء ذو قيمة مالية لشخص آخر إما على سبيل التبرع أو على سبيل التعاون بين الطرفين من أجل استثماره بقصد الحصول على أرباح تقسم بينهما على نسبه يتم الاتفاق عليها مسبقاً وفق طبيعة عمل كل منهما ومدى مساهمته في رأس المال واتخاذ القرار الإداري والاستثماري".

ويعرف أيضاً: "تقديم ثروة عينية أو نقدية إما على سبيل اللزوم أو التبرع أو التعاون أو الاسترباح من مالها إلى شخص آخر يديرها ويتصرف فيها لقاء عائد معنوي أو مادي تحت إشرافه أو تبيحه الأحكام الشرعية".

خصائص التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة:

تتبع خصائص التمويل الإسلامي من نظرة الإسلام من المال، والقائمة على أساس أن المال هو مال الله، وإن الإنسان ما هو إلا مستخلف على هذا المال في هذه الأرض ويجب عليه أن يسيره وفق لأوامر الله ومقاصده من خلق هذا المال، ووفقاً لهذا الأساس سوف نستنبط أهم الخصائص المتعلقة بالتمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة:

1. استبعاد التعامل بالربا أخذاً وعطاء.
2. توجيه المال نحو الاستثمار الحقيقي.
3. التركيز على توجيه سلوك الفرد نحو الأخلاق الفاضلة

مفهوم التمويل الأصغر الإسلامي:

يعرف التمويل الأصغر الإسلامي بأنه تقديم تمويل عيني أو نقدي للفقراء أو تقديم خدمات مالية أخرى مثل التأمين، تحويل الأموال.. بصيغ تتفق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفق معايير وضوابط شرعية ونفسية لتساهم بدور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقضاء على الفقر والبطالة (غانم، 2010).

مبادئ التمويل الأصغر الإسلامي:

تتمثل مبادئ التمويل الأصغر الإسلامي فيما يلي (حريزي، 2013):

1. تحريم الفائدة على القروض، ذلك أن الإقراض بفائدة يؤدي إلى إستغلال حاجة الأفراد الفقراء أصحاب المشروعات الصغيرة للتمويل.
2. اعتماد مبدأ المشاركة في الربح والخسارة.
3. التركيز على الاستثمار الحقيقي تمويل الأصول المنتجة ذات القيمة المضافة.
4. التركيز الأهلية الاقتصادية للمشروعات ولي على الأهلية المصرفية لأصحابها.
5. ينبغي أن يوجه التمويل نحو المشروعات التي تعمل في مجال الطيبات.

أهمية التمويل الأصغر الإسلامي:

تتمثل أهمية التمويل الأصغر الإسلامي فيما يلي (طلحة، 2016):

1. يعد التمويل الأصغر الإسلامي أداة للتخفيف من حدة الفقر، فتقدم التمويل للأشخاص والأسر الفقيرة يساعد على تحقيق دخل يكفل لها العيش الكريم.
2. يعتبر التمويل الأصغر أداة مهمة لتحقيق المشاريع الخاصة التي تساهم في التنمية الاقتصادية وزيادة الإنتاج والتصنيع.
3. يساهم التمويل الأصغر الإسلامي في زيادة الطلب على السلع والخدمات الأخرى، فمن خلال تمويل الأفراد والأسر لإنجاز المشاريع الصغيرة يجعل لديهم دخل يساهم ذلك في زيادة طلبهم على باقي السلع والخدمات.
4. يساهم التمويل الأصغر الإسلامي في خلق قاعدة عريضة وواسعة من فرص العمل، من خلال تنويع المشاريع المطروحة وبالتالي تخفيف معدلات البطالة.

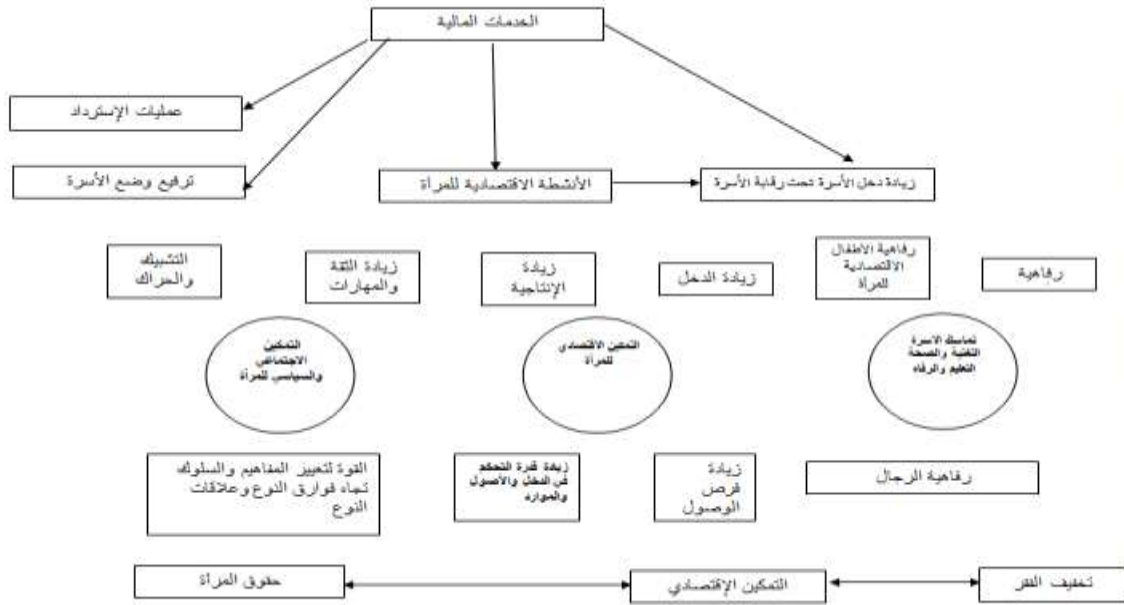
تأثير التمويل الأصغر على المرأة:

نجد أن للتمويل الأصغر دور هام جدا في التغيير لدى النساء وهناك عدد من الأدلة والتي يمكن تصنيفها وفقاً للآتي:

1. الأدلة القوية على تأثير التمويل الأصغر على النساء:
 - النساء في التمويل الأصغر يدعمن النساء الأخريات في حالة عدم تمكنهن من السداد.
 - تم رصد وجود زيادة في معدلات الادخار للنساء المتعاملات مع التمويل الأصغر.
 - زيادة ثقة وإصرار النساء الفقيرات في تغيير المستوى المعيشي إلى الأحسن.

- اكتسبت النساء إحترام كبير داخل البيوت.
 - زادت قدرات النساء في الحصول على خدمات الإقراض والادخار خاصة للنساء الفقيرات.
 - هناك تطور كبير في عملية الثقة بالنفس وتحقيق الذات.
 - 2. الأدلة الجزئية للأثر الاجتماعي للتمويل الأصغر:
 - المشاركة في القرارات الاجتماعية التي تمس المرأة والأسرة.
 - تعلم النساء عن أمور خارج نطاق الأسرة والمجتمع المحلي مثل الذهاب للبنوك والأسواق.
 - الانعتاق من الإغراق في الديون من الإئتمان التجاري والتقليدي بسبب إحتياجات الأسرة الملحة.
 - زيادة قدرة النساء للوصول إلى خدمات الإقراض والادخار مما قلل من الزمن والجهد والتكاليف التي يمكن أن تبذل في الحصول على هذه الخدمات.
 - إحترام ودعم أكبر للزوجات من قبل الأزواج وتغيير سلوك الرجال تجاه النساء.
 - رضا أعضاء الأسرة أن التمويل الأصغر يدعم النساء والأسر الفقيرة.
 - تحسين الدخل لدى النساء ووجود فرصة لإمتلاكهنّ الأصول والممتلكات.
 - 3. الأدلة الواضحة المتوقعة للتمويل الأصغر:
 - دور النساء الواضح في إتخاذ القرارات وسط المجتمعات.
 - تحسن الأمن الغذائي للنساء والأسر الفقيرة.
 - زيادة معدلات ذهاب الأطفال من الأولاد والبنات للمدارس.
 - زيادة معدلات صرف الأسر على تحسين بيئة السكن للنساء والأسر الفقيرة.
 - الزيادات
 - الواسعة لفرص الحصول على الأصول والممتلكات من قبل النساء.
- التحديات التي تقابل المرأة بعد حصولها على خدمات التمويل:**
- رغم الإعتراف بأن التمويل الأصغر قد أثبت أنه أحد أهم استراتيجيات التخفيف من حدة الفقر والتأثير الإيجابي في الجهود الرامية لتمكين المرأة وإنصافهنّ إلا أن هنالك أعباء إضافية وتحديات تواجه هذه التطورات:
1. يستهدف التمويل الأصغر الفقراء الناشطين اقتصادياً وهذا التعريف يحدد مستوى النساء اللاتي لديهن الحق في الحصول على قروض صغرى والاتي لديهن القليل من الممتلكات.
 2. العملية الائتمانية تزيد نسبة الديون والالتزامات لتصبح عامل ضاغط على حجم الأصول وبالتالي يتغير المركز المالي للمرأة الفقيرة إلى ميزان سالب بسبب المطالبات المتكررة لسداد المديونيات.
 3. دخول المرأة في التمويل الأصغر والتزامها بسداد يزيد من أعباء المرأة اقتصادياً.

4. النساء الأكثر فقراً قد لا يستطعن التمكن من دفع الأقساط على نسق منتظم حسب ما تتطلبه نظم إدارة العمليات بمؤسسات التمويل الأصغر مما يعرض الكثيرات لعدم القدرة في الحصول على قروض كنتيجة لفشل هذه المؤسسات في تصميم وإطلاق منتجات تناسب وطبيعة التدفقات النقدية لهؤلاء النسوة



(شكل يوضح الخدمات المالية، المصدر: من إعداد الباحثة)

برنامج التحول الوطني 2030 (برنامج التحول الوطني، 2030):

يهدف برنامج التحول الوطني إلى تحقيق التميز في الأداء الحكومي، وتعزيز الممكّنات الاقتصادية، والإرتقاء بمستوى الخدمات المعيشية، وذلك من خلال تسريع وتيرة تنفيذ مشاريع البنية التحتية الأساسية والرقمية.

الأهداف:

- تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته.
- زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل.
- تمكين اندماج ذوي الإعاقة في سوق العمل.
- تطوير قطاع التجزئة.
- زيادة مساهمة الأسر المنتجة في الإقتصاد.
- تسهيل ممارسة الأعمال.
- دعم نمو القطاع غير الربحي.
- تمكين المواطنين من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية.

أهداف التنمية المستدامة 2016-2030:

أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، وتسمى أيضاً الأهداف العالمية وجدول أعمال 2030، تم وضع أهداف التنمية المستدامة كأهداف تتعلق بمستقبل التنمية العالمية. وقد وضعتها الأمم المتحدة وروجت لها كأهداف عالمية للتنمية المستدامة وهي عبارة عن مجموعة من 17 هدفاً وضعت من قِبل منظمة الأمم المتحدة، و169 غاية محددة وقد تم التركيز على التقليل من حدة الفقر، وبناء على ما جاء من نتائج للجهود لتحقيق أهداف الألفية الإنمائية تجيء أهداف التنمية المستدامة 2016-2030 كما يلي:

1. لا للفقر: إنهاء الفقر بكل أشكاله في كل مكان.
2. لا للجوع: إنهاء الجوع، تحقيق الأمن الغذائي وتحسين الغذاء وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. صحة جيدة: ضمان حياة صحية وتعزيز الرفاهية للجميع.
4. تعليم ذو جودة: ضمان تعليم ذا جودة شامل وتعزيز الرفاه للجميع.
5. المساواة بين الجنسين: تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات.
6. مياه نظيفة وصحية: ضمان الوفرة والإدارة المستدامة للمياه والصحة للجميع.
7. طاقة متجددة وبأسعار معقولة: ضمان الحصول على الطاقة الحديثة بأسعار معقولة والتي يمكن الاعتماد عليها والمستدامة للجميع.
8. وظائف جيدة واقتصاد يعزز النمو الاقتصادي النامي والشامل والمستدام والتوظيف الكامل والمنتج بالإضافة الى عمل لائق للجميع.
9. بنية تحتية مبتكرة وجيدة: بناء بنية تحتية مرنة وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام وتعزيز الابتكار.
10. تقليل عدم المساواة: تقليل عدم المساواة في داخل الدول وما بين الدول وبعضها البعض.
11. المدن والمجتمعات المستدامة: جعل المدن والمستوطنات الإنسانية شاملة وأمنة ومرنة ومستدامة.
12. الاستخدام المسئول للموارد: ضمان الاستهلاك المستدام وأنماط للإنتاج.
13. التحرك بسبب المناخ: التصرف العاجل لمكافحة التغير المناخي وتأثيراته.
14. المحيطات المستدامة: الاستخدام المحافظ والمستدام للمحيطات والبحار والموارد البحرية للتنمية المستدامة.
15. الاستخدام المستدام للأرض: حماية وإستعادة وتعزيز الاستخدام المستدام للنظم الإيكولوجية الأرضية، إدارة الغابات بصورة مستدامة ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي وإستعادتها ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
16. السلام والعدالة: تعزيز الجمعيات المسالمة والشاملة للتنمية المستدامة وتوفير الحصول على العدالة للجميع وبناء مؤسسات فعالة وقابلة للمحاسبة وشاملة على كافة المستويات.
17. الشراكة من أجل التنمية المستدامة: تقوية وسائل تنفيذ وإعادة تنشيط الشراكة العالمية للتنمية المستدامة.

مراكز الأحياء المتعلمة

تعريف جمعية مراكز الأحياء (زمزمي، 2019):

هي جمعية تهدف إلى تحقيق التواصل الاجتماعي، وتقوية العلاقات الأخوية بين أفراد الحي وتوظيف طاقاتهم فيما يعود بالنفع على الفرد والأسرة والمجتمع.

تعريف مركز الحي:

هو المكان الذي يمكن لكل فرد في الحي أن يشارك في أنشطته وبرامجه والإفادة منه بحسب ميوله وهواياته، وأن يوظف تلك المشاركة للارتقاء بمستوى الحي والعلاقات الاجتماعية فيه.

الرسالة:

رسالة مراكز الأحياء المتعلمة هي: تكوين علاقة إيجابية بين الفرد ومحيطه الذي يعيش فيه، وتشجيع مشاركة السكان في جهود تنمية المدن وتطويرها، والمحافظة على مكتسباتها ومنجزاتها.

الأهداف (الدليل التنظيمي لتعليم الكبار، 1440):

1. إحياء دور التواصل الاجتماعي والعلاقات الإيجابية بين أفراد المجتمع.
2. تعزيز القيم والمبادئ الإسلامية، وتنمية الوعي الاجتماعي والثقافي والأخلاقي بين أفراد الحي والمجتمع.
3. المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والظواهر السلبية في نطاق الحي.
4. توظيف الطاقات والقدرات في تطوير الحي وخدمة أفرادها.
5. تنمية المهارات والعناية بالموهب المختلفة لأفراد المجتمع.
6. استثمار أوقات الفراغ فيما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع.
7. تمكين الشباب من النهوض بمستواهم الثقافي والصحي والاجتماعي والاقتصادي، واكسابهم المهارات التي تؤهلهم لسوق العمل.
8. تأهيل المرأة لسوق العمل، وتزويدها بالمهارات اللازمة للوصول الى اكتفائها اقتصادياً
9. إثراء ثقافة العمل المرأة التي تتضمن الحرص على قيم العمل والمحافظة على معداته وتجهيزاته.
10. الاهتمام برعاية الأمومة والطفولة المبكرة من خلال البرامج التدريبية والتوعوية.

الهيكل التنظيمي



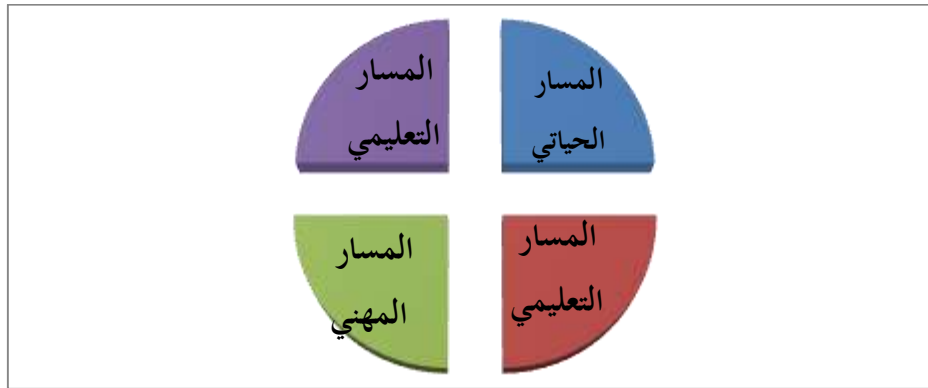
مراكز الأحياء المتعلمة بمنطقة الجوف:

بدأت مراكز الأحياء المتعلمة عام 1434 هـ بمركزين وفي عام 1437 هـ أصبحت 4 مراكز أحياء متعلمة ثم في العام 1438 هـ أصبحت 7 مراكز وحافظت على هذا العدد إلى هذا العام. رسم تخطيطي يحدد مواقع الأحياء المتعلمة بمنطقة الجوف:



مشروعات مراكز الأحياء المتعلمة (المصدر: التقرير الختامي للأحياء المتعلمة، 1441 هـ)

المسارات الدراسية المنفذة بمراكز الأحياء:



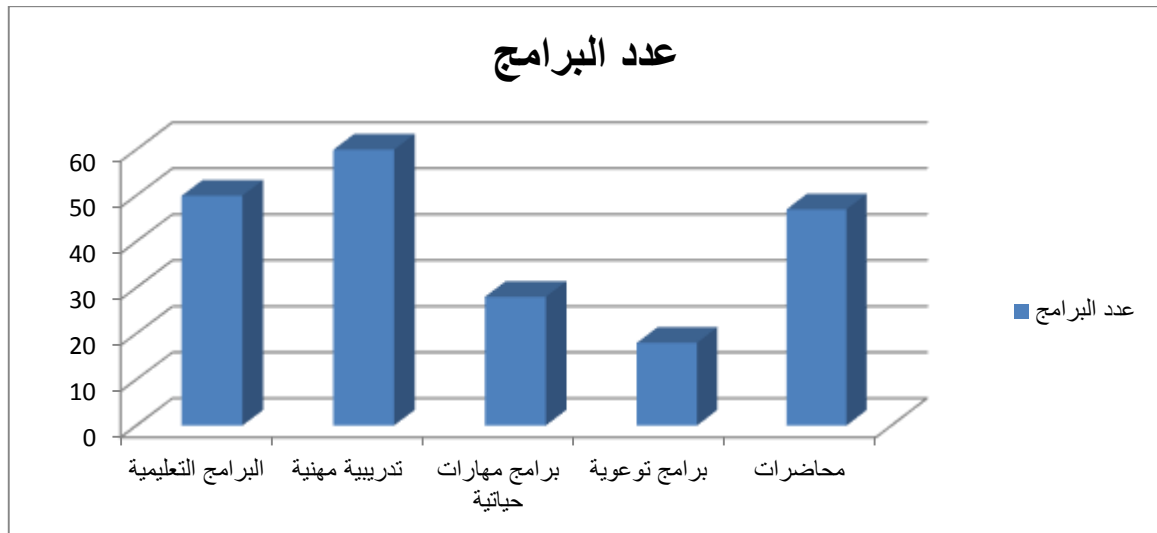
تفصيل المسارات الدراسية:

المجال	اسم البرنامج
البرامج التعليمية	تعزيز القراءة والكتابة
	اللغة الإنجليزية
	مبادئ الحاسب
	البريد الإلكتروني ونماذج قوئل
	الحاسب بالأعمال المكتبية
	تطبيق iMovie
	تصميم الفيديو
برامج تدريبية مهنية	صناعة الأفلام
	إدارة المناسبات

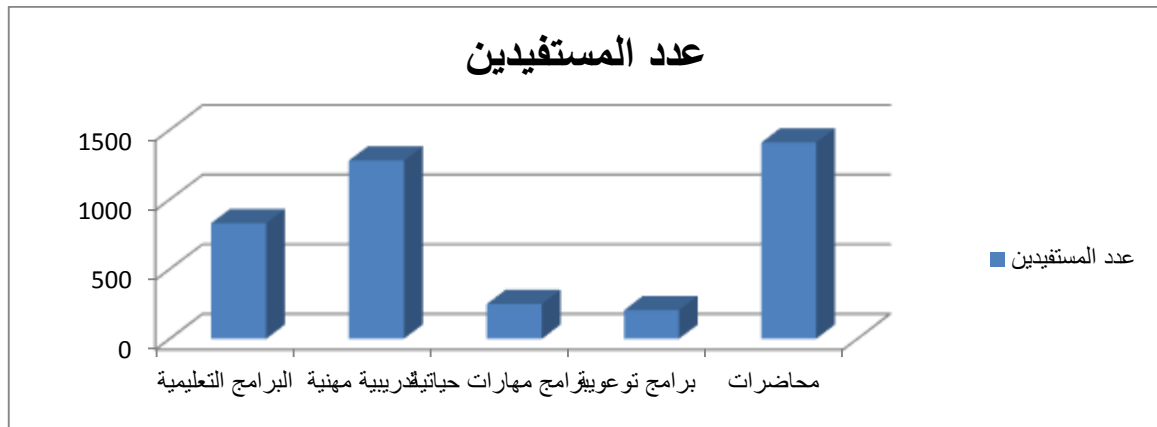
فن الديكوباج	
صناعة السدو	
فن طي الورق	
فن الكروشيه	
حرف يدوية	
فن التجميل	
الفن التشكيلي	
فن الإتيكيت	
تصميم الأزياء	
إعداد البوفيهات	
فن التصوير	
صيانة الحاسب	
صناعة الحلويات	
تنسيق الورود والهدايا	
صناعة الصابون والعطور	
أنماط الشخصية	برامج مهارات حياتية
إدارة الوقت	
تقدير الذات	
لون حياتك	برامج مهارات حياتية
فن حل المشكلات	
مهارات الاتصال الفعال	
فن التحفيز	
التعاون وفرق العمل	
السوق الإلكتروني	
الطب البديل	
السكرتارية	
مهارات التفكير الناقد	
الإسعافات الأولية	برامج توعوية
التعامل مع مرض السكري	
التراث الشعبي	

اليوم الوطني	المحاضرات
التوعية بمرض سرطان الثدي	
صلاتي حياتي	
القرآن في القلوب	
الوعي الصحي	
حسن الخلق	
الإستعداد لرمضان	
تربية الأبناء	

إحصائية عدد البرامج المنفذة



إحصائية بعدد المستفيدين من برامج الحي المتعلم



2.2. الدراسات السابقة

1. دراسة جامع (2016) تناولت الدراسة تقييم الأداء الاجتماعي وقياس الأثر لمؤسسة التنمية الاجتماعية وهدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار التي جاءت بها جهود المؤسسة خلال عشرة أعوام من أداؤها في برامج التمويل الأصغر وقياس أداؤها تجاه مستفيديها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتتبع تطور الأداء وقياس الأثر، كما تم استخدام برنامج الحزم الاقتصادية SPSS، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود أثر حقيقي لجمعيات الإئتمان والادخار في قضايا التنمية وتخفيف حدة الفقر، وكذلك انخفاض قيمة القروض ودفع أرباح مرتفعة مع عدم كفاية خدمات التدريب كما أن الإناث أكثر رغبة مع الإستمرار مع المؤسسة بينما الرجال أكثر تعثراً في السداد. كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات منها السعي لإستقطاب المزيد من الدعم المالي وتوفير بدائل مالية، ومراجعة بعض الجوانب الفنية للمشروعات مع منح إهتمام أكبر لبرامج التدريب ورفع القدرات للعملاء خاصة النساء، زيادة عدد ضباط الإئتمان العاملين في تنفيذ المشروعات.
2. دراسة البكر، العبداني (2018) تناولت الدراسة تحديات سوق العمل السعودي. تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مشكلة البطالة في المملكة العربية السعودية وما أدت إليه من تحديات حقيقية في سوق العمل كما هدفت إلى البحث في أثر الإنفاق الإستهلاكي والاستثماري تحديداً في مستويات البطالة في المملكة. تم استخدام الأساليب القياسية الحديثة القائمة على تحليل السلاسل الزمنية واختير التكامل المشترك باستخدام نموذج الإنحدار الذاتي لفترة الإبطاء الموزعة (ARDL)؛ لمعرفة أيهما (الإستهلاك الخاص والإستثمار الخاص، معدل البطالة للإناث وتشير النتائج الإنحدار إلى وجود علاقة موجبة بين مستوى توظيف السعوديين وبين الإنفاق الإستهلاكي الخاص في حين تؤدي الزيادة في الإنفاق الإستثماري الخاص إلى إنخفاض مستوى البطالة بين السعوديين كما أن ارتفاع مستوى التوظيف بين السعوديات ذو تأثير محدود وغير معنوي إحصائياً في مستوى توظيف السعوديين. كما أوصت الدراسة بالتركيز على توجيه الإستثمارات ذات التقنية العالية أو المتوسطة في الفترة القادمة خاصة المحفزة منها لجذب السعوديين ربما يكون الخيار الأمثل لعودة معدلات البطالة إلى المستويات الطبيعية في المملكة مع ضرورة إعادة هيكلة مخرجات التعليم في جانب العرض حتى تتوازي قوى سوق العمل بين العرض والطلب.
3. دراسة الطريف (2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تمكين المرأة السعودية والتي تتمثل في المعوقات الذاتية والمعوقات المجتمعية والمعوقات المؤسسية والتنظيمية التي تعيق تمكين المرأة السعودية في سوق العمل، تم إختيار استبانة الدراسة وتطبيقها على عينة عشوائية واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت لدراسة إلى المعوقات الذاتية المرتبطة بتمكين المرأة في سوق العمل تمثلت بضعف الوعي الاجتماعي بأهمية دور المرأة في التنمية وإضافة إلى الضغوط النفسية التي تواجهها المرأة في الإلتحاق بالأعمال الغير تقليدية، ثم عدم قدرة المرأة على اتخاذ قرار الإلتحاق ببعض الأعمال كما بينت الدراسة أن بعض العادات والتقاليد تحد من إلتحاق المرأة بكثير من المهن كما ترفض أغلب الأسر السماح بالعمل في الأعمال التي فيها اختلاط بين الجنسين كما أن طول ساعات العمل يحرم المرأة من الإهتمام بأسرتها كما اتضح أن انخفاض مستوى الأجور المقدم في القطاع الخاص يعيق من تمكين المرأة في سوق العمل إضافة الى عدم توفر المعلومات بسهولة وبدرجة كافية لإحتياجات سوق العمل. أوصت الدراسة بأهمية معالجة المعوقات التي تواجه تمكين المرأة في سوق العمل وذلك من خلال تضافر الجهود بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بتحقيق نتيجة

إيجابية من أجل الوصول الى مشاركة حقيقية وفعالة وذلك من خلال الدراسة والعمل المستمر على تغيير نظرة المجتمع لبعض المهن.

4. دراسة بحوصي وآخرون (2016) هدفت الدراسة الكشف عن معوقات التمويل التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة والبحث عن أنجع السبل لمواجهتها والتي على رأسها التمويل الإسلامي الأصغر والى أي مدى يمكن أن يساهم التمويل الأصغر في توفير التمويل اللازم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان استمرارها ونموها، توصلت الورقة الى عدد من النتائج: منها مساعدة التمويل الأصغر في دفع عجلة النمو وخلق الوظائف وخفض الفقر كما يشارك في تحمل المخاطر وان التمويل الصغر في الجزائر يعاني من معوقات أهمها غياب وضعف التمويل الإسلامي والتجربة السودانية تعتبر من أفضل التجارب الرائدة في التمويل الأصغر السوداني وبنك الادخار وبنك الأسرة. أوصت الدراسة بضرورة شعور البنوك الإسلامية بمسئوليتها تجاه المجتمع مع تبني استراتيجية للتمويل الأصغر الإسلامي للمشروعات الإنتاجية التي تخلق فرص للعمل وتحقق قيم مضافة، ضرورة تعاون الأطراف الثلاثة الحكومات والبنوك الإسلامية والمشروعات الصغيرة لوضع برامج متكاملة لتمويل المشروعات بأفضل الصيغ والأساليب التمويلية المتاحة.

3. منهجية البحث

1.3. منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة أن تعمم عليها النتائج حيث ضم مجتمع الدراسة الدارسات في البرامج المهنية بمراكز الأحياء واللاتي افتتحن مشاريع للأعوام 1437 هـ - 1441 هـ والبالغ عددهن (123) تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريق العينة العشوائية بلغت (35).

3.3. أداة الدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات التي تعتمد عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغتها.

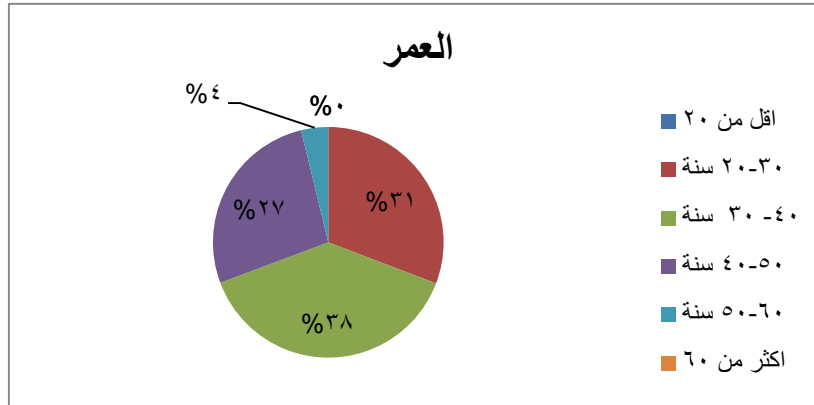
4.3. أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

1. التوزيع التكراري لعبارات فقرة الاستبيان وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة.
2. عرض وتحليل بيانات الدراسة.

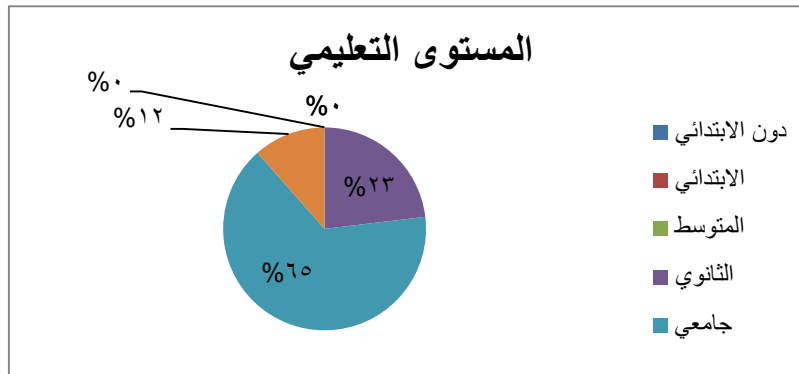
4. عرض وتحليل البيانات

شكل 1/4: العمر



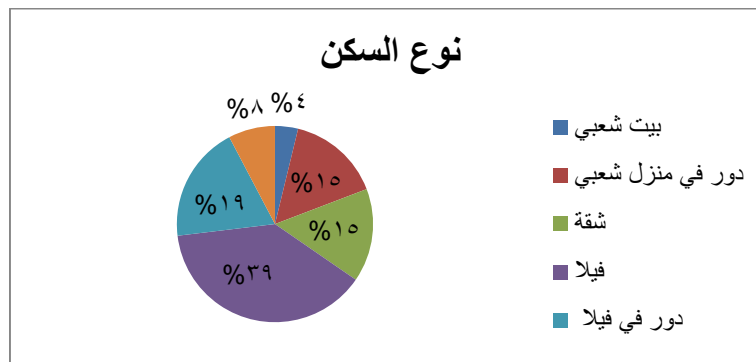
يشير الرسم إلى أن أغلب الفئات 20-40 سنة وذلك بنسبة (69%) ويجيء ذلك نتيجة للتأثير المباشر لبرنامج التحول الوطني الذي يستهدف الشباب بصفقتهم العمود الفقري للمملكة بنسبتهم العالية في المجتمع التي أكدت دراسات إحصائية أنهم يشكلون 70% من عدد السكان، يلي ذلك الفئة العمرية من 40-50 سنة وذلك بنسبة (27%).

شكل 2/4: المستوى التعليمي



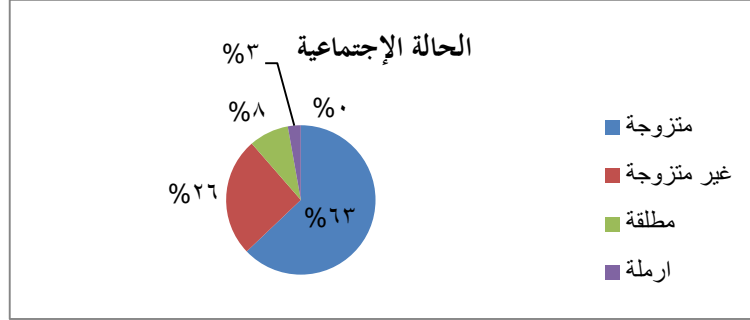
المستوى التعليمي للدارسات اللاتي شملتهم العينة تمثل فئة خريجي الجامعات والتعليم فوق الجامعي بنسبة (77%) تليها حملة الشهادة الثانوية بنسبة (23%) ومن الملاحظ مع معايير القبول في مراكز الحي المتعلم خلت العينة من مؤهل الشهادة الإبتدائية والمتوسطة والأميات، بالرغم من مشاركتهم بنسب عالية في برامج مراكز الأحياء.

شكل 3/4: نوع السكن



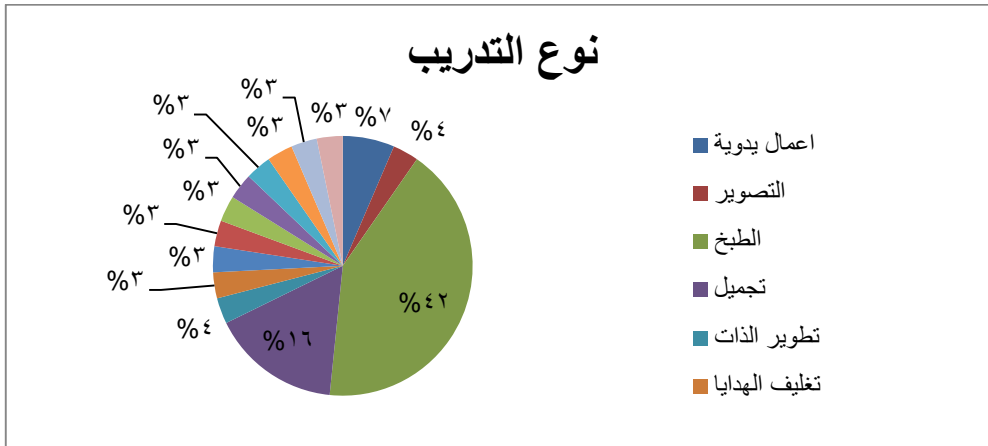
من خلال الرسم أعلاه نجد أن نسبة (39%) يسكن في فيلا، بينما (19%) يسكن في دور في فيلا، و(15%) يسكن في شقة، بينما اللاتي يسكن في منازل شعبية (19%)، و(8%) من رائدات الأعمال كانت إجابتهن أخرى حسب الاستبيان وهذا يؤكد على أن مراكز الأحياء تهدف إلى تحقيق التواصل الاجتماعي، وتقوية العلاقات الأخوية بين أفراد الحي بمختلف الطبقات.

شكل 4/4: الحالة الاجتماعية



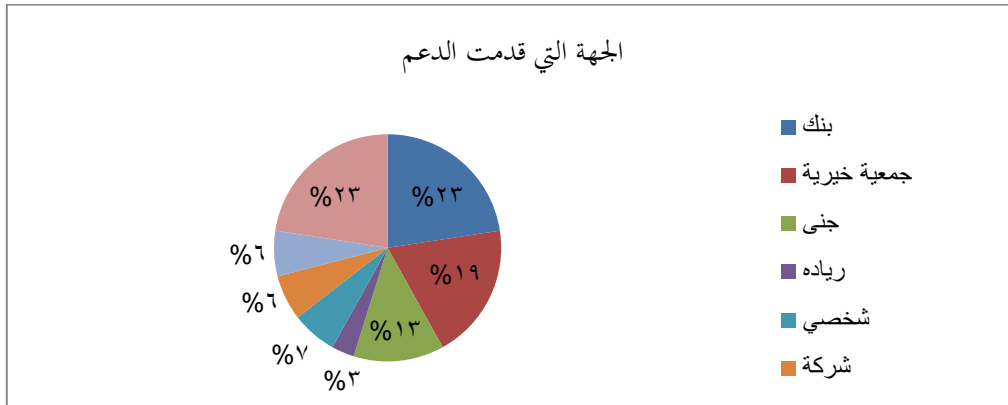
غالبية دارسات مراكز الأحياء أنهن متزوجات بنسبة (63%)، يلي ذلك الغير متزوجات (26%) وبقية الفئات بنسب ضعيفة المطلقات (8%) والأرامل (3%)

شكل 5/4: نوع التدريب



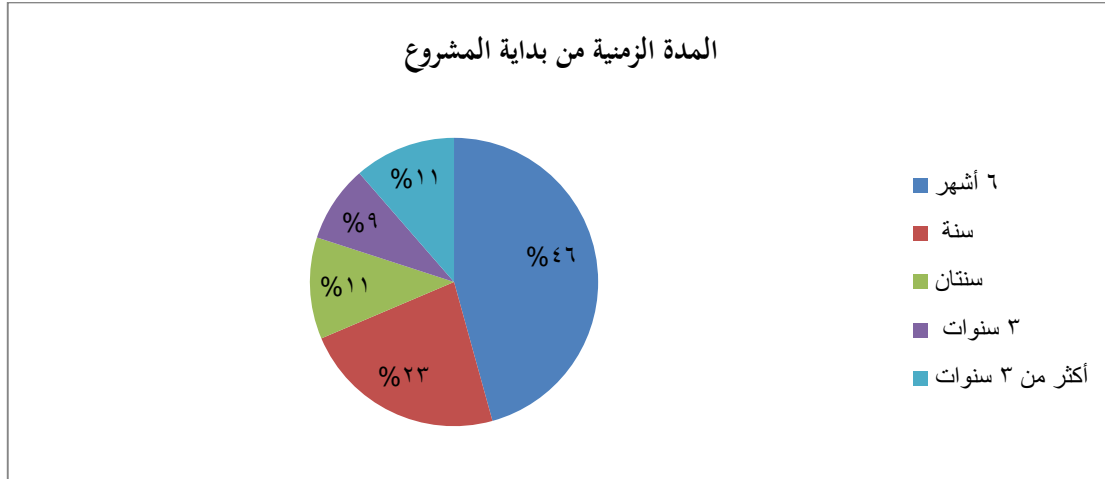
من الشكل البياني تلاحظ أن أعمال الطبخ مثلت نسبة (42%)، تليها التجميل بنسبة (16%) تليها الأعمال اليدوية بنسبة (7%)، بينما التصوير بنسبة (4%) بينما حصلت على نسبة (3%) كل من (تغليف الهدايا، تطوير الذات، دورات تقنية وريادة أعمال صناعة الصابون، زراعة نباتات زينة)

شكل 6/4: الجهة الداعمة



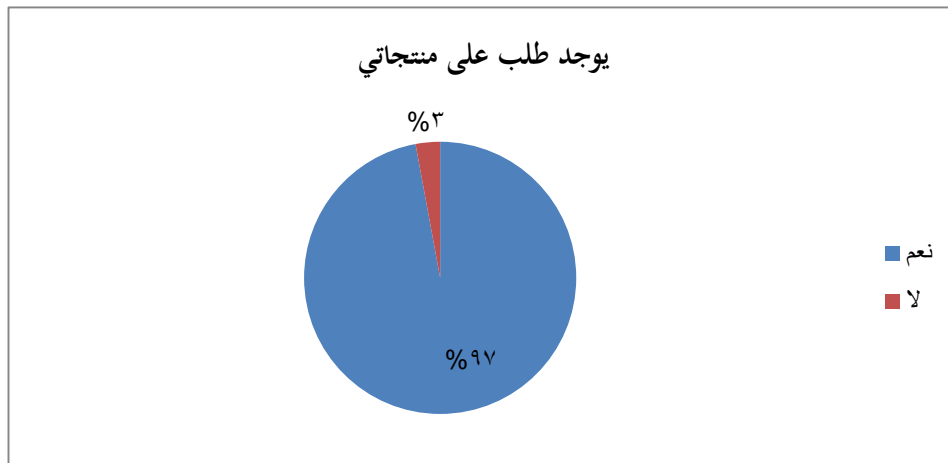
وجد أن (23%) من الرائدات تحصلن على التمويل من البنوك، بينما (19%) من جمعيات خيرية وكانت تمويل جنى بنسبة (13%) وحصلنا (3%) من ريادة وكان التمويل الشخصي بنسبة (7%) وتمويل الشركات بنسبة (6%) والتمويل من إدارة الحي المتعلم (6%) و(23%) قدم لهنّ التمويل من جهات أخرى.

شكل 7/4: المدة الزمنية من بداية المشروع



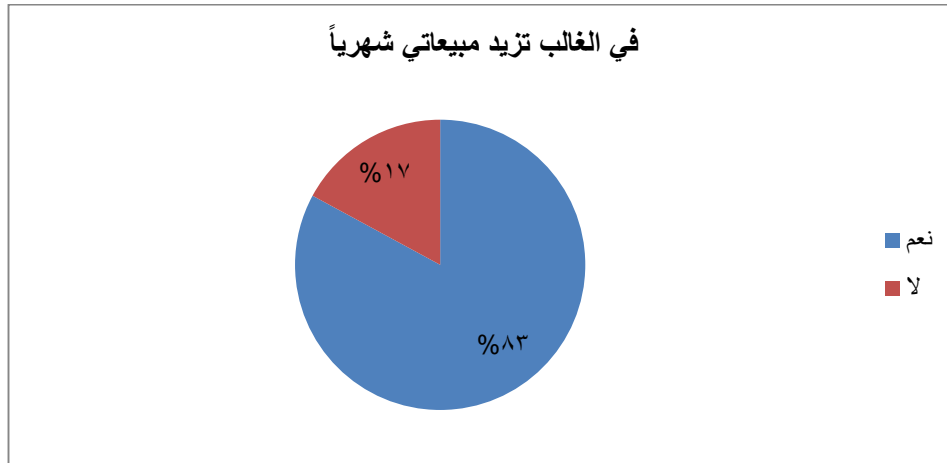
الدارسات اللاتي تقل مدتهنّ الزمنية من بداية المشروع (عن العامين) يمثلنّ (80%) وهذه الفترة تعتبر فترة التوسع والإزدهار لعمل مراكز الأحياء، كما أن هنالك نسبة (9%) (3 سنوات، بينما هنالك (11%) أكثر من 3 سنوات.

شكل 8/4: الطلب على المنتجات



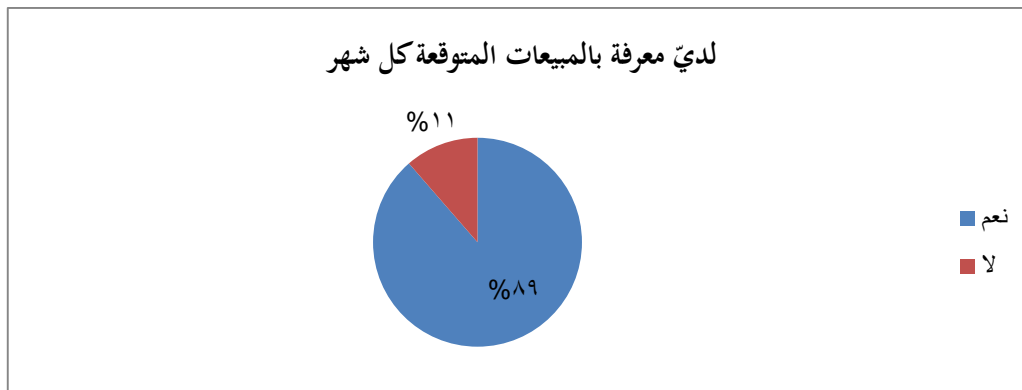
من أهم مؤشرات نجاح البرامج المهنية وجود طلب على المنتجات الخاصة بالمستفيدات حيث حققت نسبة الطلب على المبيعات (97%) وهذا يعني وجود فرص في سوق العمل السعودي بمنطقة الجوف.

شكل 9/4: الزيادة في المبيعات



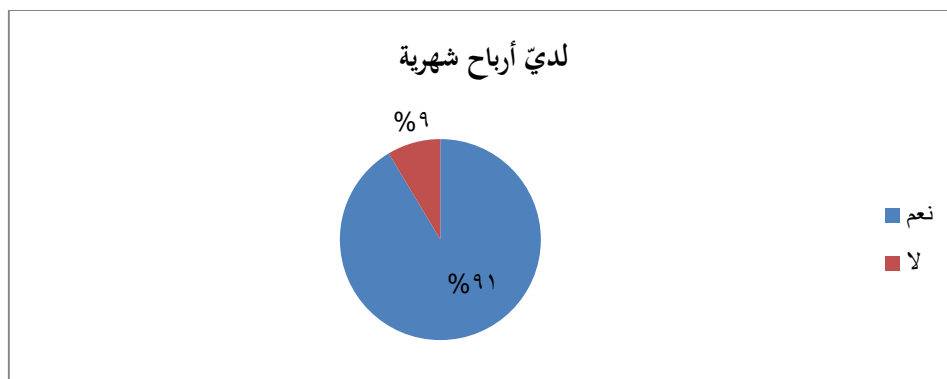
من خلال زيادة المبيعات الشهرية لمنتجات دارسات مراكز الأحياء بنسبة (83%) هذا يعني بأن هنالك إستفادة من برامج المهارات الحياتية (مهارات الاتصال الفعال والتعاون وفرق العمل وإدارة الوقت وغيره من البرامج) وقد عرف كوتلر المنتج (ليس منتجاً مالم يباع، خلاف ذلك سيكون مجرد قطعة في متحف)

شكل 10/4: المبيعات المتوقعة الشهرية



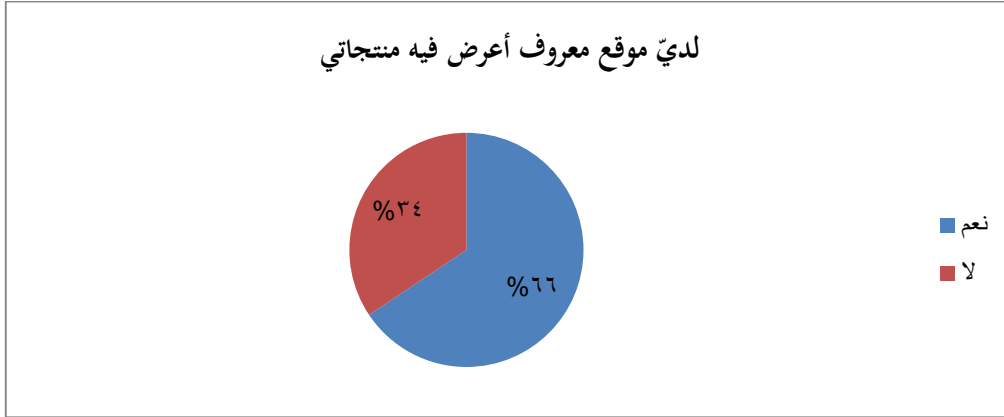
بلغت نسبة الدارسات اللاتي لديهنّ معرفة بالمبيعات المتوقعة كل شهر نسبة (89%) ويدل ذلك على جودة البرامج التدريبية ووضوح دراسة الجدوى التسويقية التي تعتمد بصفة عامة على الطلب والعرض على كل من سوقي المدخلات والمخرجات.

شكل 11/4: الأرباح الشهرية



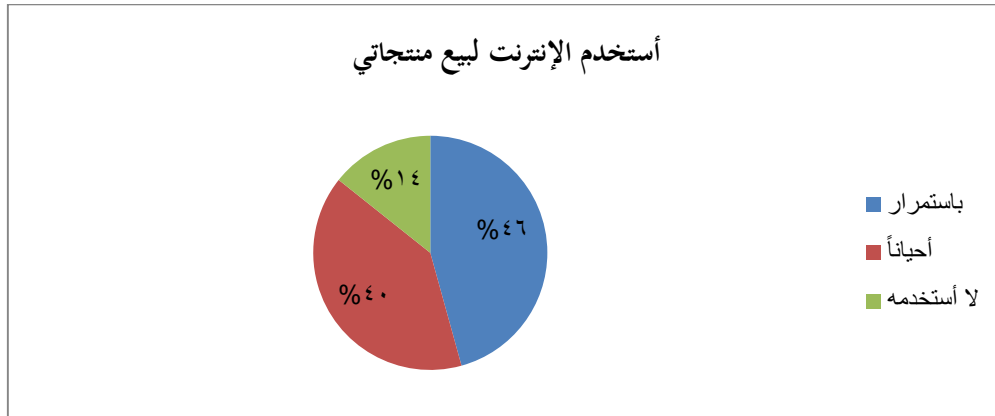
تؤكد الإجابة على وجود أرباح شهرية بنسبة (91%) قوة وجودة دراسة الجدوى والتي تتكون من مجموعة من الدراسات العلمية لاكتشاف كل الجوانب المتعلقة بالمشروع وللأهمية تتكون دراسة الجدوى من (الجدوى الفنية، الجدوى التسويقية، الجدوى المالية والتمويلية، الجدوى الاقتصادية، الجدوى الاجتماعية، الجدوى القانونية، تأثير المشروع على عوامل البيئة المحيطة).

شكل 12/4: مكان عرض المنتجات



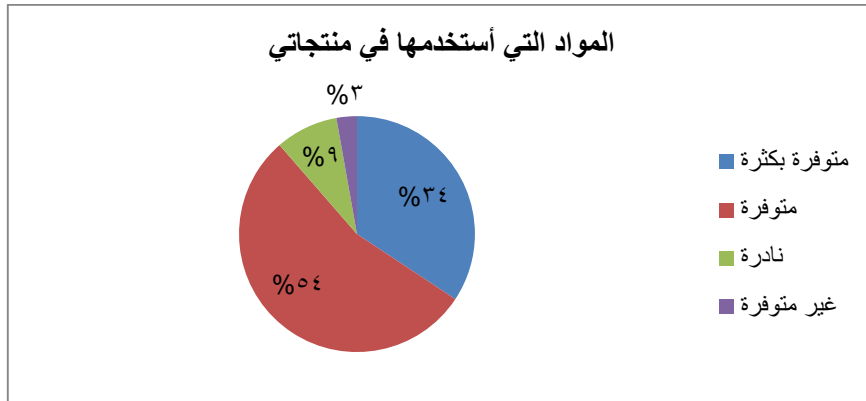
بلغت نسبة الدراسات اللاتي لديهن موقع تعرض فيه منتجاتها نسبة (66%) كما بلغت نسبة اللاتي ليس لديهن موقع (34%). وجود أسواق جغرافية محددة لعرض منتجات رائدات الأعمال مهم جداً. من خلال الشكل البياني اتضح بأن هنالك نسبة كبيرة من النساء لا يوجد لهن أماكن لبيع المنتجات وهذا يؤثر بصورة كبيرة على إثراء ثقافة العمل لدى المرأة ونحتاج أسواق لحمايتهن. رؤوس الأموال ضحايا لهم.

شكل 13/4: استخدام الإنترنت في التسويق



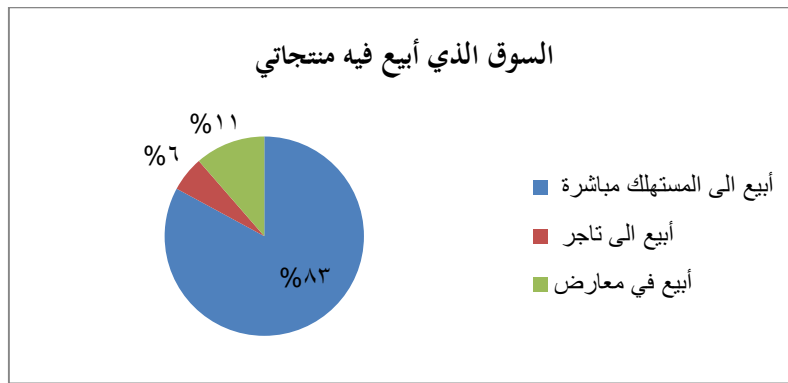
بلغت نسبة اللاتي يستخدمن الإنترنت بصورة مستمرة ومتقطعة (86%) ويدل ذلك على استفادتهن من برنامج السوق الإلكتروني والبرامج التعليمية الأخرى ومواكبتهن لسوق العمل ومهارات القرن الواحد والعشرين.

شكل 14/4: المواد المستخدمة في المنتجات



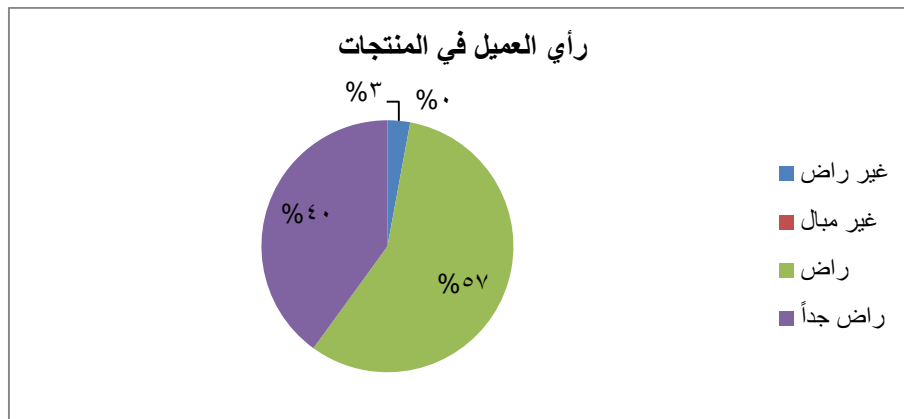
تعتبر نسبة المواد التي تستخدم في منتجات مشروعات مراكز الأحياء المتوفرة بكثرة والمتوفرة (88%) وهي تعتبر نسبة ممتازة تؤمن مدخلات الإنتاج للمشروعات وتحقق ضمان لاستدامة المشروعات واستقرار تكلفة الإنتاج.

شكل 15/4: السوق



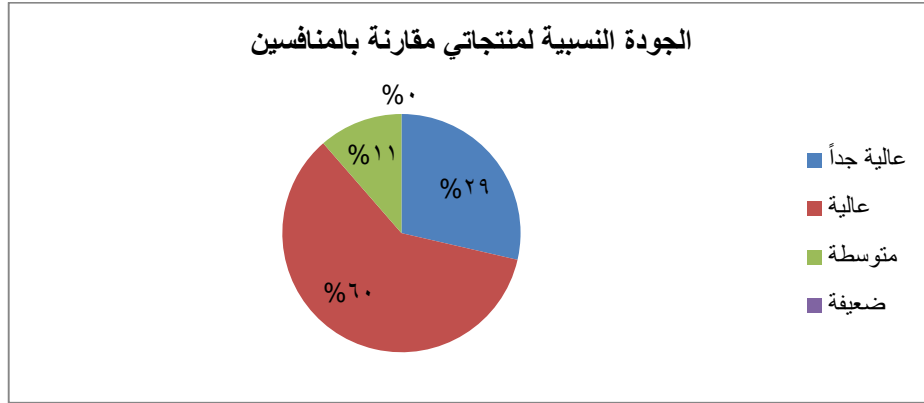
(83%) نسبة البيع للمستهلك مباشرة وهي ميزة نسبية لتعظيم هامش الربح، والتعرف على آراء المستهلك حول المنتج من حيث جودته وسعره وفتح فرص لتطوير المنتج وهو ما سيسهم في تمكين المشروع من اكتساب حصص جديدة في السوق المستهدف كما بلغت نسبة البيع عبر وسطاء (17%).

شكل 16/4: رأي العميل في المنتجات



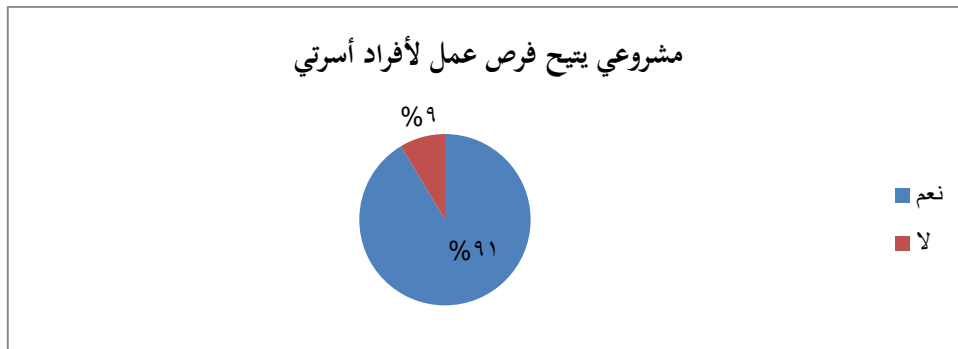
بلغت نسبة راضٍ وراضٍ جداً (97%) وهي نسبة عالية جداً وهو مؤشر لشراء العميل مرة أخرى للمنتجات، وكما عُرف التسويق بأنه فن إيجاد العملاء والمحافظة عليهم وتنميتهم، أفضل طريقة للترويج هي رضا العميل.

شكل 17/4: الجودة النسبية للمنتجات



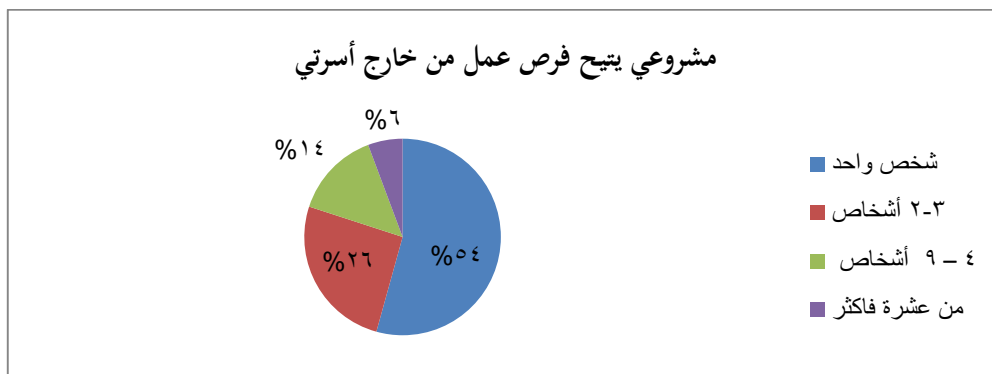
بلغت نسبة الجودة العالية والعالية جداً (89%) ممتازة وتدل على جودة المناهج وجودة المعلم، بينما بلغت الجودة المتوسطة (11%) ويتفق كل الناس على أن الجودة المتدنية شيء سيء بالنسبة لأي منتج، العملاء الذين احترقوا من الجودة الرديئة لن يعودوا للشراء مرة أخرى وسيتحدثون عن منتجاتنا بالسوء.

شكل 18/4: فرص العمل لأفراد الأسرة



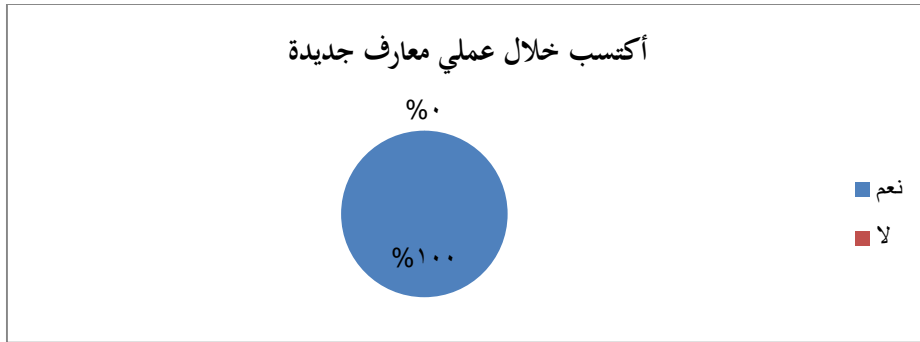
نجد أن مشروعات مراكز الأحياء من خلال الرسم البياني عملت على إيجاد فرص للتشغيل داخل أفراد الأسرة بنسبة (91%) وهو ما نسعى إليه من خلال برامج الأسر المنتجة وفي نفس الوقت دعم الأسر التي لديها عائل واحد بتوفير دخل إضافي.

شكل 19/4: فرص عمل خارج الأسرة



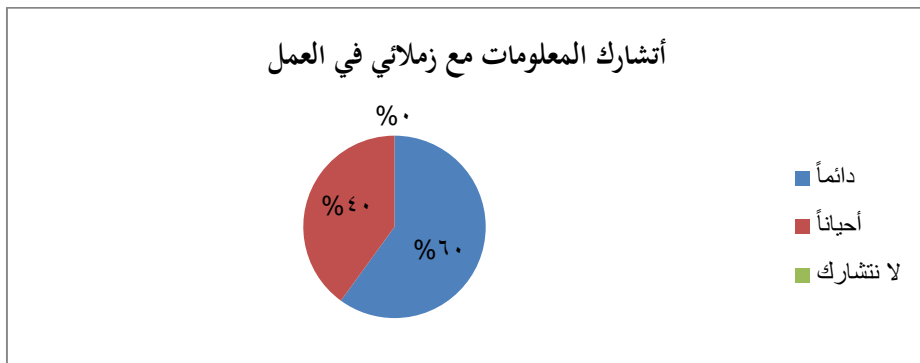
بطبيعة حال مشروعات مراكز الأحياء وهم في الأساس من الفقراء الناشطين اقتصادياً يتيح في أغلب الأحيان فرص عمل لتشغيل شخص واحد من خارج الأسرة بنسبة (54%) والتي تعمل على تشغيل (2-3) أشخاص لا تتجاوز نسبتهم (26%)، (4-9) أشخاص (14%)، ومن عشرة أشخاص فأكثر (6%) وهذا يعمل على تأكيد أن التمويل الأصغر يحقق أغراضه في عملية التشغيل.

شكل 20/4: العلاقات في إطار العمل



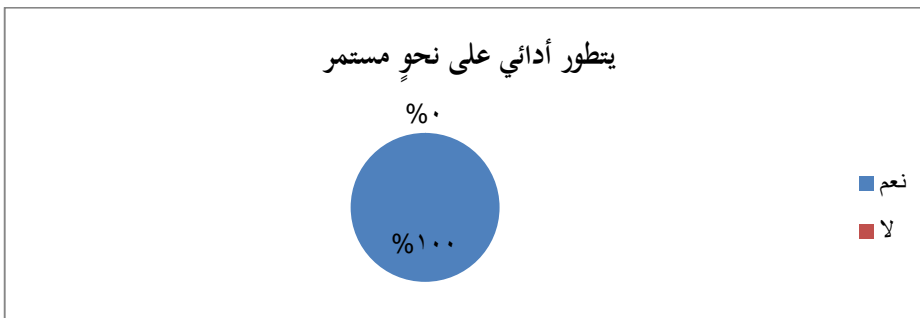
(100%) من رائدات الأعمال يكتسبن معارف وعلاقات جديدة في العمل وهذا يؤكد على استيعابهن والاستفادة من برامج مهارات حياتية التي تقدمها مراكز الأحياء المتعلمة وهي مهمة جداً لنجاح المشروعات لتركيزها على حسن الخلق.

شكل 21/4: مشاركة المعلومات مع الزملاء



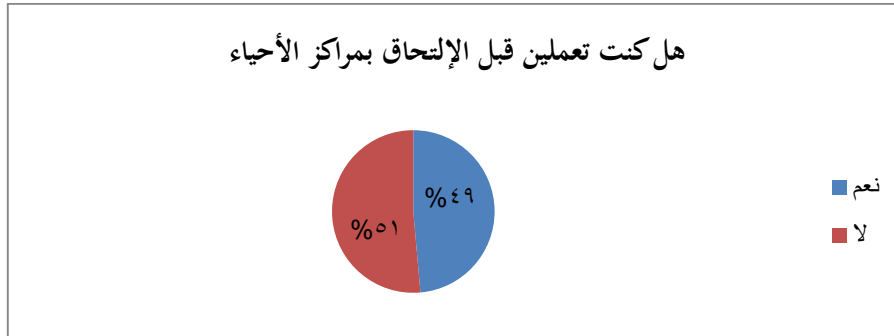
بلغت نسبة المشاركة للمعلومات بصورة دائمة (60%)، ومشاركة المعلومات أحياناً (40%) حسب الرسم البياني أعلاه وهي نتاج لأهمية برامج التعاون وفرق العمل وأنماط الشخصية ومهارات الاتصال الفعال التي تقدمها مراكز الأحياء المتعلمة حيث تعتبر من أهم طرق لتوليد الأفكار وحل مشكلات العمل وترقية وتطوير المشروعات.

شكل 22/4: تطور الأداء:



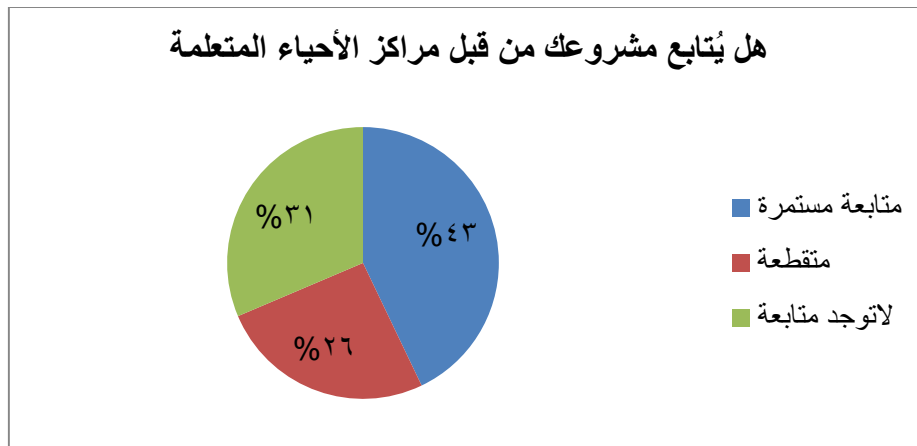
جاءت إجابات رائدات الأعمال لتطوير أدائهن على نحوٍ مستمر بنسبة (100%) وهذه إجابة ممتازة لأن أنجح طريقة لنجاح مشروعك ورضاء عميلك هو أن تفكر على الدوام في كيف أن تعطيهم أكثر بشكل مستمر وسعر مناسب وتظهر هنا ثمرة الاستفادة في العمل.

شكل 23/4: العمل قبل التمويل



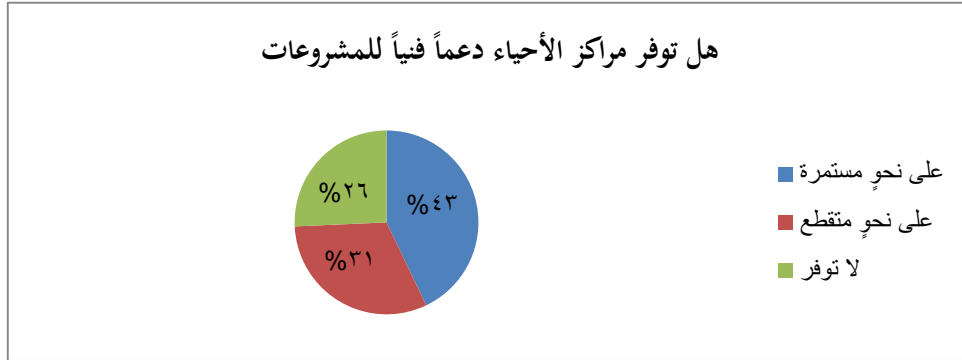
من أهم المخرجات التي عملت عليها مراكز الأحياء في أهدافها هي تأهيل المرأة لسوق العمل وتزويدها بالمهارات اللازمة للوصول إلى اكتفائها اقتصادياً في حال رغبت بذلك فقد وفرت مراكز الأحياء لـ (51%) فرصاً للتشغيل الذاتي حيث أنهم يبحثون عن عمل قبل حصولهم على التمويل وهؤلاء يمثلون النسبة الغالبة من الفئات العمرية الشابة.

شكل 24/4: متابعة المشروعات من قبل مراكز الأحياء



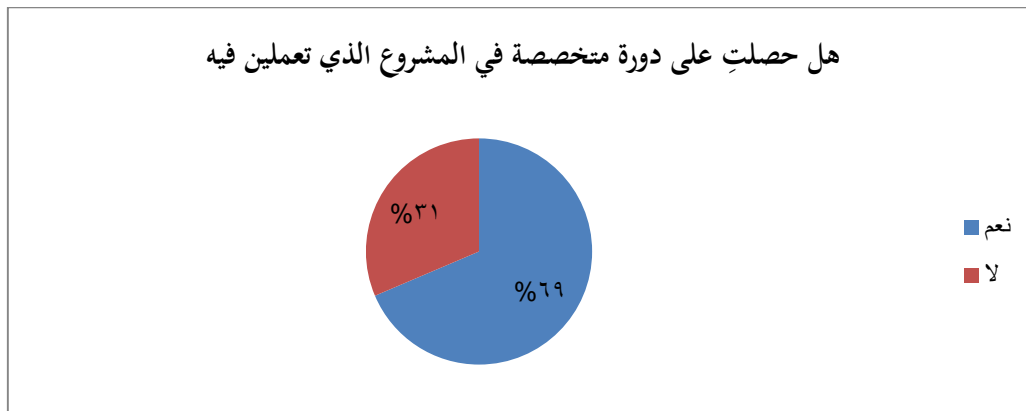
المتابعة المستمرة جاءت بنسبة (43%) بينما المتابعة المتقطعة جاءت بنسبة (26%) في حين أن (31%) لم تتم متابعتها من قبل المراكز، ومن النسب نلاحظ أهمية دور المتابعة والإشراف من قبل مراكز الأحياء لمعالجة المشكلات ومراقبة النتائج ونقل التجارب وتوثيقها.

شكل 25/4: هل توفر مراكز الأحياء دعماً فنياً للمشروعات



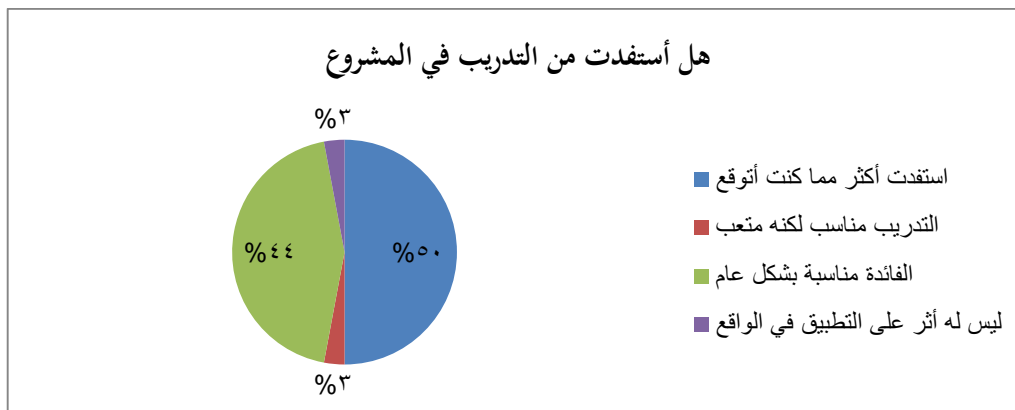
بلغت نسبة المتابعة الفنية على نحو مستمر (43%) وعلى نحو متقطع بلغت (31%) ولا توفر مراكز الأحياء أي دعم بنسبة (26%) هذه تحديات كبيرة لمشروعاتنا في مراكز الأحياء نحن بحاجة لتقوية الدعم الفني لمزيد من النجاحات.

شكل 26/4: دورة متخصصة في المشروع الممول



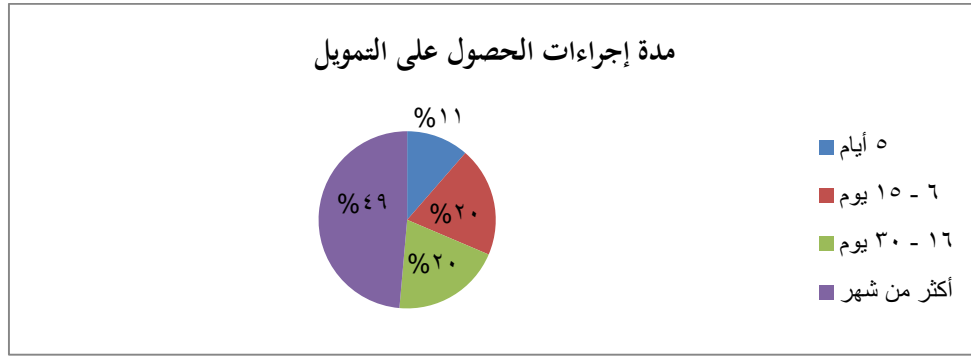
تهتم مراكز الأحياء بالتدريب وفقاً لبرامج مهنية تدريبية لريادة الأعمال كما توفر فرص للبرامج التعليمية والمهارات الحياتية، ومن خلال الشكل أعلاه إن نسبة رائدات الأعمال الذين حصلوا على فرص مناسبة للتدريب تبلغ (69%) وكانت في فترة ما قبل التمويل.

شكل 27/4: التدريب وعلاقته بالمشروع



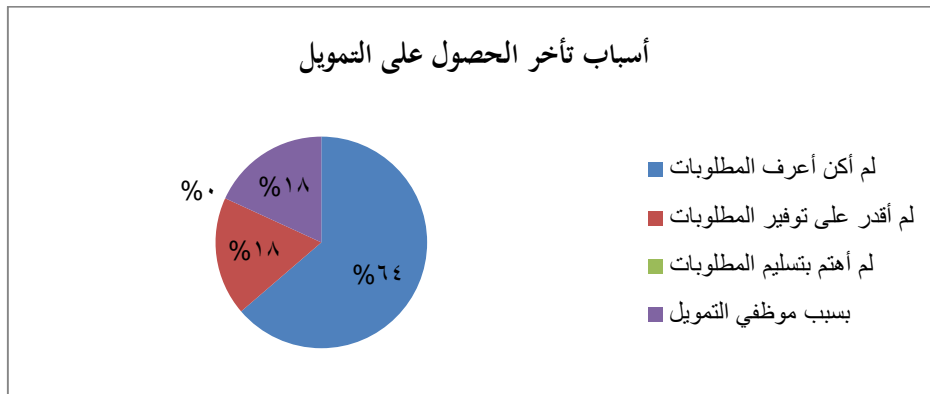
هنالك نسبة (96%) من رائدات الأعمال اللاتي تلقين تدريباً يقولون إن التدريب كان مناسباً وذلك مقابل (3%) يقولون إنه غير مناسب على واقع التطبيق، لكن تتراوح آراءهم بشكل متفاوت إذ أن (3%) يقولون إنه مناسب ولكنه متعب، و(44%) يقولون إنه مناسب بشكل عام و(50%) يعبرون عن ذلك برضى كامل وأن التدريب مناسب بأعلى من توقعاتهم.

شكل 28/4 مدة إجراءات الحصول على التمويل



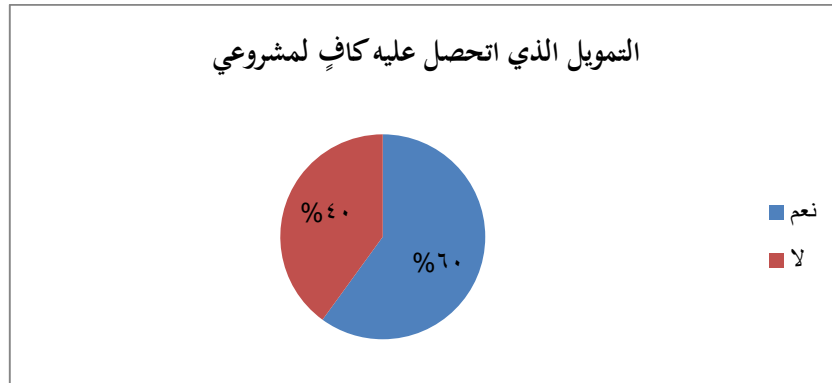
يمكن أن نعتبر أن من أهم مؤشرات كفاءة الإجراءات وجودتها هو حساب فترة تنفيذ التمويل ويمكننا القول إن هنالك نسبة (31%) تنتهي إجراءات تنفيذهم في أقل من (15) يوم وهنالك (20%) تنتهي إجراءاتهم في شهر ولكن لا تقل عن (15) يوم وهنالك (49%) من الرائدات تنتهي إجراءاتهم في أكثر من شهر وهؤلاء يتأثرن حتماً بهذه النتيجة ويمكن أن يترتب عليها نتائج غير محمودة سوى كان على الجهة التي تقدم التمويل أو على رائدات الأعمال أنفسهن.

شكل 29/4 أسباب تأخر الحصول على التمويل



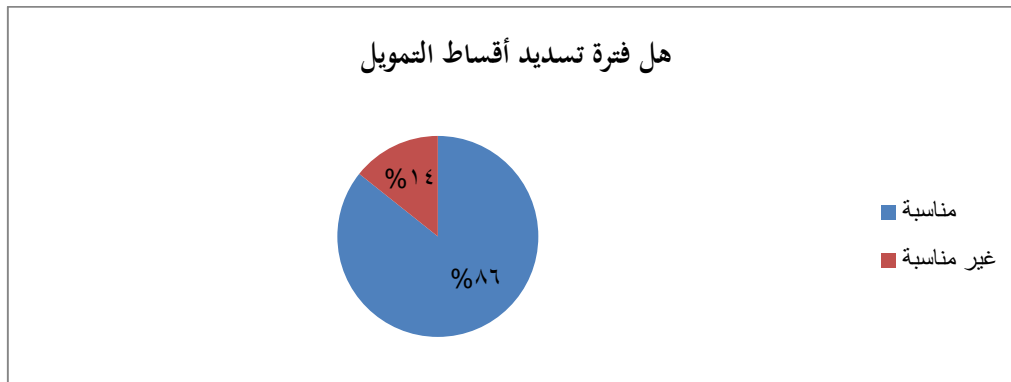
هنالك حوالي (64%) من الرائدات تنقصهن المعرفة بالإجراءات إما أن هؤلاء الرائدات يحتجنّ لمزيد من التنوير بالإجراءات أو أن مراكز الأحياء لا تملك الأدوات التي تعمل على تعريفهم بالإجراءات، كما أن هنالك نسبة (18%) يعانون من قدرتهم لتلبية المطلوبات الخاصة بمنح التمويل، بينما هنالك (18%) يرون أن أسباب تأخر الحصول على التمويل بسبب موظفي التمويل أنفسهم.

شكل 30/4 كفاية التمويل



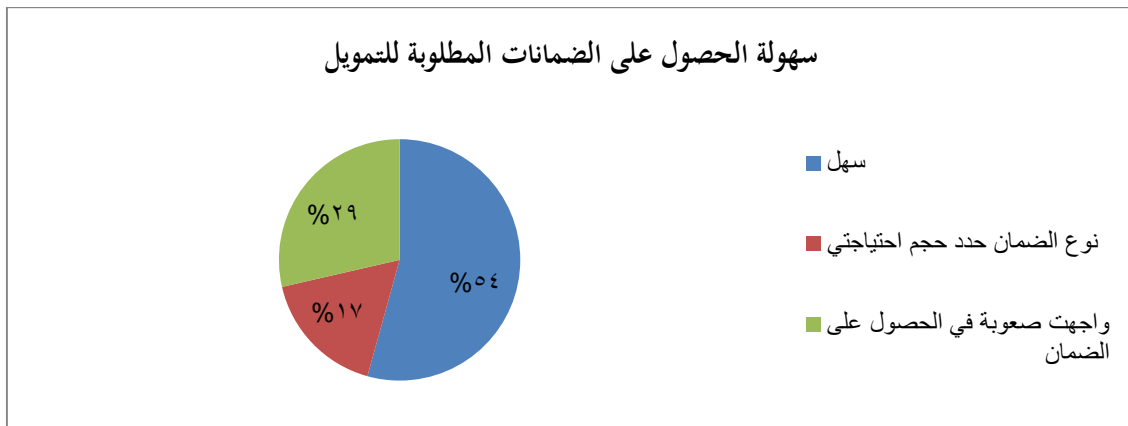
(60%) من رائدات الأعمال يرون أن التمويل الممنوح لهنّ كافٍ مع إحتياجاتهنّ التمويلية و(40%) يرون أنه غير كافٍ لإحتياجاتهنّ التمويلية والمشروع.

شكل 31/4 تسديد أقساط التمويل



من خلال التحليل نجد أن (86%) يقولون إن عملية السداد مناسبة، بينما (14%) يقولون بأنها غير مناسبة.

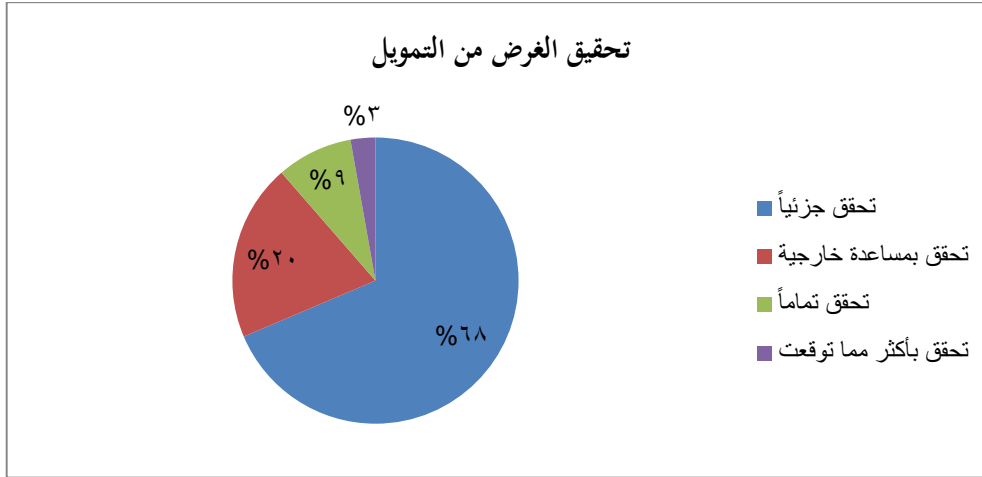
شكل 32/4: الحصول على الضمانات المطلوبة للتمويل



هنالك رضى غالب من رائدات الأعمال بأن الضمانات التي تطلبها مؤسسات التمويل سهلة ولم يجدوا أيّ صعوبة في الحصول عليها بنسبة (54%) ولكن هنالك (29%) منهم واجهوا صعوبات في الحصول على الضمانات وهذا لا يمنع بانهم في آخر

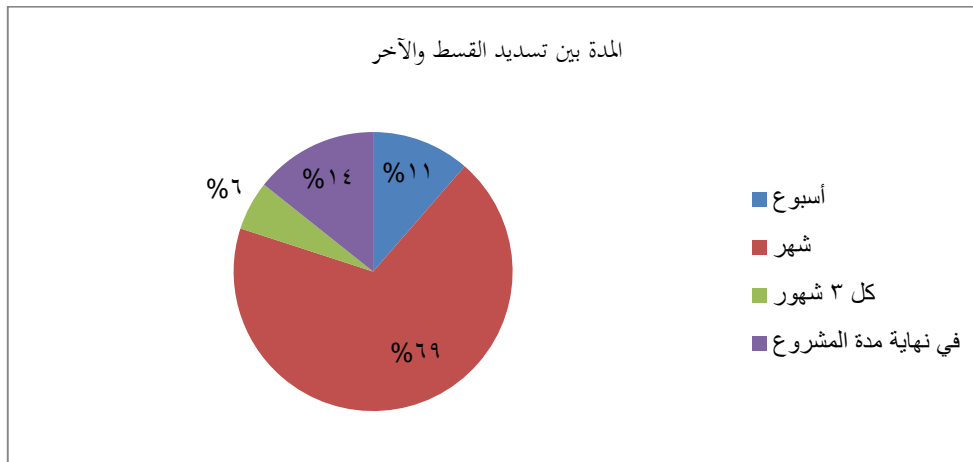
المطاف استطعن الحصول على التمويل، هنالك نسبة (17%) أفادوا بأن نوع الضمان حدد حجم إحتياجاتهن، مما قلل من كفاءة وفعالية التمويل وتحقيق أهدافه.

شكل 33/4: الغرض من التمويل



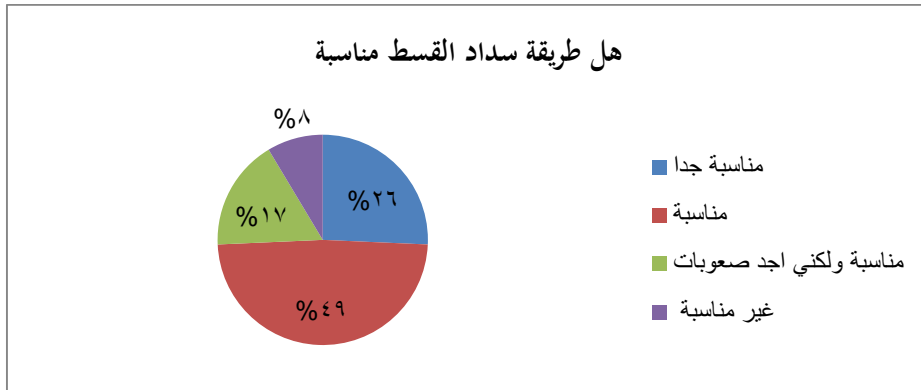
غالبية رائدات الأعمال وبنسبة (68%) يقولون بأن عملية التمويل التي منحوا لها حققت غرضهم المنشود ولكن تحقق جزئياً ولكن هنالك (20%) يقولون إنه تحقق ولكن بعد أن قدمت لهن مساعدات من جهات أخرى غير الجهة الممولة مثل الأسرة بينما (9%) يقولون الغرض التمويل تحقق تماماً و(3%) يقولون تحقق أكثر مما توقعن.

شكل 34/4: المدة بين تسديد القسط والآخر



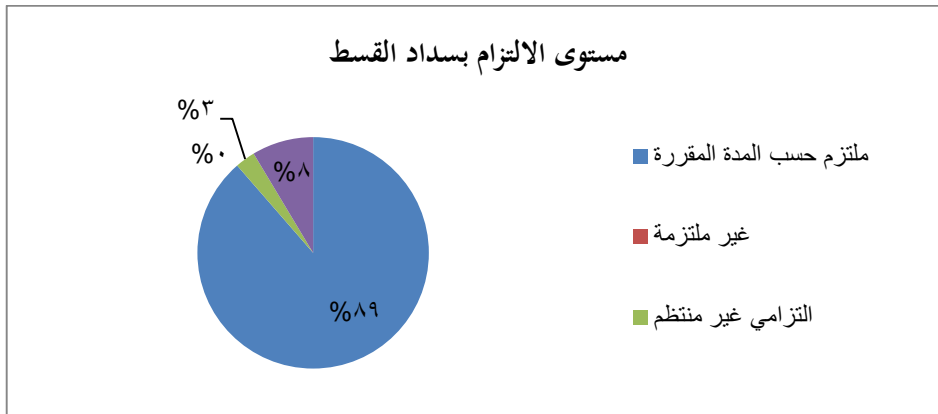
السداد الشهري هو النمط السائد لمؤسسات التمويل الأصغر ويمثل حوالي 69% من مجمل فترات السداد وهنالك طرق أخرى للسداد ولكن في حدود ضيقة جداً أولها السداد في نهاية المدة ويمثل (14%) والسداد الأسبوعي بنسبة (11%) والسداد كل ثلاثة أشهر بنسبة (6%) ومن المهم جداً التفكير في تصميم ذلك وفقاً للتدفقات النقدية للعملاء.

شكل 35/4: طريقة سداد القسط



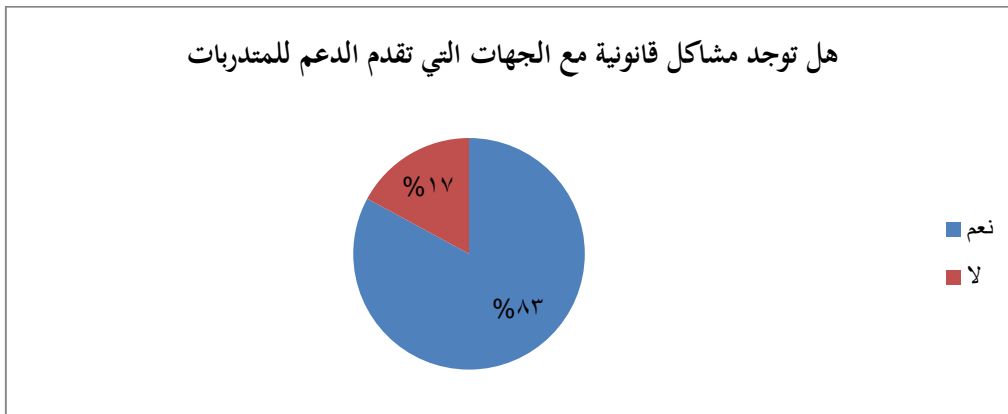
(49%) من الرائدات يقلن إنها مناسبة بينما (26%) يقولون بان طريقة سداد القسط مناسبة جداً و (8%) يقلن إنها غير مناسبة بينما (17%) من الرائدات يقلن مناسبة ولن يواجهن صعوبات في بعض الأحيان ويرجع ذلك لأسباب عدة.

شكل 36/4: الالتزام بسداد القسط



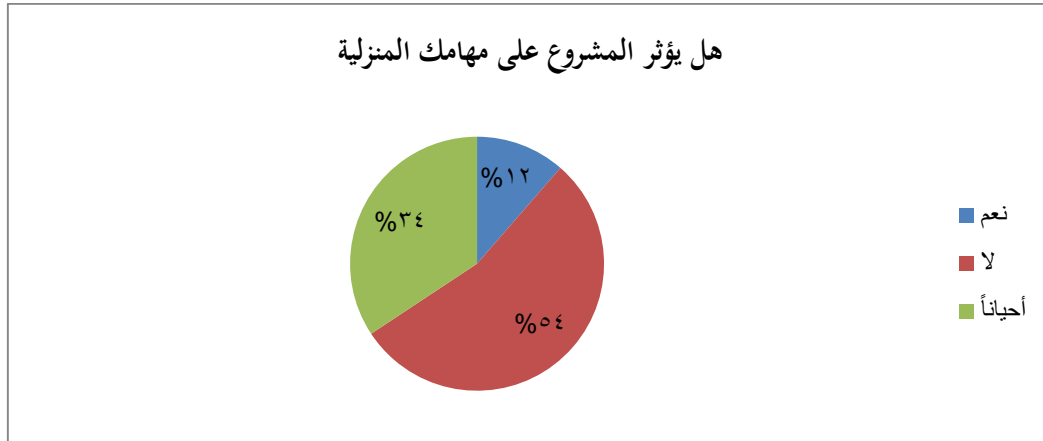
بلغت نسبة اللاتي لم يلتزمن بالسداد (0%) ولكن تراوحت نسبة الإلتزام في عملية السداد وفقاً للسداد حسب المدة المقررة (89%) بينما (3%) التزامهن غير منتظم و(8%) ملتزمات ولكن يجدن صعوبات في مواسم معينة ولكن يعالجون ذلك.

شكل 37/4: المشاكل القانونية مع الجهات التي تقدم الدعم للمتدربات



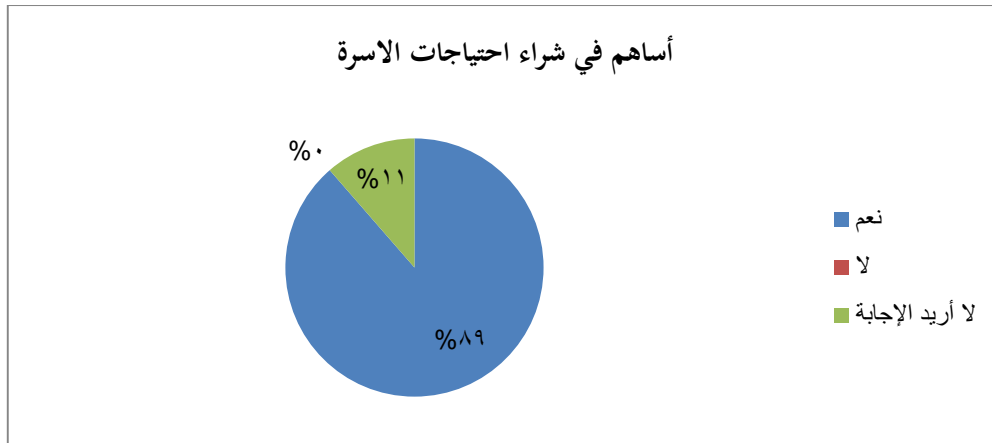
(83%) من رائدات الأعمال يواجهن مشاكل قانونية مع الجهات التي تقدم التمويل بينما (17%) لا يواجهن أي مشاكل قانونية وتحتاج مراكز الأحياء توفير الحماية القانونية لرائدات الأعمال باعتبار أن فكرة مراكز الأحياء تقوم على توفير الحماية الاجتماعية للمرأة والحرص على قيم العمل.

شكل 38/4: تأثير المشروع على المهام المنزلية



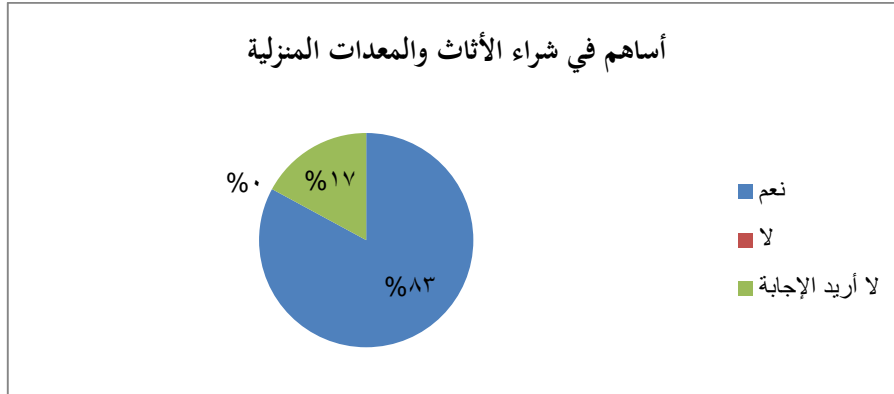
(54%) من الرائدات لا يؤثر المشروع على مهامهن المنزلية بينما (34%) يؤثر أحياناً في حين أن (12%) من رائدات الأعمال يؤثر المشروع على مهتمهن هنا لا بدّ أن تعمل مراكز الأحياء على تحقيق أهداف المراكز التي من ضمنها الاهتمام برعاية الأمومة والطفولة والموازنة بين دور المرأة في الأسرة وحققها في العمل وهذه من التحديات التي تواجه قضايا المرأة.

شكل 39/4: أساهم في شراء احتياجات الأسرة



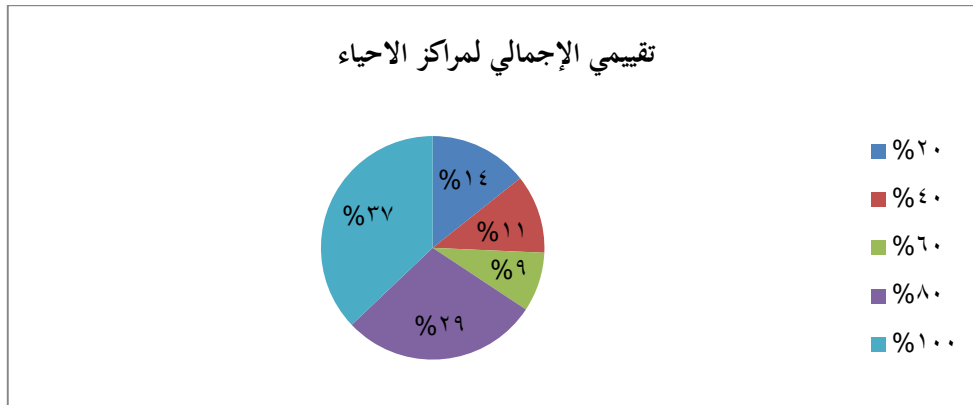
المستوى المعيشي للأسر يمكن أن يكون مؤشراً هاماً لتحسين مستوى الدخل كالتغيير في مستوى الملبس والمسكن وتعتبر واحدة من المؤشرات التي تدعم عملية تقفي الأثر الاجتماعي والإقتصادي لرائدات الأعمال وتخطيها حاجز الفقر، هنالك (89%) يساهمن في شراء احتياجات الأسرة بينما (11%) لم يحددن إجابة تفيد بالإيجاب أو النفي.

شكل 40/4: أساهم في شراء الأثاث والمعدات المنزلية



الأثاث والمعدات المنزلية هي من الأشياء الضرورية لحياة كل أسرة وتعتبر مؤشر هام لدور مراكز الأحياء في مساعدة الأسر للخروج من دائرة الفقر وبناءً عليه فإن نتائج الدراسة أظهرت أن (83%) من رائدات الأعمال من شراء أثاث ومعدات منزلية كانت بالنسبة اليهن أولوية لتحسين أوضاعهم السكنية بينما (17%) لم يحددن إجابة تفيد بالإيجاب أو النفي

شكل 41/4: تقييم مراكز الأحياء



هنالك درجة رضا كبيرة من رائدات الأعمال لأداء مراكز الأحياء تتجاوز (66%) ولكن هنالك نسبة (25%) غير راضٍ عن أداء مراكز الأحياء وهذه نسبة تستحق الوقوف عندها لتحقيق أهداف مراكز الأحياء في المجتمع.

ملخص النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن أغلب المبحوثات في مراكز الأحياء من فئة الشباب.
2. أظهرت الدراسة بأن المبحوثات أغلبهن من خريجي الجامعة والتعليم فوق الجامعي والشهادة السودانية.
3. بينت الدراسة بأن الحالة الاجتماعية لأغلب المبحوثات من المتزوجات.
4. أظهرت الدراسة أنواع التدريب المختلفة للمبحوثات وكانت أعلى نسبة في الطبخ والتجميل.
5. أظهرت الدراسة التنوع في الجهات التي تقدم التمويل كما أوضحت أن التمويل من إدارة الحي المتعلم يشكل نسبة ضعيفة.
6. توصلت الدراسة لوجود طلب عالي للمنتجات وزيادة في المبيعات وأرباح شهرية ومبيعات متوقعة شهرياً للمبحوثات.

7. توصلت الدراسة أن أغلب المبحوثات لديهن أسواق جغرافية لعرض منتجاتهن ولكن توجد نسبة قليلة لا توجد لهن مواقع.
8. أثبت التحليل استخدام الإنترنت لبيع منتجاتهن ومواكبتهن لسوق العمل.
9. تم الحصول على أن مدخلات الإنتاج التي تستخدم في المنتجات متوفرة في السوق المحلي.
10. أغلب المبحوثات يبعن المنتجات للمستهلك النهائي مباشرة مع وجود نسبة رضا عالية جداً من المستهلك.
11. برهنت الدراسة بأن مشروعات مراكز الأحياء عملت على إيجاد فرص عمل داخل وخارج الأسر من المجتمع المحلي.
12. بينت الدراسة بأن المبحوثات يكتسبن معارف وعلاقات في العمل ويشاركن المعلومات مع زملائهم في العمل.
13. أكدت الدراسة على تطوير الأداء للمبحوثات بصورة عالية جداً.
14. بينت الدراسة ضعف المتابعة اللاحقة للمشروعات من قبل مراكز الأحياء مع وجود متابعة متقطعة.
15. أظهرت الدراسة أن الدعم الفني الذي تقدمه المراكز للمشروعات بصورة جيدة.
16. أغلب المبحوثات نلن جرعات تدريبية في المشروع الممول وأكدن على استفادتهن من التدريب في الواقع العملي.
17. بينت الدراسة أن مدة إجراءات الحصول على التمويل طويلة وأن أغلبهن لم يكن يعرف مطلوبات الحصول على التمويل وأن بعضهن واجهن صعوبة في الضمان.
18. أظهرت الدراسة أن التمويل الممنوح لهن كافٍ لاحتياجاتهن التمويلية ويحقق الغرض من التمويل وأن فترة سداد قسط التمويل مناسبة وكذلك طريقة السداد إلا أن بعضهن يواجهن صعوبات سداد في أوقات محددة.
19. بينت الدراسة بأن نسبة كبيرة من المبحوثات يواجهن مشاكل قانونية مع الجهات التي تقدم التمويل.
20. توصلت الدراسة أن المبحوثات لا تؤثر المشروعات على مهامهن المنزلية إلا أن نسبة منهن أثر المشروع على مهامهن المنزلية.
21. أظهرت الدراسة الأثر الاجتماعي والإقتصادي في مساهمة المبحوثات في شراء احتياجات الأسرة والأثاث والمعدات المنزلية.
22. بينت الدراسة الرضا الكبير من المبحوثات لأداء مراكز الأحياء المتعلمة.

التوصيات

1. الإستمرار في التركيز على شريحة الشباب في المشروعات بصفتهم الفئة الفاعلة في المجتمع مع ضرورة الإهتمام بالفئات الأكثر تأثراً بالفقر من النساء والشابات والخريجات وذوي الإعاقة.
2. التأكيد على أن رائدات الأعمال شركاء لمراكز الأحياء في الإنجاز وعليه فمن الضروري تقوية برامج المتابعة والرعاية اللاحقة لتحسين الأداء للمشروعات ورصد موارد مالية لذلك.
3. ضرورة شعور البنوك ومؤسسات التمويل بمسؤولياتها تجاه المجتمع وضمان حسن معيشة أفرادهم من خلال توفير التمويل اللازم للفقراء ورائدات الأعمال ودارسات مراكز الأحياء، ما يجعل منها ذا دور ريادي بمساهمتها لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.

4. توفير التمويل الأصغر للمشروعات الحقيقية الإنتاجية التي تخلق فرص عمل وتحقق قيمة مضافة.
5. التوصية بتكوين جمعيات إنتمان متخصصة بين النساء في المشروعات المنشابه مثل جمعيات الخياطة وصناعة الحلويات وتنسيق الهدايا والطبخ لحل مشكلة التمويل وزيادة رأس المال والضمان باعتبار أن الجمعيات هي الضامن الأساسي لمنسوبيها.
6. ضرورة التوسع الرأسي والأفقي في بناء رأس المال الإجتماعي بمنظور اقتصادي بقيام جمعيات إنتمان وادخار على الأساس الفئوي تستهدف المطلقات والمهجورات والأرامل والغير متعلقات والخريجات ومنتجي الحيوان.
7. إضطلاع مراكز الأحياء بمسئوليته تجاه الرسالة الاجتماعية وتكوين محافظ التمويل وإطلاق المبادرات والرؤى الابتكارية.
8. إدخال مادة ريادة الأعمال وإدارة المشروعات في مناهج مراكز الأحياء مع تشجيع قيام البحوث العلمية والميدانية في مجال الصناعات التقليدية.
9. تقوية آليات الرصد والمتابعة لقياس الأثر الإجتماعي تستصحب فيها معايير للقياس متناسبة مع البيئة الوطنية ومطابقة للأهداف الدولية.
10. التركيز على إصلاح قطاع التعليم لضمان تحقيق الموائمة بين مخرجات مراكز الأحياء واحتياجات سوق العمل من أجل تعظيم مستوى الإستفادة من قدرات الشباب.
11. الاستفادة من برنامج التحول الوطني والهدف الخاص بزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل في تعزيز تجربة مراكز الأحياء.
12. ضرورة إيلاء المزيد من الإهتمام والعناية بعملية تسويق منتجات مشروعات مراكز الأحياء من خلال إنشاء أسواق جغرافية متخصصة لبيع منتجات مشروعات مراكز الأحياء لتوفير الحماية الاجتماعية لرائدات الأعمال وبيع المنتجات مباشرة للجمهور.
13. تنظيم معارض تشجع على تقديم وتسويق المنتجات وتكوين منصات لتبادل الخبرات والمعارف بين الرائدات مع إعطائهن ميزة تفضيلية وتسهيلات أخرى للمشاركة.
14. إنشاء إدارة جديدة في هيكل مراكز الأحياء لتقديم الدعم القانوني وتوفير الحماية لرائدات الأعمال.

المراجع

1. أحمد، مروة برهم، نسيم (2007) الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتوثيق والتوريدات.
2. بحوصي، مجذوب، عريس، عمار، مولاي، أسماء (2016) التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التجربة السودانية في التمويل الأصغر الإسلامي نموذجاً وإمكانية الإستفادة منها في الجزائر، (ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي النظرة المستقبلية لمنشآت الأعمال في ضوء التطورات التكنولوجية 2016).
3. البكر، أحمد، العبداني، أروى (2018) تحديات سوق العمل في المملكة العربية السعودية، إدارة الأبحاث الإقتصادية، مؤسسة النقد العربي السعودي.
4. التقرير الختامي للأحياء المتعلمة (1440-1441هـ).

5. جامع، ياسر (2016) دراسة تقييم الأداء الاجتماعي وقياس الأثر مؤسسة التنمية الاجتماعية، ب.ن، الخرطوم.
6. حريزي، ياسين (2013) دور التمويل الإسلامي الأصغر في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
7. الدليل التنظيمي لتعليم الكبار (1439-1440هـ): مبادرة التعلم مدى الحياة "استدامة" الإصدار الثاني.
8. زمزمي، يحيى (2019) مراكز الأحياء، تجربة واقعية ونظرة مستقبلية، ورقة عمل مقدمة لندوة المجتمع والأمن المنعقدة بكلية الملك فهد الأمنية بالرياض من 2/21 حتى 2/24 من عام 1425هـ).
9. الطريف، الطريف، غادة بنت عبد الرحمن معوقات تمكين المرأة السعودية في سوق العمل، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن 2013).
10. طلحة، الصديق (2006) التمويل الإسلامي في السودان التحديات ورؤى المستقبل، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان.
11. غانم، محمد مصطفى (2010) واقع التمويل الأصغر الإسلامي وأفاق تطويره في فلسطين دراسة تطبيقية على قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. محمد، دعاء عبد الحميد عبد السميع. (2016). دور مراكز الأحياء في تنمية المجتمع المحلي. مجلة الخدمة الاجتماعية، 56ع، ج7، 15 - 66.
13. المهل، عبد العظيم، تيراب، الطيب داؤود (2016) ريادة الأعمال، دار الجامعة الوطنية للنشر، الخرطوم.
14. Kotler, Philip and Levy, Sidney (1969) **Broadening the Concept of Marketing**, Journal of Marketing, January

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/آمال عبد الهادي الذويب، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.11>