

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

المجلد السابع

الإصدار الثاني والثمانون

تاريخ النشر: 5 فبراير 2026م

ISSN: 2706-6495

### الإهداء

إنه لمن دواعي سرورنا وامتياز كبير أن نقدم الإصدار الثاني والثمانون 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 والمعرفي.

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

منارة البحث العلمي

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

مجلة علمية دولية محكمة، تصدر المجلة دورياً كل شهر

الإصدار الثاني والثمانون كاملاً | 5 فبراير 2026م

Doi: [doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82](https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82)

Email: [editor@ajrsp.com](mailto:editor@ajrsp.com)

رئيس التحرير:

أ.د. ختام أحمد النجدي

الهيئة الاستشارية:

أ.د. عبد الحكيم أحمد سر الختم جيني

أ.د. رياض سعيد علي المطيري

أعضاء هيئة التحرير:

أ.د. خالد محمد عبد الفتاح أبو شعيرة

أ.د/ عذاب العزيز الهاشمي

أ.د. خالد إبراهيم خليل أبو القمصان

د. عبدالرازق وهبه سيد أحمد

أ.د. عبد الفتاح حسين

أعضاء لجنة التحكيم:

د. بسمة مرتضى محمد فودة

د. نوال حسين صديق

د. فاطمة مفلح العبدالات

د. أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم

د. وصفي ياسين عباس

د. أبو عبيدة طه جبريل علي

د. بدر الدين براحلية

## قائمة الأبحاث المنشورة:

رقم الصفحة	التخصص	الدولة	اسم الباحث	عنوان البحث	No
49 - 6	علم اجتماع الجريمة والانحراف	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ مزنة بنت عبد العزيز سعد	السمات الشخصية لضحايا الجرائم السيبرانية (دراسة مطبقة على عينة من الضحايا في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية)	1
72 - 50	الإدارة العامة	المملكة العربية السعودية	الباحث/ أحمد بن عبد الرحمن الحسيني	أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030 (دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة)	2
104- 73	إدارة المعرفة	المملكة العربية السعودية	أ.د/ ماجدة بنت عزت غريب، أ.د/ نبيل بن عبد الله قمصاني، الباحثة/ ونام بنت محمد منشاوي	أهم معايير قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة وفق المعايير والمواصفات العالمية	3
122- 105	العلوم الإنسانية	الإمارات العربية المتحدة	الدكتور/ علاء الدين محمد موسى الجزولي	تسجيل العلامة التجارية وآثارها وفقاً للأنظمة والاتفاقيات الدولية	4
136- 123	تصميم الأزياء	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ بيان عبد الله عوضه الأسمرى، أ.د/ حنان عبد الحليم بخاري	تصميم دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات	5
162- 137	المصارف الإسلامية	المملكة العربية السعودية	الباحث/ عبدالرحمن بن فهد الموسى	دراسة تحليلية لقواعد وتعليمات حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية	6
182- 163	علم النفس	المملكة العربية السعودية	الدكتورة/ اخلاص عبد الرقيب سلام الشرجبي	العلاقة بين الحكمة الاختبارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان	7
205- 183	الفلسفة في الإدارة	الإمارات العربية المتحدة	الباحث/ رضا عبد الفتاح عرفات النمراوي، الأستاذ الدكتور/ محمد إظهار عارف بن محمد قاسم	أثر الذكاء الإستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي (دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة/ دولة الإمارات)	8

225- 206	الأدب الحديث	المملكة العربية السعودية	الدكتورة/ سميحة عبد القادر البوزايدي	أسطورة أوديب عند توفيق الحكيم وعلي أحمد باكثير (دراسة تحليلية مقارنة)	9
247- 226	العلاقات الدولية وحوكمة السياسات	المملكة العربية السعودية	الباحث/ ثامر بن عبدالله السبيعي (ابن سمران)	هندسة الزمن السياسي (T-Score): النمذجة القياسية للسرعة والتوقيت كمتغيرين سياديين في معادلة القوة الديناميكية	10
263- 248	استشراف المستقبل	المملكة العربية السعودية	الدكتور/ أحمد بن محمد المنصور	الحكم السيادي للقرارات عالية الأثر وفق منهجية الربع الاستشرافية	11

## السمات الشخصية لضحايا الجرائم السيبرانية

(دراسة مطبقة على عينة من الضحايا في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية)

### Personality characteristics of cybercrime victims (a study applied to a sample of victims in the Eastern Province of Saudi Arabia)

إعداد: الباحثة/ مزنة بنت عبد العزيز سعد

باحثة دكتوراه في علم اجتماع الجريمة والانحراف، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: [al.mezn85@gmail.com](mailto:al.mezn85@gmail.com)

إشراف: أ.د/ هند بنت خالد العتيبي

أستاذ علم الاجتماع في جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف السمات الشخصية المرتبطة بزيادة احتمالية تعرض الفرد ليكون ضحية للجرائم السيبرانية في المجتمع السعودي. واعتمدت الدراسة على إطار نظري متكامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي (المسحي) بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، واستندت الدراسة نظرياً إلى الدمج بين نماذج علم النفس الشخصي، وبخاصة نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، ونظرية النشاط الرتيب المشتقة من نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر، إضافة إلى نظرية الفجوة الرقمية، وذلك لتفسير العلاقة بين الخصائص الشخصية والسلوكية وفرص التعرض للجريمة السيبرانية. وشملت عينة الدراسة (200) مبحوثاً من مستخدمي الإنترنت البالغين في المناطق الحضرية والريفية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية تضمنت مقياس سمات الشخصية المتمثل في (الانفتاح، المسؤولية، الانبساط، القبول الاجتماعي/التحسس، العصابية). توصلت الدراسة إلى أن من أهم أنواع الجرائم السيبرانية التي تعرض لها أفراد العينة احتيال/خداع مالي، ثم يليه اختراق حسابات بريد/مواقع تواصل، ثم يأتي اختراق بنكي، ومن أقل الجرائم التي تعرض لها أفراد العينة كل من سرقة هوية، ابتزاز/تهديد. كذلك (57.0%) من أفراد العينة لم يبلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية ولم يتقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق، وأن (43.0%) من أفراد العينة بالفعل قد بلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق، كذلك أكثر منصة حدثت عبرها الجرائم السيبرانية وتحددها أفراد العينة هي واتس اب، ثم تأتي منصة سناب شات، ومن أقل المنصات حدوثاً للجرائم السيبرانية من وجهة نظر أفراد العينة كل من انستجرام وتيك توك.

**الكلمات المفتاحية:** السمات الشخصية، الضحايا، الجرائم السيبرانية، المجتمع السعودي.

## Personality characteristics of cybercrime victims (a study applied to a sample of victims in the Eastern Province of Saudi Arabia)

### Abstract:

This study aimed to explore the personality traits associated with an increased likelihood of becoming a victim of cybercrime in Saudi society. The study adopted a comprehensive theoretical framework and employed a descriptive-analytical (survey) methodology, deemed the most suitable approach. Theoretically, the study integrated personality psychology models, particularly the Big Five personality model, the theory of routine activity derived from Max Weber's social action theory, and the digital divide theory to explain the relationship between personality and behavioral characteristics and the likelihood of becoming a victim of cybercrime. The study sample consisted of 200 adult internet users in urban and rural areas of the Eastern Province of Saudi Arabia. Data was collected through an online questionnaire that included a personality trait scale measuring openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness/sensitivity, and neuroticism. The study found that the most common type of cybercrime experienced by the sample was financial fraud/deception, followed by hacking of email/social media accounts, and then bank fraud. The least common types of cybercrime experienced by the sample were identity theft and extortion/threats. Likewise, (57.0%) of the sample did not report the incident to an official body and did not file a complaint with the entity or program that was hacked, and (43.0%) of the sample did report the incident to an official body or file a complaint with the entity or program that was hacked. Likewise, the platform through which most cybercrimes occurred, as identified by the sample, is WhatsApp, followed by Snapchat. Among the platforms that least experienced cybercrimes, according to the sample, are Instagram and TikTok.

**Keywords:** Personality traits, victims, cybercrime, Saudi society.

## 1. المقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في أنماط الجريمة، حيث انتقلت كثير من الجرائم من العالم الواقعي إلى الفضاء الرقمي، ما أدى إلى بروز ما يُعرف بـ"الجرائم السيبرانية". وتتمثل هذه الجرائم في استخدام التكنولوجيا الرقمية للإضرار بالآخرين، سواء عبر الاختراق، أو الابتزاز، أو الاحتيال الإلكتروني، أو سرقة البيانات الشخصية. وتُعد الجرائم السيبرانية من أخطر التحديات الأمنية التي تواجه المجتمعات المعاصرة، بما فيها المجتمع السعودي، في ظل الاستخدام المتزايد للتقنيات الحديثة والانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن احتمالية الوقوع ضحيةً لجريمة سيبرانية لا تتوقف فقط على الجوانب التقنية، مثل ضعف الحماية أو نقص المعرفة الرقمية، بل تمتد لتشمل السمات الشخصية للأفراد، والتي قد تؤثر على سلوكهم الرقمي ومدى وعيهم بالمخاطر الإلكترونية. فعلى سبيل المثال، الأشخاص ذوو درجات عالية من العصابية أو الانبساط قد يكونون أكثر عرضةً للمخاطر بسبب سلوكياتهم التفاعلية أو الاندفاعية، بينما قد تساهم سمة المسؤولية في تقليل فرص التعرض للتهديدات (Ngo & Paternoster, 2011).

إن الواقع الاجتماعي في المملكة العربية السعودية يشهد تطوراً كبيراً في استخدام النظام المعلوماتي في جميع أجهزة الدولة ومؤسساتها، ولكن ما زالت الأبحاث حول العلاقة بين السمات النفسية والسلوك السيبراني محدودة، رغم النمو السريع في استخدام الإنترنت وتطبيقات التقنية. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة البحثية، من خلال استكشاف السمات الشخصية المرتبطة بضحايا الجرائم السيبرانية في المجتمع السعودي، بالاعتماد على إطار نظري يجمع بين علم النفس الشخصي ونظريات الجريمة الرقمية.

ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية للحد من هذه الجرائم عبر القوانين والتشريعات (مثل نظام مكافحة الجرائم المعلوماتية)، إلا أن الواقع يشير إلى ازدياد الحالات المُبلغ عنها، مما يستدعي فهماً أعمق لطبيعة الضحايا أنفسهم، خصوصاً من الجانب النفسي والشخصي.

وتُعد السمات الشخصية للضحايا من العوامل الجوهرية التي قد تُسهم في تعرض الفرد للجريمة الإلكترونية، سواء من حيث سلوكه في الفضاء الرقمي، أو من حيث قدرته على تقييم المخاطر والتفاعل مع المحتوى أو الأشخاص عبر الإنترنت. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل السمات الشخصية الشائعة بين ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي، وذلك بهدف بناء تصور علمي يساعد في توجيه حملات التوعية، وجهات الضبط الاجتماعي في المجتمع من سن قوانين رادعة وتطوير استراتيجيات الوقاية، وتعزيز الأمن السيبراني المجتمعي.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تزايد انتشار الجرائم السيبرانية (الإلكترونية) في المجتمع السعودي، مثل الاحتيال، الابتزاز والاختراقات المالية، والتي أصبحت تهدد أمن الأفراد والمجتمع بشكل عام. والجرائم السيبرانية في المملكة العربية السعودية تشمل أنواعاً مختلفة، أبرزها جرائم الاحتيال الإلكتروني والتزوير، والتنمر الإلكتروني، والاختراقات الأمنية، ووفقاً للإحصاءات الحديثة في المواقع الرسمية لهيئة الإحصاء السعودية ووزارة الداخلية فإن:

**1/ الجرائم السيبرانية:** في تقرير نشرته هيئة الإحصاء السعودية يشير إلى ارتفاع كبير في عدد القضايا والمتهمين في الجرائم السيبرانية، حيث زادت القضايا بنسبة 54.89% والمتهمين بنسبة 66.88% حيث شهدت زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة.

وفي عام 2022، تم تسجيل 4783 قضية بارتفاع نسبته 54.89% مقارنة بعام 2021، كما ارتفع عدد المتهمين بنسبة 66.88% ليصل إلى 5439 متهمًا.

**2/ التصنيف الوطني الموحد للجرائم:** حيث نشر تقرير يشير إلى جهود المملكة في تطوير تصنيف وطني للجرائم بهدف تحسين جودة البيانات وتعزيز القدرة على مواجهة الجرائم الإلكترونية، وفقًا لمعايير دولية اعتمدت المملكة تصنيفًا حديثًا للأغراض الإحصائية لتوحيد الجهود بين المؤسسات وتحليل البيانات، بهدف تحسين القدرة على مكافحة الجرائم وتنفيذ السياسات العامة. وتظهر هذه الأرقام عن الجرائم السيبرانية أعلاه التزام المملكة بمواجهة الجرائم الإلكترونية عبر تعزيز البنية التحتية الأمنية وإعداد سياسات قانونية وتنظيمية فعالة لمواكبة التطورات التقنية وما يصاحبها من انتشار جرائم إلكترونية لم تكن موجودة قبل هذا التطور.

وعلى الرغم من التوسع الكبير في استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة في المجتمع السعودي، وما يرافق ذلك من فوائد متعددة، إلا أن هذا الانفتاح الرقمي قد أدى إلى بروز ظاهرة الجرائم السيبرانية بشكل متزايد، حيث أصبح الأفراد عرضة لأشكال مختلفة من الجرائم كالاختيال المالي، الابتزاز الإلكتروني، التشهير، واختراق الخصوصية. ورغم أن هذه الجرائم يمكن أن تستهدف أي شخص، إلا أن الملاحظ أن بعض الأفراد يقعون ضحايا لها بشكل متكرر، ما يشير إلى احتمال وجود عوامل شخصية ونفسية تسهم في تعرضهم لهذه الجرائم أكثر من غيرهم.

وعلى الرغم من الجهود الحكومية المبذولة في مكافحة هذه الظاهرة، إلا أن الجانب المتعلق بـ السمات الشخصية لضحايا هذه الجرائم لا يزال محدود الدراسة، خاصة في الدراسات والأبحاث في المجتمع السعودي الذي يتميز بخصوصيات ثقافية واجتماعية معينة تؤثر في سلوك الأفراد الرقمي. وبالتالي، فإن فهم السمات الشخصية التي قد تجعل بعض الأفراد أكثر عرضة للوقوع ضحايا للجرائم الإلكترونية يُعد أمرًا ضروريًا لتطوير برامج التوعية والوقاية بشكل فعال.

وبحكم طبيعة عمل الباحثة حيث تعمل في وزارة الداخلية الأمن العام، وما لاحظته في مسيرتها العملية من زيادة في أعداد الجرائم الإلكترونية والبلاغات اليومية المسجلة لحالات النصب والاحتيال والابتزاز والسرقة وغيرها من الجرائم، رأت الباحثة محاولة التعرف وفهم السمات الشخصية لضحايا الجرائم الإلكترونية بالمجتمع السعودي، وذلك للخروج بتوصيات تثري الميدان الأمني وتحاول وضع الحلول للحد من هذه الظاهرة.

وظهرت عدد من الدراسات التي تناولت الجرائم الإلكترونية، وعالجت عددًا من قضايا الجرائم الفعلية، وبدأ الحديث عنها بوصفها ظاهرة إجرامية لا مجرد سلوكيات مرفوضة. حيث تمثل الدراسة استكمالاً لعدد من الدراسات التي تناولت الجرائم الإلكترونية بالدراسة والتحليل، ومنها دراسة (حسام الذبياني وعبدالرحمن الزهراني 2023): "العلاقة بين التتمر الإلكتروني والصحة العقلية للمراهقين الضحايا في المملكة العربية السعودية" والتي تحدثت عن الجرائم الإلكترونية وهي جريمة التتمر الإلكتروني، وخطرها على المجتمع. وكذلك دراسة (Whitty 2019) *Predicting susceptibility to cyber-fraud victimhood*: (بعنوان: التنبؤ بمدى قابلية الضحايا للاختيال الإلكتروني) توضح هذه الدراسة الفجوة بين المجتمع والجرائم الإلكترونية وكيف يقع بعض الأفراد كضحية لهذه الجرائم.

وتسعى هذه الدراسة إلى فهم واقع هذه الجرائم، وتحديد العلاقة بين السمات الشخصية للضحية مثل الثقة الزائدة، الاندفاعية، أو العزلة الاجتماعية، وارتفاع احتمالية تعرضهم للجرائم الإلكترونية، مما يساعد على تطوير استراتيجيات وقائية أكثر فاعلية لمواجهة هذه التهديدات.

من هنا، تتبع مشكلة الدراسة في التساؤل عن: "ما هي السمات الشخصية والسلوكية التي يتميز بها ضحايا الجرائم السيبرانية في المجتمع السعودي؟" وكيف تسهم هذه السمات في تعرضهم للاستهداف عبر الفضاء الرقمي؟

### 2.1. تساؤلات الدراسة:

- 1/ ما السمات الشخصية الشائعة لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي؟
- 2/ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية لضحايا الجرائم الإلكترونية تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)؟
- 3/ ما أنواع الجرائم الإلكترونية الأكثر شيوعاً التي يتعرض لها الأفراد في المجتمع السعودي؟ وهل تختلف باختلاف السمات الشخصية للضحايا؟
- 4/ ما الإجراءات أو الأساليب التي يستخدمها الضحايا للتعامل مع الجريمة بعد وقوعها، وهل تتأثر هذه الأساليب بسماتهم الشخصية؟
- 5/ ما أهم ميول المخاطرة والوعي الأمني لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي؟
- 6/ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقياس الميول للمخاطرة والوعي لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية وبين سماتهم الشخصية؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- 1/ تحديد السمات الشخصية الأكثر شيوعاً بين ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي.
- 2/ التعرف على الفروق بين ضحايا الجرائم الإلكترونية تبعاً للخصائص الديموغرافية (العمر، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الحالة الاقتصادية).
- 3/ رصد أكثر أنواع الجرائم الإلكترونية التي ترتبط بأنماط معينة من السمات الشخصية.
- 4/ تقديم توصيات تسهم في حماية الفئات الأكثر عرضة، من خلال التوعية أو التدخل الوقائي.
- 5/ دعم الجهات المختصة (أمنية، تعليمية، نفسية) بفهم أعمق للبعد النفسي والسلوكي للضحايا، بما يعزز فعالية برامج الحماية الرقمية.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في فهم السمات الشخصية لضحايا الجرائم الإلكترونية بالمجتمع السعودي، وعلاقتها بالوقوع كضحايا لهذه الجرائم، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

#### 1.4.1. الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع حديث ومعقد يتقاطع مع مجالات علم النفس، علم اجتماع الجريمة، والأمن السيبراني، وهو موضوع السمات الشخصية لضحايا الجرائم الإلكترونية. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالجرائم الإلكترونية في

الأوساط البحثية والأمنية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب التقنية أو القانونية، في حين أن البعد النفسي والشخصي للضحايا لا يزال يفتقر إلى الدراسة الكافية، خاصة في المجتمع السعودي. وتمثل هذه الدراسة إضافة علمية نوعية من خلال:

1/ فهم الظاهرة: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للجرائم السيبرانية في المجتمع السعودي، وخاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، مما يساعد في التعرف على طبيعة وواقع هذه الجرائم وأشكالها المختلفة والسمات الشخصية لضحايا هذه الجرائم.

2/ تحديد العلاقة بين السمات الشخصية والجريمة: تساهم الدراسة في فهم العلاقة وتحليلها بين السمات الشخصية للضحايا ووقوعهم في فخ الجرائم السيبرانية مما يتيح فهم العوامل النفسية والاجتماعية التي تجعل بعض الأفراد أكثر عرضة لهذه الجرائم.

3/ سد الفجوة البحثية في المجال الاجتماعي والنفسي للجرائم الإلكترونية: من خلال التركيز على السمات الشخصية المرتبطة بالضحايا.

4/ إثراء الأدبيات العلمية في مجال علم اجتماع الجريمة، والأمن السيبراني لا سيما في المجتمع السعودي تحديداً.

5/ تقديم نموذج تحليلي يساعد في تفسير العلاقة بين بعض السمات الشخصية (مثل: الثقة الزائدة، الفضول، التهور، أو ضعف الوعي الأمني) واحتمالية التعرض للجرائم الإلكترونية.

6/ دعم البحوث المستقبلية التي قد تبني على نتائج الدراسة لتطوير أدوات تشخيصية أو وقائية تستهدف الأفراد المعرضين للخطر بشكل أكبر.

وبالتالي، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام الباحثين لفهم أعمق للأبعاد النفسية والاجتماعية لضحايا الفضاء الرقمي، بما يساهم في بناء مجتمع رقمي أكثر وعياً وأماناً.

#### 2.4.1. الأهمية العملية:

تتمتع هذه الدراسة بأهمية عملية تنبع من الآثار الواقعية المتزايدة للجرائم الإلكترونية على الأفراد والمجتمع السعودي، خاصة مع ارتفاع معدلات استخدام الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

وتتجلى الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

1/ المساعدة في تصميم حملات توعوية فعالة: من خلال تحديد السمات الشخصية الأكثر عرضة للوقوع ضحية للجرائم الإلكترونية، يمكن للجهات المعنية (مثل هيئة الأمن السيبراني، وزارة التعليم، الجهات الإعلامية) تصميم برامج توعوية موجهة بدقة للفئات ذات القابلية العالية للاستهداف.

2/ دعم مؤسسات التعليم والتدريب: تساهم نتائج الدراسة في إدخال مفاهيم الحماية الرقمية والوعي الذاتي ضمن المناهج والبرامج التدريبية، خصوصاً للطلاب والطالبات والمستخدمين الجدد للفضاء الرقمي.

3/ مساعدة المختصين في الصحة النفسية والاجتماعية: يمكن للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين استخدام نتائج الدراسة لفهم الأبعاد الشخصية لضحايا الابتزاز أو الاحتيال الإلكتروني، مما يساهم في تحسين استجابتهم النفسية والتأهيلية.

4/ تعزيز جهود مكافحة الجريمة الإلكترونية: عبر تقديم رؤية تساعد الجهات الأمنية والرقابية في تحليل أنماط الضحايا المحتملين والتنبؤ بسلوكهم، ما يدعم إجراءات الوقاية قبل وقوع الجريمة.

5/ توجيه السياسات الوطنية في الأمن السيبراني: قد تسهم نتائج الدراسة في صياغة سياسات أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار ليس فقط الجانب التقني، بل أيضاً البُعد الإنساني والنفسي في التعامل مع الجرائم الإلكترونية.

### 5.1. مفاهيم الدراسة:

#### 1/ الجرائم الإلكترونية:

**تعرف إجرائياً بأنها:** هي أي فعل عدائي أو ضار يتم عبر وسائل التقنية أو شبكة الإنترنت، يتعرض له الفرد بشكل مباشر، ويؤدي إلى إلحاق أذى نفسي أو اجتماعي أو مادي به، مثل الابتزاز، الاحتيال، التشهير، اختراق الحسابات أو انتهاك الخصوصية، ويكون الفرد الضحية قد وقع فيها نتيجة لتفاعله الرقمي، وتتأثر احتمالية وقوعه فيها بسماته الشخصية.

في هذا التعريف يركز على الجانب التطبيقي، أي كيف تُفهم الجريمة الإلكترونية داخل إطار الدراسة بحيث يربط الجريمة بعناصر مهمة: الوسيلة (التقنية أو الإنترنت)، طبيعة الفعل (عدائي/ضار)، التأثير (نفسية، اجتماعي، مادي)، صلة الضحية بالفعل (من خلال التفاعل الرقمي) وارتباط ذلك بالسمات الشخصية.

#### 2/ السمات الشخصية:

**تعرف إجرائياً بأنها:** هي مجموعة من الخصائص النفسية والسلوكية المستقرة نسبياً التي يتمتع بها الفرد، والتي تؤثر على طريقة تعامله مع المواقف الرقمية، وتُقاس من خلال أدوات نفسية معيارية (مثل: مقياس السمات الشخصية الخمس الكبرى أو أدوات مشابهة)، وتشمل في هذه الدراسة على وجه الخصوص سمات مثل: الثقة بالآخرين، الفضول، الاندفاعية، الحذر، الميل للمخاطرة، والوعي بالأمن الرقمي. يحدد التعريف السمات كمكونات نفسية وسلوكية تؤثر في سلوك الفرد داخل الفضاء الإلكتروني، ويشير إلى القياس النفسي كوسيلة موضوعية لتحديد السمات، مما يربطها مباشرة بمنهج البحث. ويوضح السمات محل التركيز في الدراسة حتى تكون واضحة للمشاركين والقارئ.

#### 3/ الضحية:

**يعرف إجرائياً بأنه:** هو كل فرد من أفراد المجتمع السعودي سبق له أن تعرّض بشكل مباشر لجريمة إلكترونية (مثل: الابتزاز، الاحتيال المالي، اختراق الخصوصية، أو التشهير عبر الإنترنت)، وأدى ذلك إلى ضرر نفسي أو اجتماعي أو مادي، ويتم التعرف عليه من خلال إجابته على استبانة الدراسة التي تحتوي على (مجموعة أسئلة) توضح ما إذا كان قد تعرّض لجريمة إلكترونية بالفعل.

### 6.1. حدود الدراسة:

- **المجال البشري:** يتمثل في ضحايا الجرائم السيبرانية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

- **المجال المكاني:** المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وتشمل جميع محافظات.

- **المجال الزمني:** من شهر أكتوبر إلى شهر ديسمبر من عام 2025م.

#### 2. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

1/ دراسة حسام الذبياني وعبد الرحمن الزهراني (2023): "العلاقة بين التمر الإلكتروني والصحة العقلية للمراهقين الضحايا في المملكة العربية السعودية"

أظهرت الدراسة أن مهارات المعرفة الرقمية (digital citizenship) تؤثر تأثيراً معنوياً على توعية الطلاب ومنع الجرائم

الإلكترونية، خصوصاً المعرفة بالقوانين الرقمية والمعتقدات الرقمية والسلوكيات المسؤولة عبر الإنترنت واستخدمت الدراسة منهج مختلط (استبيانات ومقابلات)، وكان عدد العينة: حوالي 652 طالباً سعودياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعرفة الرقمية عموماً لها تأثيراً كبيراً على وعي الطلاب والوقاية من الجريمة الإلكترونية من خلال تطوير السلوك المسؤول عبر الإنترنت، وجاءت معرفة القانون الرقمي أولاً، تليها المعتقدات حول الأخلاق الرقمية، ثم جاءت مهارات الاتصال الرقمي في المركز الثالث، تليها الحقوق والمعرفة والواجبات في المركز الرابع، بعد ذلك جاءت مهارات التجارة الرقمية ومعتقدات الصحة الرقمية في المرتبة السادسة على التوالي، وتبع ذلك مهارات الوصول الرقمي ثم الأمن الرقمي وأخيراً الثقافة الرقمية، وكشفت النتائج أيضاً عن علاقة إحصائية سلبية بين التمييز الرقمي ومختلف أشكال الجرائم الإلكترونية بما في ذلك الوطنية والمالية والمصرفية والاجتماعية وغير الإخلاقية والإهانة والتشهير والتهديد هذه النتائج لها آثار كبيرة على فهم كيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي تعزيز المواطنة الرقمية ومنع الجريمة الإلكترونية من خلال دمج تعليم المواطنة الرقمية في مناهجها الدراسية وتوفير التدريب للمعلمين ووضع سياسات ومبادئ توجيهية واضحة للسلوك المسؤول عبر الإنترنت. هذه الدراسة تركز أكثر على مقومات الوقاية والوعي الرقمي، لكنها أقل تركيزاً على السمات الشخصية مثل الثقة، الفضول، أو التهور كمتغيرات رئيسية.

## 2/ دراسة (عبدالله علي الخضير 2023) "المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي: دراسة تطبيقية على عينة من طلاب جامعة القصيم".

والتي تهدف إلى وصف مستوى ممارسة المواطنة الرقمية، ورصد مستوى الحماية من الجرائم الإلكترونية، وتحديد علاقة المواطنة الرقمية بالحماية من الجرائم الإلكترونية المعلوماتية، وتحديد علاقة المواطنة الرقمية بالحماية من الجرائم الإلكترونية للأخلاقية، وتحديد علاقة المواطنة الرقمية بالحماية من الجرائم الإلكترونية الاقتصادية، لدى مجتمع الدراسة. وتم تطبيق منهج المسح الاجتماعي، وأداة الاستبانة على عينة طبقية من طلاب جامعة القصيم قوامها (378) طالباً من التخصصات العلمية والأدبية والشرعية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: أن مستوى المواطنة الرقمية لدى الطلاب مرتفع عموماً، مع وجود ضعف في معيار (السلامة والصحة البدنية والنفسية والاجتماعية) الذي ينتمي لمحور (الأمان)، وأن هناك تفاوتاً في مستوى المواطنة الرقمية بين طلبة التخصصات الجامعية حيث ترتفع في التخصصات العلمية، وتقل قليلاً في التخصصات الأدبية، ثم تقل أكثر في التخصصات الشرعية.

وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة بين المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية المعلوماتية خاصة جريمة انتحال الشخصية، وجريمة الاختراق لسرقة المعلومات والحسابات الشخصية، كما ثبت وجود علاقة بين المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية للأخلاقية خاصة جريمة الفذف والإساءة، وجريمة التحرش، والإباحية الجنسية، وأيضاً ثبت وجود علاقة بين المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية الاقتصادية خاصة جريمة سرقة الحسابات والبطاقات البنكية.

كما ثبت في الدراسة ملاءمة نظريتي التفاعل الرمزي والضبط الاجتماعي لموضوع الدراسة. حيث افترضت نظرية التفاعل الرمزي أن الوعي ومعرفة أساليب الجرائم الإلكترونية يعزز المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية. وافترضت نظرية الضبط الاجتماعي أن التمسك بقيم وأنظمة المجتمع يعزز المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية.

وفي الختام أوصت الدراسة الطلاب وأسراهم باستثمار ارتفاع مستوى المواطنة الرقمية لدى الطلاب في تعزيز الثقافة الرقمية ونقلها إلى أسراهم وأقرانهم ومحيطهم الاجتماعي، وترشيد استخدام الأجهزة الإلكترونية؛ لمراعاة الصحة الجسدية والنفسية وأداء الواجبات الدينية والاجتماعية، وعلى الطلاب تثقيف أنفسهم بما يرفع وعيهم، ومستوى الحماية من الجرائم الإلكترونية، واتخاذ الإجراءات التي تحميهم وتحمي الآخرين في مجتمعاتهم وعدم التساهل بها، وعدم إضرار الشخص بنفسه وأخلاقه والآخرين.

### 3/ دراسة (جعفر محمد بن شفلوت، 2022): "العوامل الاجتماعية المؤدية لارتكاب الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي دراسة ميدانية على المحققين في النيابة العامة بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار الجرائم الإلكترونية، والعوامل الاجتماعية المؤدية لارتكاب تلك الجرائم، والمعوقات التي تحد من فاعلية مواجهتها، والحلول المقترحة لمواجهة هذه الجرائم في المجتمع السعودي. ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي وطبق الاستبانة على عينة من المحققين في النيابة العامة بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (119) محقق. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن أكثر الجرائم الإلكترونية انتشاراً في المجتمع السعودي هي: جرائم الابتزاز عبر الانترنت، وجرائم النصب والاحتيال الإلكتروني، وجرائم انتهاك خصوصية (بيانات ومعلومات)، كما تبين أن من أهم العوامل الاجتماعية المؤدية لارتكاب الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي هي: التفكك الأسري، والفضول لدى بعض الشباب، وضعف الرقابة الأسرية، وانبهار المجرمين بالتقنية الحديثة. وأظهرت النتائج أيضاً أن من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية مواجهة الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي هي: سهولة محو الدليل أو تدميره في زمن قصير جداً، وقلة المتخصصين الجنائيين في مجال الجرائم الإلكترونية، وقلة خبرة المحققين في هذا المجال، وضعف وعي المواطنين بالطرق السليمة والأمنة عند استخدام الحاسوب. ومن أهم الحلول المقترحة لمواجهة الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي هي: الرقابة الأسرية، والرقابة المجتمعية، والحرص على تحديث أنظمة الحماية، والامتناع عن تنزيل أي ملف من مصادر غير معروفة، وعدم الإفصاح عن كلمة السر، وإصدار قانون رادع للجميع. وأوصى الباحث بمجموعة من التوصيات، أهمها: تعميق دور الأسرة في المجتمع من خلال إبراز دورها في عملية التنشئة الاجتماعية وذلك لبناء جيل واعٍ مدرك لمسئوليته ودوره في هذه المرحلة، زيادة اهتمام الأسرة بأبنائها ومراقبة المواقع الإلكترونية التي يرتادونها، دراسة أوضاع الشباب العاطلين عن العمل وتوفير فرص عمل تؤمن لهم مستقبلهم وتباعد عنهم عن برائث الجريمة، إصدار قوانين خاصة بالجرائم الإلكترونية والردع القانوني لمواجهة هذه الجرائم، وضرورة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في مجالات مكافحة الجرائم الإلكترونية على كيفية التعامل مع هذا النوع من الجرائم.

### 4/ دراسة (يزيد الصقيل، 2017): "العوامل المحددة للجرائم الإلكترونية"

تعطي هذه الدراسة صورة جيدة عن البيئة التي تنشأ فيها الجرائم. وتكون مجتمع الدراسة من المحكوم عليهم بارتكاب الجرائم الإلكترونية داخل سجون وزارة الداخلية في الرياض، جدة، الأحساء، الدمام. عددهم (162)، تم تحليل (150) استبانة صالحة (نسبة استجابة ~92.6%) أنواع الجرائم الإلكترونية الشائعة: تضمنت اختراق حسابات مالية للأفراد والهيئات والبنوك، الابتزاز المادي والجنسي، جرائم تخريبية، جرائم إرهابية، وجرائم شخصية تهدف إلى الشهرة وإثبات الذات. وجدت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من سبق له العمل قبل السجن ومن لم يسبق له ذلك، فيما يخص تأثير النسيج الحضري والعمولة والتحول الرقمي على ارتكاب الجرائم الإلكترونية. كما توجد فروق حسب المستوى التعليمي (دبلوم مقابل الثانوية أو أقل) فيما يخص تأثير توفر الفرصة ومحددات العمولة.

### ثانياً: الدراسات العربية:

1/ دراسة (بوديار عبد الحميد، طبال رشيد، 2025) "الجريمة السيبرانية وتأثيراتها على الفرد والمجتمع في عصر التكنولوجيا" تتناول هذه الدراسة "الجريمة الإلكترونية وانعكاساتها على الفرد والمجتمع في الجزائر" التأثيرات المتزايدة للجريمة الإلكترونية على مختلف جوانب الحياة، ومن أهداف دراستنا إلى تحليل آثار هذه الجرائم على الأفراد من حيث فقدان الخصوصية

والأمان الشخصي، وتأثيراتها على المجتمع من حيث تآكل الثقة بين المواطنين والمؤسسات، ومن بين الأمثلة التي سننظر لها حادثة "فيجر" التي توضح كيفية استخدام الجرائم الإلكترونية كأداة للتجسس وتأثيرها على الأمن القومي، من خلال استعراض المعطيات والبيانات المتاحة. وفي خلاصة هذه المداخلة نقدم توصيات لتعزيز الأمن السيبراني ورفع الوعي المجتمعي حول المخاطر المرتبطة بالجريمة الإلكترونية. على الرغم من أنها لا تركز على السمات الشخصية كمتغير مستقل، إلا أن نتائجها قد تشير إلى بعض التأثيرات النفسية التي قد تكون مرتبطة بسمات مثل العصاوية أو الخوف أو القلق.

**2/ دراسة (ساره فوزي مصطفى 2024) " السمات الشخصية والنفسية لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بممارسة سلوك التصيد الإلكتروني " مطبقة في مصر.**

اشتملت الدراسة على بحث العلاقة بين السمات الشخصية والنفسية لمستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي وبين ممارسة سلوك التصيد الإلكتروني، أي دراسة تأثير رباعي الظلام (السادية، الميكافيلية، النرجسية، السيكوپاتية) وتأثير السمات الشخصية مثل: (العصاوية، الانبساطية، الانفتاح على التجربة، التوافقية، يقظة الضمير) على مدى احتمالية/قابلية ممارسة سلوك التصيد أو ممارسة سلوك صحيحي ضد التصيد فضلا عن قياس اتجاهات الباحثين نحو التصيد، كذلك دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية كالعمر والمستوى التعليمي والنوع على شدة هذه العلاقات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرباعي المظلم لدى مستخدمي مواقع التواصل وبين احتمالية ممارسة التصيد الإلكتروني وعدم تأثير السمات الشخصية لمستخدمي مواقع التواصل على احتمالية ممارسة التصيد الإلكتروني كذلك عدم تأثير متغير المستوى التعليمي على اتخاذ سلوك صحيحي ضد التصيد فضلا عن ارتفاع الاتجاهات السلبية نحو التصيد لدى العينة. كما جاء الذكور أكثر ميلا نحو قابلية الانخراط في سلوك التصيد مقارنة بالإناث ولا توجد فروق ذات دلالة بين الشباب وكبار السن في احتمالية ممارسة التصيد بكافة أشكاله. كما توضح النتائج أن غالبية العينة لا تمارس التصيد بكافة أنواعه.

**3/ دراسة (سلامي لخضر 2021) "ضحايا الجريمة الإلكترونية عبر مواقع التواصل – الفاييسبوك أنموذجا" مطبقة في الجزائر** حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع ضحايا الجريمة الإلكترونية عبر مواقع التواصل وكيفية تعاملهم مع الجريمة المرتكبة ضدهم، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، وحددنا مجتمع البحث بمستخدمي موقع التواصل الاجتماعي "فايسبوك" وأخذنا في ذلك عينة مكونة من 200 مبحوث من كلا الجنسين تم اختيارهم عن طريق معاينة قصدية تطوعية، ولقد استخدمنا استبانة الكترونية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها داخل موقع "فايسبوك"؛ ثم قمنا بجمع البيانات وتفرغها وتحليلها والخروج بعدة نتائج أهمها: 1/ نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في استخدام موقع فايسبوك. 2/ الفئة العمرية من 20 إلى 40 سنة هي الفئة الأكثر استخداما لموقع فايسبوك. 3/ أغلب الضرر الذي يتلقاه الأفراد عبر الفاييسبوك يكون من أناس لهم معرفة سابقة بهم. 4/ أغلب مستخدمي الفاييسبوك لا يبلغون عن الجرائم المرتكبة عبر الفاييسبوك خوفا من الفضيحة. 5/ أغلب الضحايا يتعاملون مع الجريمة الإلكترونية عبر الفاييسبوك بالتستر والكتمان.

**ثالثاً: الدراسات الأجنبية:**

**1/ دراسة (Predicting susceptibility to cyber-fraud victimhood, Whitty 2019): (التنبؤ بمدى قابلية الفرد لأن يصبح ضحية للاحتيال السيبراني)**

في هذه الدراسة تم عمل مسح واسع شمل أكثر من 11,000 شخص، تقصّى ما إذا كانت الخصائص النفسية، الشخصية والاجتماعية، وأنشطة الإنترنت اليومية مرتبطة بأن يكون الشخص ضحية احتيال إلكتروني (مرة واحدة أو أكثر). وبينت السمات

والعوامل المرتبطة بأن تكون ضحية احتيال أو جرائم إلكترونية حيث ذكر في الدراسة أن العمر الأكبر يزيد من المخاطر، والدرجات العالية في الاندفاع أي يمتلكون شخصية اندفاعية (impulsivity) خصوصاً ما يعرف بـ urgency و sensation seeking. أي الميل للسلوكيات الإدمانية أي تكرار الفعل.

وإن الاعتماد أو الميل لإدمان الأنشطة المرتبطة بالإنترنت من أهم الأسباب للوقوع ضحية للجرائم الإلكترونية، وكذلك القيام بأنشطة روتينية على الإنترنت تعرض الشخص للخطر (مثل زيارة مواقع غير آمنة، التفاعل مع محتوى قد يكون احتيالي). وقد ذكر في الدراسة أن هناك بعض المفاجآت: مثل التعليم العالي أحياناً يرتبط بضحايا النصب بسبب أن الأشخاص المتعلمين يدخلون في نشاط الإنترنت أكثر ويتقنون في بعض المواقع بدرجة أكبر.

## 2/ دراسة (van de Weijer & Leukfeldt,2017) :

*Big Five Personality Traits of Cybercrime Victims* أي (سمات الشخصية الخمسة الكبرى لدى ضحايا الجرائم السيبرانية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عينة من هولندا (بلغت 3648) مشارك لفحص العلاقة بين السمات الشخصية الخمسة الكبرى (Big Five) وضحايا الجريمة الإلكترونية، مقارنة بضحايا الجرائم التقليدية وغير الضحايا. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد ذوي الاستقرار العاطفي الأعلى (high emotional stability) هم أقل عرضة لأن يصبحوا ضحايا جريمة إلكترونية مقارنة بالجرائم التقليدية، والأشخاص الذين يمتلكون درجة عالية من الانفتاح على الخبرة (openness to experience) يميلون لأن يكونوا ضحايا جرائم إلكترونية تمكينيه (cyber-enabled) مثل الاحتيال على المستهلك أو السرقات من الحساب البنكي أكثر من الجرائم السيبرانية المعتمدة على التقنية فقط (cyber-dependent). وبشكل عام السمات الشخصية وحدها ليست تنبؤ قوي جداً فهناك الكثير من العوامل الأخرى التي تلعب دوراً مهماً.

## 3/ دراسة 2015 (Cybercrime victimization among young people: a multi-nation study): أي (ضحايا الجرائم السيبرانية من فئة الشباب).

تم عمل هذه الدراسة من قبل مجموعة من الشباب عبر عدة دول (فنلندا، الولايات المتحدة، ألمانيا، والمملكة المتحدة)، تدرس من يتعرض لجرائم الإنترنت وما العوامل الاجتماعية والديموغرافية المرتبطة وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن العمر الأصغر من المراهقين، والشباب يزيد من احتمالية تعرضهم للاحتيال المالي، وكذلك العيش بعيداً عن الوالدين، الخلفية المهاجرة (immigrant background) والسكن في مناطق حضرية، والبطالة، والتفاعل الاجتماعي المنخفض كل هذه الخصائص لا تعطي صورة كاملة للسمات الشخصية لكنها تدل على أن الأوضاع الاجتماعية والبيئة تلعب دور كبير في تعرض الشباب إلى الجرائم الإلكترونية.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية استفادت منها في بناء الإطار النظري وصياغة الأهداف والتساؤلات، كما أسهمت هذه الدراسات في تحديد موقع البحث ضمن الحقول المعرفية المتعلقة بالجرائم الإلكترونية وسمات الضحايا. وقد تنوعت الدراسات بين محلية وعربية وأجنبية، مما أتاح رؤية شاملة لموضوع الجرائم السيبرانية، إلا أن معظمها ركز على الجناة أو على الجريمة ذاتها أكثر من تركيزه على الضحايا وخصائصهم الشخصية والنفسية.

على المستوى المحلي، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الجرائم الإلكترونية والصحة النفسية أو المواطنة الرقمية، مثل دراسة الذبياني والزهراني (2023) التي بحثت علاقة التمر الإلكتروني بالصحة العقلية للمراهقين الضحايا في السعودية، وأظهرت أهمية مهارات المعرفة الرقمية في رفع مستوى الوعي والوقاية. ورغم تقاطعها مع الدراسة الحالية في تركيزها على الضحايا ونوع الجريمة، فإنها لم تتناول السمات الشخصية للضحايا بشكل مباشر. كما دعمتها دراسة الخضير (2023) حول المواطنة الرقمية والحماية من الجرائم الإلكترونية لدى طلاب جامعة القصيم، والتي أوضحت ارتفاع مستوى المعرفة الرقمية، لكنها لم تركز على الضحايا وخصائصهم. كذلك اهتمت دراسة شفلوت (2022) بالعوامل الاجتماعية المؤدية لارتكاب الجرائم الإلكترونية، بينما ركزت دراسة الصقيل (2017) على محددات الجريمة الإلكترونية على مستوى الفرد والمجتمع، وكتاهما اهتمتا بالجريمة ومرتكبيها أكثر من الضحايا.

أما الدراسات العربية، فتشير الباحثة إلى ندرة الدراسات التي تتناول ضحايا الجرائم الإلكترونية بشكل مباشر. فقد ركزت دراسة بوديار وطبال (2025) على آثار الجريمة الإلكترونية على الفرد والمجتمع في الجزائر، وتناولت أنواع الجرائم وتأثيراتها العامة دون تحليل دور الضحية وسماته. كما تناولت دراسة سارة فوزي (2024) السمات الشخصية والنفسية المرتبطة بممارسة التصيد الإلكتروني، أي من منظور الجناة، لا الضحايا. وتعد دراسة سلامي لخضر (2021) من الدراسات العربية القليلة التي تناولت ضحايا الجريمة الإلكترونية بشكل مباشر، حيث ركزت على ضحايا فيسبوك وكيفية تعاملهم مع الجريمة، لكنها اقتصر على منصة واحدة، بينما تتوسع الدراسة الحالية لتشمل مختلف المنصات.

على المستوى الأجنبي، ركزت العديد من الدراسات على العلاقة بين السمات الشخصية وقابلية التعرض للجرائم الإلكترونية، مثل دراسات Whitty (2019) و Vandeweyer & Leukfeldt (2017) ودراسة متعددة الجنسيات (2015). وقد أبرزت هذه الدراسات مجموعة من السمات المرتبطة بزيادة احتمالية الوقوع ضحية، مثل الاندفاعية، وارتفاع العصابية، وانخفاض الضمير والتوافق الاجتماعي، والانفتاح على الخبرة، إضافة إلى الثقة الزائدة بالآخرين وضعف المعرفة الرقمية والعزلة الاجتماعية وضعف القدرات المعرفية لدى بعض الفئات. وتتشابه هذه النتائج مع توجه الدراسة الحالية التي تسعى لربط السمات الشخصية بكون الفرد ضحية للجرائم الإلكترونية.

وبناءً على ذلك، يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تجمع بين تحليل الجرائم الإلكترونية والتركيز على الضحايا وسماتهم الشخصية في السياق العربي والسعودي تحديداً. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال التركيز على ضحايا الجرائم الإلكترونية وخصائصهم الشخصية والنفسية، مع الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة محلياً وعربياً ودولياً.

### 3. النظريات المفسرة للدراسة:

#### 1/ نظرية النشاط الرتيب أو الروتيني (Routine Activity Theory)

تعد نظرية النشاط الرتيب من النظريات الحديثة في علم الجريمة، والتي ظهرت في بداية السبعينات من القرن العشرين الماضي، وتميزت هذه النظرية بتركيزها على البيئة المحيطة بالمجرم، وبذلك فهي تعتبر امتداداً لمدرسة " شيكاغو " والتي اهتمت بدراسة أثر البيئة والتفاعل الاجتماعي على ارتكاب الجريمة، ووفق نظرية النشاط الرتيب فإن أنماط الجرائم تتحدد وفقاً للتغيرات الاجتماعية، فالتغير الاجتماعي يؤثر على الأنشطة الروتينية للأفراد مثل أسلوب العمل، وأنماط الفاعل الاجتماعي، وترتبط هذه النظرية بين النشاط الاجتماعي الروتيني الذي يقوم به الأفراد في البيئة التي يعيشون فيها وبين الجريمة، وعندما يحدث التغير

الاجتماعي وبشكل خاص التغيير السريع والمفاجئ، فإنه يتدخل في هذا النشاط الروتيني ويربكه مما ينتج عنه التفكك الاجتماعي بشكل عام.

وفي علم الجريمة تأخذ من مفهوم الفعل الاجتماعي، لكنها تركز على تقاطع الأنشطة اليومية الروتينية للجناة والضحايا وغياب الرقابة لإنتاج الجريمة، بينما تستند إلى فهم أعمق للفعل الاجتماعي الذي يرى أن السلوك الإنساني هادف وموجه بالمعنى، مع وجود أنواع مختلفة للفعل مثل العقلاني والتقليدي والأنماط التي وضعها فيبر وبارسونز، حيث أن الأنشطة الروتينية تتشابك مع هذه الأفعال الموجهة لتحقيق أهداف .

### الصلة بنظرية الفعل الاجتماعي:

- **الفعل الهادف:** نظرية النشاط الروتيني تفترض أن الجناة يرتكبون جرائم لتحقيق أهداف (مثل الحصول على المال أو الممتلكات)، وهو ما يتماشى مع مبدأ الفعل الهادف في نظرية الفعل الاجتماعي (سلوك إرادي لتحقيق غاية).
- **الأنشطة الروتينية:** هذه النظرية تركز على الأنماط المتكررة في حياة الناس (الذهاب للعمل، التسوق، الترفيه) التي تخلق فرصاً للجريمة، وهذه الأنشطة بحد ذاتها هي أشكال من "الفعل الاجتماعي (Action)".
- **العناصر:** تتطلب الجريمة تقاطع (1) الجاني، (2) الهدف المناسب، (3) غياب الوصي القادر في نفس الزمان والمكان. هذه العناصر تتفاعل ضمن سياقات اجتماعية محددة .

### الفرق والتكامل:

- **التركيز:** الفعل الاجتماعي يركز على المعاني والمقاصد والقيم الكامنة وراء السلوك الإنساني بشكل عام (ماكس فيبر).
- **النشاط الروتيني:** يركز بشكل أكثر تخصصاً على الفرص التي تخلقها الأنشطة اليومية للظواهر الإجرامية.
- **الربط:** يمكن فهم كيف تتقاطع الأفعال الاجتماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف معينة (الفعل الأداتي، التقليدي، أو العاطفي) في سياق الأنشطة الروتينية لتؤدي إلى جريمة أو لمنعها، وذلك في إطار "نظرية النشاط الروتيني" التي تبني على مفاهيم أساسية من الفعل الاجتماعي .

ويرى كوهن وفيلسون 1979م أن الجريمة جزء رئيسي من الحياة اليومية للأفراد نتيجة التفاعلات الاجتماعية، وبناء على ذلك فإن أنماط الجرائم وحجمها يتحدد بناء على التغييرات الاجتماعية، وبما إن التغييرات الاجتماعية والاقتصادية هي سمة أصيلة في المجتمعات بغض النظر عن كونها مجتمعات مسقرة أو انتقالية، تصبح الجريمة جزءاً أصيلاً في الحياة الاجتماعية، وتقوم نظرية الأنشطة الروتينية على ثلاثة أجزاء رئيسية من أجل تفسير الجريمة وهي:

1/ المجرم ذو الدافعية.

2/ الهدف المناسب والمقصود هنا ذلك الشيء الذي يمكن أن يكون موضوعاً للجريمة سواء للأفراد أو الممتلكات.

3/ غياب الحراسة القادرة، وهذا الجزء يهتم بعدم وجود الرقابة سواء الرسمية أم غير الرسمية التي قد تمنع حدوث الجريمة.

الفكرة الأساسية لهذه النظرية قائمة على: وقوع الجريمة يعتمد على توافر 3 عناصر: جاني متحفز / ضحية مناسبة / غياب الحماية (كالحماية التقنية أو الرقابة).

ويمكن توظيفها في هذه الدراسة أن بعض الأشخاص بسبب نمط حياتهم (استخدام مكثف للتقنية – ضعف الحماية الرقمية – تفاعل مفرط مع الغرباء) يصبحون أهدافاً سهلة. حيث أن السمات الشخصية مثل الانفتاح أو البساطة قد تجعل الشخص أكثر عرضة للجرائم الإلكترونية.

وبالتالي؛ يقصد كوهين وفيلسون 1979م بمفهوم "الأنشطة الروتينية" أنه خلال الأنشطة اليومية والعادية للحياة، يضع الأفراد أنفسهم في مواقف تزيد أو تقلل من خطر تعرضهم للإيذاء الجنائي، كما تقدم النظرية تصوراً للجوانب الظرفية للجريمة من خلال الجمع بين الزمان والمكان كسبب حتمي للفهم الجنائي لأماكن الجريمة، فتركز على الجوانب الظرفية والمكانية الأمر الذي يجعل الجريمة سمة متأصلة في الأشخاص الذين يتم التفاعل معهم في المجتمع، والأماكن التي يسافر إليها، والأنشطة التي يشارك فيها، والتأثير على احتمالية وحدوث السلوك الإجرامي، فوجود الجاني الدافع والهدف المناسب وانعدام الرقابة لا يعني أن الجريمة أمر لا مفر منه. ولكن تؤكد النظرية بأن احتمال الجريمة يزيد أو ينقص بناءً على وجود هذه العناصر الثلاثة، حيث يعتمد نطاق هذه النظرية المتعلقة بجرائم الملكية على عدة مبادئ:

أولاً: تزداد مخاطر الإيذاء عندما تزداد مستويات الرؤية وإمكانية الوصول للهدف.

ثانياً: إذا كان هناك مستويات حماية ذاتية أو وصاية يمكن أن يقلل ذلك من مخاطر الجرائم.

ثالثاً: الأهداف الأقل جاذبية تقلل من مخاطر الإيذاء أكثر من الممتلكات ذات القيمة الذاتية أو المادية الأعلى.

إن الفكرة الرئيسية للنظرية هي أن بناء الأنشطة الروتينية في المجتمع يؤثر على المواقف، وأيضاً على التغييرات في الأنشطة الروتينية للمجتمع، حيث تؤثر التغييرات على نوع المواقف التي يواجهها الناس، كما أن الناس يتصرفون استجابةً للحالات (عندما يرتكبون جرائم)؛ لذلك تؤثر أنواع المواقف التي يواجهونها في حياتهم اليومية على تورطهم في الجريمة. ونتيجة لذلك؛ تؤثر على معدل الجريمة في المجتمع، وقد تؤدي هذه التغييرات إلى تعرض الأشخاص للمواقف التي تورطهم في الجريمة (وبالتالي إلى التغييرات في معدل الجريمة في المجتمع)، كما تربط نظرية النشاط الروتيني بين المكان والزمان للأنشطة الروتينية في المجتمع بهدف تفسير سبب حدوث جريمة (Argun & Dağlar, 2016, p. 5) كما تنص على أن الفعل الإجرامي يحدث نتيجة تلاقي الجاني الدافع، والهدف المناسب، وانعدام الوصاية (المراقبة والإشراف)، كما تهدف إلى تفسير سبب تعرض الشخص للإيذاء أو الإساءة، من خلال المواقف المؤدية إلى الجريمة، وبُذِل بعض الجهود لدمج منهج النشاط الروتيني مع نظريات علم الإجرام الأخرى من حيث السياسة والوقاية، وارتبط منهج النشاط الروتيني -بشكل أساسي- بمنع الجريمة الظرفية.

من أهم فرضيات نظرية الاختيار العقلاني "أن الجريمة تحتاج إلى فرصة للقيام بها"، بمعنى أن الموقف الذي يجد الفاعل نفسه فيه يمكن أن يمنحه الفرصة لكي يقوم بالفعل الإجرامي. ولقد ترتب على هذه الفرضية فرضية أخرى أدت إلى ظهور نموذج النشاط الروتيني، وتذهب هذه الفرضية إلى القول "بأن التغييرات في أسلوب الحياة أو في الأنشطة الروتينية في الحياة تؤثر على طبيعة الفرص المتاحة لارتكاب الجريمة" (زايد، 2017، صفحة 190).

وبناء عليه؛ فإن نموذج النشاط الروتيني هو نظرية للضحية أكثر مما هي نظرية لمرتكب الجريمة. فاختيارات الضحايا لسلوكيات معينة، وقرارات معينة كالسكن في مكان معين، أو ممارسة الرياضة في زمن معين، أو السير في طرق معينة، أو ارتداء زي معين، إلى آخر هذه الاختيارات هي التي تمكن الأشخاص ذوي الدافعية الإجرامية من تحديد أهدافهم، أو بمعنى آخر هي التي تخلق المواقف المهيئة لارتكاب الفعل الإجرامي، ويساعد على ذلك عدم وجود ضبط كافٍ أو آليات كافية لمنع حدوث الجريمة، وهكذا تجتمع العناصر الثلاثة لحدوث الموقف الإجرامي (زايد، 2017، صفحة 190).

## 2/ نظرية الفجوة الرقمية ( Digital Divide theory ):

يعود الحديث حول الفجوة الرقمية إلى بداية التسعينيات من القرن العشرين، مع ظهور ما يسمى بالأغنياء معلوماتياً Inforiches والفقراء معلوماتياً Infopauvres الذي أدخلته مختلف التقارير الرسمية على مستوى دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

والجدل في مجال الاتصالات عن بعد ليس جديداً طالما ان جذوره تعود إلى مشكلة الخدمة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث وجدوا أن 6% من سكانها لا يملكون خطاً هاتفياً في بداية التسعينيات، لكن إدخال الرقمية أثار إشكالية متعددة الأبعاد والأشكال، فيما يخص مشكلة الفوارق بالنسبة للتجهيز بوسائل الإعلام الآلي ليمتد الجدل إلى اللامساواة أمام الشبكات، لكن الخطاب حول الفجوة الرقمية لم يبق مقتصرأ على دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بل انتقل إلى مجموع الدول مضيفاً بذلك بعداً جديداً إلى بيكر Baker بأن الفجوة الرقمية يمكن أن تعرف بالنسبة للمستخدم أو المنتج بأنها الوضعية القصوى من منظور الربط أو الوصول بالتكنولوجيات المفهوم الأولي توفير المضامين والخدمات والجوى أو الوعي المرتبط بالقيمة الحقيقية من منظور المستخدمين الأفراد، والمؤسسات، بالنسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات وهي ليست من إنتاج مفكر اجتماعي واحد، بل تطورت تدريجياً منذ تسعينيات القرن العشرين نتيجة التحولات التكنولوجية وانتشار الإنترنت، ولكن يمكن الإشارة إلى بعض الأسماء والمصادر الأساسية التي ساهمت في تطوير مفهوم الفجوة الرقمية و أبرز من ساهموا في تطوير المفهوم:

1/ كارولين هايدين (Carolyn Hayden): من أوائل من استخدموا مصطلح "الفجوة الرقمية" في التسعينيات، خاصة في سياق العدالة الاجتماعية والتقنية.

2./ بول نيلسون (Paul DiMaggio) وإستر هارغيتاي (Eszter Hargittai) باحثان اجتماعيان بارزان تناولوا الفجوة الرقمية من منظور استخدام الإنترنت، وليس مجرد الوصول إليه، وكتبا عنها في أوائل الألفية الثانية.

3./ منظمات دولية (مثل: OECD و UNESCO) ساهمت بتقارير وأبحاث واسعة في بلورة مفهوم الفجوة الرقمية عالمياً.

الفكرة الرئيسية لنظرية الفجوة الرقمية نظرية الفجوة الرقمية تُشير إلى وجود فوارق بين الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات في القدرة على الوصول إلى التكنولوجيا، أو استخدامها بفعالية. وتنقسم الفكرة إلى ثلاثة مستويات:

1/ الفجوة في الوصول (Access Divide) بعض الأفراد أو المجتمعات لا يملكون الوصول المادي إلى الإنترنت أو الأجهزة الذكية (مثل الحاسوب أو الهاتف الذكي).

2/ الفجوة في الاستخدام (Use Divide) حتى مع توفر الأجهزة، هناك فرق في كيفية استخدام التقنية، البعض يستخدم الإنترنت للتعلم والعمل، وآخرون يستخدمونه بشكل محدود جداً أو ترفيهي فقط.

3/ الفجوة في المهارات (Skills Divide) تتعلق بمستوى الكفاءة الرقمية، البعض يعرف كيف يحمي نفسه من الجرائم الإلكترونية، والبعض الآخر قد يقع ضحية بسبب ضعف الوعي التقني أو الأمني.

وهي مهمة في هذه الدراسة حيث أن (ضحايا الجرائم الإلكترونية) الضحايا الذين يفتقرون للمهارات الرقمية أو يستخدمون الإنترنت دون وعي، أكثر عرضة: للاختراق، للابتزاز، للوقوع في الاحتيال الرقمي بالتالي، يمكن ربط النظرية بوجود سمات شخصية وسلوكية معينة تجعل الفرد أكثر هشاشة رقمية.

#### 4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### 1.1. نوع الدراسة:

تُعد هذه الدراسة دراسة وصفية تحليلية (مسخية)، وهي دراسة وصفية لأنها تهدف إلى وصف السمات الشخصية لضحايا الجرائم

السيبرانية كما هي في الواقع داخل المجتمع السعودي، وكذلك هذه الدراسة تحليلية لأنها تسعى إلى تحليل العلاقات بين السمات الشخصية والمتغيرات الديموغرافية واحتمالية التعرض للجرائم السيبرانية، كما تُصنّف ضمن الدراسات المسحية لاعتمادها على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة ممثلة من مستخدمي الإنترنت في المنطقة الشرقية.

#### 2.4. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف السمات الشخصية لضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي، وتحليل العلاقة بين هذه السمات وأنماط الجرائم التي تعرضوا لها. المنهج الكمي: من خلال استخدام الاستبيان كأداة لقياس السمات الشخصية وتحليلها إحصائياً.

#### 3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث بجميع الأفراد من سكان المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، ممن سبق لهم أن تعرضوا لأحد أشكال الجرائم السيبرانية، مثل: الاحتيال الإلكتروني، الابتزاز، اختراق الحسابات، أو سرقة الهوية الرقمية، خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.

أما عينة الدراسة ستكون من الجنسين على ضحايا الجرائم السيبرانية، وتم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) من ضحايا الجرائم الإلكترونية داخل المجتمع السعودي، ممن تتوفر فيهم معايير وشروط معينة، مثل: التعرض لجريمة إلكترونية واحدة على الأقل، الاستعداد للمشاركة في الاستبيان، وبلغ حجم العينة: (عدد المشاركين في الاستبيان): 200 مبحوث. تم جمع البيانات من العينة من خلال وسائل متعددة مثل: نشر رابط الاستبيان عبر وسائل التواصل الاجتماعي. والتنسيق مع الجهات المختصة بالأمن السيبراني أو ضحايا الابتزاز الإلكتروني. وراعت الباحثة في اختيار العينة التنوع في الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، لضمان تمثيل مختلف شرائح المجتمع.

#### 4.4. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة لجمع البيانات على:

#### 1/ الاستبيان (Questionnaire):

الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُصمم بشكل منظم لقياس آراء، ميول، تجارب، أو سمات معينة لدى المشاركين، ويتم الإجابة عنها عادةً ذاتياً دون تدخل الباحث. وتم إعداد استبيان مغلق يحتوي على مجموعة من الفقرات المصممة لقياس السمات الشخصية لدى المشاركين، بالإضافة إلى معلومات عامة حول طبيعة الجريمة الإلكترونية التي تعرضوا لها. وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على مقياس السمات الخمس الكبرى للشخصية ((Big Five Personality Traits)، ويحتوي على محاور مثل: الانبساط مقابل الانطواء، الاتزان العاطفي، الضمير الحي، التقبل، الانفتاح على الخبرة) كما تضمن الاستبيان أسئلة ديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، ...)، وأسئلة حول نوع الجريمة التي تعرض لها المبحوث وطريقة حدوثها، وتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين، وثباته من خلال معامل ألفا كرونباخ.

#### 5.4. صدق أدوات الدراسة:

تم تحكيم أسئلة الاستبانة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بمختلف جامعات المملكة العربية السعودية (جامعة الملك سعود،

وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك فيصل، وجامعة حائل) وكانت أسئلة الاستبانة واضحة وخالية من الجمل المعقدة، وتم توزيع الاستبانة عن طريق رابط إلكتروني، وتحديد الفئة المشاركة فيه بأنهم من الضحايا الذين تعرضوا لعمليات احتيالية خلال الثلاث سنوات الماضية.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) من ضحايا الجرائم السيبرانية، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد وبين الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وكما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، واستخدم لذلك برنامج (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للبعد أو المحور التابعة له

وارتباط كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور التابع له

المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى									
البعد الأول: الانفتاح		البعد الثاني: الضمير/المسؤولية		البعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية		البعد الرابع: الود/التسامح		البعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.792	1	**0.697	1	**0.809	1	**0.862	1	**0.738	1
**0.740	2	**0.799	2	**0.773	2	**0.747	2	**0.804	2
**0.542	3	**0.590	3	**0.430	3	**0.871	3	**0.776	3
**0.856	4	**0.847	4	**0.743	4	**0.862	4	**0.724	4
**0.750	5	**0.791	5	**0.827	5	**0.469	5	**0.670	5
**0.833	الارتباط بالمحور	**0.810	الارتباط بالمحور	**0.895	الارتباط بالمحور	**0.829	الارتباط بالمحور	**0.856	الارتباط بالمحور
المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني									
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.741	1	**0.787	3	**0.819	5	**0.465	7	**0.636	9
**0.586	2	**0.432	4	**0.578	6	**0.804	8	**0.719	10

(\* دالة عند مستوى (0.05)، (\*\* دالة عند مستوى (0.01)).

يتضح من جدول (1) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون ارتباط جميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور التابعة له ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما تبين ارتباط الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى بالدرجة الكلية للمحور عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات وأبعاد الاستبانة.

**جدول رقم (2): يبين معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محوري الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة**

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى	**0.975
المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني	**0.890

ويتضح من جدول (2) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول السابق ارتباط الدرجة الكلية لكل محور من محوري الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى (0.01)، مما يدل على تحقق الاتساق الداخلي على مستوى المحاور، ومما سبق يتضح تحقق صدق الاتساق الداخلي على مستوى الاستبانة، ويدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

**ثبات أدوات الدراسة:**

المقصود بثبات المقياس أن يعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقه أكثر من مرة على نفس الأشخاص في ظروف مماثلة (العساف، 2003م، ص 369).

وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب الثبات على للاستبانة على عينة استطلاعية من (40) من ضحايا الجرائم السيرانية، وذلك باستخدام كل من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والثبات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان – براون Spearman-Brown Coefficient، ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات أبعاد ومحاور وإجمالي الاستبانة.

**جدول رقم (3): معاملات ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة باستخدام كل من معامل ألفا كرونباخ ومعامل ثبات التجزئة النصفية**

البُعد / المحور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل ثبات التجزئة النصفية
البُعد الأول: الانفتاح	5	0.758	0.862
البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية	5	0.757	0.796
البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية	5	0.773	0.882
البُعد الرابع: الود/التسامح	5	0.829	0.870
البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية	5	0.797	0.895
المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى	25	0.933	0.948
المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني	10		
<b>إجمالي الاستبانة</b>	<b>35</b>	<b>0.833</b>	<b>0.845</b>

ويتضح من الجدول رقم (3) ارتفاع أو قبول معاملات ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت ما بين (0.757، 0.933)، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (0.833) وهو معامل ثبات مرتفع، وقد انحصرت معاملات أبعاد ومحاور الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية (سبيرمان – براون) ما بين (0.796، 0.948)، كما بلغ معامل ثبات إجمالي الاستبانة بهذه الطريقة (0.845) وهو معامل ثبات مرتفع أيضاً بهذه الطريقة؛ مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

ولحساب فئات المتوسط الحسابي تم إعطاء وزن للبدائل: (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = 5 - 1 = 4 \div 0.80 = 0.80$$

وذلك للحصول على مدى المتوسطات لكل وصف أو بديل كما في الجدول الآتي:

**جدول (4): توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث**

الوصف	مدى المتوسطات
أوافق بشدة	5 – 4.21
أوافق	4.20 – 3.41
محايد	3.40 – 2.61
لا أوافق	2.60 – 1.81
لا أوافق بشدة	1.80 – 1.0

#### 5.4. الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محاور الاستبانة، وسنستخدمه في ترتيب العبارات، وعند تساوي المتوسط الحسابي سيكون الترتيب حسب أقل قيمة للانحراف المعياري.
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاستبانة ودراسة العلاقة بين المحاور.
- كل من معامل ثبات "ألfa كرونباخ" ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان - براون Spearman-Brown Coefficient لقياس ثبات الاستبانة.
- اختبار (ت) T. test لعينتين مستقلتين ولذلك للوقوف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي ترجع إلى اختلاف متغير يتكون من فئتين متكافئتين مثل متغيرات (الجنس، التعرض لجريمة احتيال/خداع مالي، التعرض لجريمة اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)).
- كل من اختبار شيفيه (Scheffe) واختبار (LSD) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الإجابات إذا كان هناك فروق.
- اختبار كروسكال واليز (Kruskall-Wallis) للوقوف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة والتي ترجع إلى اختلاف متغير يتكون من أكثر من فئتين غير متكافئات أو غير متجانسة مثل متغير (العمر، المستوى التعليمي).
- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U Test) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية من اختبار كروسكال واليز.

## 5. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

### 1.5. نتائج الدراسة:

- إجابة السؤال الأول: ما السمات الشخصية الشائعة لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي؟

وللإجابة على هذا السؤال وللوقوف على السمات الشخصية الشائعة لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى على مستوى عبارات كل بُعد من أبعاده الخمسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية، كما هو موضح فيما يلي:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى وترتيبها والمتوسط

#### العام للمحور

التعليق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
أوافق	2	0.66	3.77	البُعد الأول: الانفتاح
أوافق	1	0.77	3.78	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
محايد	4	0.85	3.30	البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية
محايد	5	0.83	3.24	البُعد الرابع: الود/التسامح
أوافق	3	0.77	3.65	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية
أوافق		<b>0.58</b>	<b>3.55</b>	المتوسط العام للمحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى

يتضح من الجدول (5) أنه بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور نموذج السمات الخمس الكبرى (3.55 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الحماسي مما يشير إلى موافقة أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية على محور نموذج السمات الخمس الكبرى بدرجة (أوافق)، وقد جاء البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية في المرتبة، يليه البُعد الأول: الانفتاح في المرتبة الثانية، يليه البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية في المرتبة الثالثة، ثم يأتي البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية في المرتبة الرابعة. وأخيراً يأتي البُعد الرابع: الود/التسامح في المرتبة الخامسة والأخيرة.

جدول (6): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول عبارات البُعد الأول: الانفتاح

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
2	أستمتع بتعلم أفكار وتقنيات حديثة وغير مكررة.	76	87	33	3	1	4.17	0.79	1	أوافق
		38.0	43.5	16.5	1.5	0.5				
4	أطلع إلى طرق مبتكرة لاستخدام التقنية في حياتي.	79	78	29	11	3	4.1	0.94	2	أوافق
		39.5	39.0	14.5	5.5	1.5				
5	أجد سهولة في التكيف مع واجهات أو برامج جديدة.	66	79	41	8	6	3.96	0.98	3	أوافق
		33.0	39.5	20.5	4.0	3.0				

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
1	أحب تجربة أشياء جديدة على الإنترنت (مواقع، تطبيقات، خدمات).	55	60	49	26	10	3.62	1.16	أوافق
		27.5 %	30.0	24.5	13.0	5.0			
3	أفضل الروتين التقليدي على تجربة أشياء رقمية جديدة، (إذا كانت الإجابة موافقة/لينة فتدل على قلة الانفتاح).	25	41	68	46	20	3.03	1.16	محايد
		12.5 %	20.5	34.0	23.0	10.0			
<b>المتوسط العام للبُعد</b>						<b>3.66</b>		<b>0.63</b>	أوافق

يتضح من الجدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول درجة موافقتهم على عبارات بُعد الانفتاح، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.66 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (3.03 – 4.17)، وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق، محايد) وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من بُعد الانفتاح بدرجة (أوافق) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (3.62، 4.17). ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول الخمس اختيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لعبارات بُعد الانفتاح تنحصر بين (0.79، 1.16) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (أستمع بتعلم أفكار وتقنيات حديثة وغير مكررة) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (أحب تجربة أشياء جديدة على الإنترنت (مواقع، تطبيقات، خدمات)، أفضل الروتين التقليدي على تجربة أشياء رقمية جديدة، (إذا كانت الإجابة موافقة/لينة فتدل على قلة الانفتاح) مما يدل على أنهما أكثر عبارتين اختلف حولهما أفراد عينة الدراسة.

جدول (7): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول عبارات بُعد الثاني: الضمير/المسؤولية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
5	أخط بعناية قبل مشاركة معلومات شخصية على الإنترنت.	99	56	34	7	4	4.20	0.98	أوافق
		49.5 %	28.0	17.0	3.5	2.0			
2	ألتزم بتحديث برمجيات الجهاز/التطبيقات بانتظام.	87	64	32	14	3	4.09	1.0	أوافق
		43.5 %	32.0	16.0	7.0	1.5			
1	أقرأ إعدادات الخصوصية قبل استخدام أي تطبيق جديد.	67	57	45	19	12	3.74	1.19	أوافق
		33.5 %	28.5	22.5	9.5	6.0			

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
4	أنظم ملفاتي الرقمية بشكل يسهل تتبع نشاطي.	ت	60	54	56	20	3.67	1.15	أوافق
		%	30.0	27.0	28.0	10.0			
3	أغفل أحياناً إجراءات الحماية كاستخدام كلمات مرور قوية.	ت	38	55	39	43	3.19	1.31	محايد
		%	19.0	27.5	19.5	21.5			
<b>المتوسط العام للبُعد</b>							<b>3.78</b>	<b>0.77</b>	<b>أوافق</b>

يتضح من الجدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول درجة موافقتهم على عبارات بُعد الضمير/المسؤولية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.78 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (3.19 – 4.20)، وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق، محايد) وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من بُعد الضمير/المسؤولية بدرجة (أوافق) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (3.67، 4.20). ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بُعد الضمير/المسؤولية تنحصر بين (0.98، 1.31) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (أخطت بعناية قبل مشاركة معلومات شخصية على الإنترنت) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (أغفل أحياناً إجراءات الحماية كاستخدام كلمات مرور قوية) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (8): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول عبارات البُعد الثالث:

##### الانبساط/الاجتماعية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
3	أتحفظ عادةً عن مشاركة معلوماتي الشخصية علناً.	ت	93	52	35	10	4.04	1.14	أوافق
		%	46.5	26.0	17.5	5.0			
4	أجد سهولة في بدء محادثات عبر الشبكات الاجتماعية.	ت	36	67	52	26	3.38	1.20	محايد
		%	18.0	33.5	26.0	13.0			
1	أشارك تجاربي على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متكرر.	ت	33	48	54	54	3.19	1.17	محايد
		%	16.5	24.0	27.0	27.0			
5	أستمع بالمشاركة في مجموعات/منتديات عامة عبر الإنترنت.	ت	27	46	53	45	2.99	1.26	محايد
		%	13.5	23.0	26.5	22.5			

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
2	أفضل التفاعل الرقمي مع الغرباء أكثر من البقاء منفردًا على الإنترنت.	ت	25	37	53	60	2.89	1.22	محايد
		%	12.5	18.5	26.5	30.0			
<b>المتوسط العام للبعد</b>							<b>3.30</b>	<b>0.85</b>	<b>محايد</b>

يتضح من الجدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول درجة موافقتهم على عبارات بُعد الانبساط/الاجتماعية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.30 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على هذا البعد بدرجة (محايد) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (2.89 – 4.04)، وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق، محايد) حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارة (أتحفظ عادةً عن مشاركة معلوماتي الشخصية علنًا) في المرتبة الأولى بدرجة (أوافق) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري (1.14).

بينما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من بُعد الانبساط/الاجتماعية بدرجة (محايد) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (2.89، 3.38)، ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بُعد الانبساط/الاجتماعية تنحصر بين (1.14، 1.26) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (أتحفظ عادةً عن مشاركة معلوماتي الشخصية علنًا) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (أستمع بالمشاركة في مجموعات/منتديات عامة عبر الإنترنت) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (9): يبين استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول عبارات البعد الرابع: الود/التسامح

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
5	أغضب/ أغلق برنامج التواصل سريعًا إذا شعرت أنه	ت	81	55	38	14	3.90	1.19	أوافق
		%	40.5	27.5	19.0	7.0			
2	أتجنب المواجهة عند النقاشات الرقمية.	ت	51	50	63	26	3.53	1.15	أوافق
		%	25.5	25.0	31.5	13.0			
4	أسعى لمساعدة الآخرين عبر الإنترنت عندما يطلبون ذلك.	ت	27	54	61	40	3.16	1.16	محايد
		%	13.5	27.0	30.5	20.0			
3	أفترض حسن النية لدى من أتعامل معهم إلكترونيًا.	ت	20	49	62	43	2.97	1.18	محايد
		%	10.0	24.5	31.0	21.5			
1	أميل إلى الوثوق بمستخدمين آخرين بسرعة على الإنترنت.	ت	19	33	42	65	2.62	1.25	محايد
		%	9.5	16.5	21.0	32.5			
<b>المتوسط العام للبعد</b>							<b>3.24</b>	<b>0.83</b>	<b>محايد</b>

يتضح من الجدول (9) استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول درجة موافقتهم على عبارات بُعد الود/التسامح، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.24 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (محايد) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (2.62 – 3.53)، وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق، محايد)، حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارتين (أغضب/أغلق برنامج التواصل سريعاً إذا شعرت أنه، أتجنبّ المواجهة عند النقاشات الرقمية) في المرتبتين الأولى والثانية وبدرجة (أوافق)، وبينما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على ثلاث عبارات من بُعد الود/التسامح بدرجة (محايد) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (2.62، 3.16).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بُعد الود/التسامح تنحصر بين (1.15، 1.25) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (أتجنبّ المواجهة عند النقاشات الرقمية) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (أميل إلى الوثوق بمستخدمين آخرين بسرعة على الإنترنت) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

**جدول (10):** يبين استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول عبارات البُعد الخامس: الاستقرار

العاطفي/العصابية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
1	أشعر بالقلق الشديد إذا فقدت الوصول إلى حساباتي الإلكترونية.	100	50	33	13	4	4.15	1.04	أوافق
		50.0	25.0	16.5	6.5	2.0			
5	أتعامل بهدوء نسبياً مع المشاكل التقنية أو الهجمات السيبرانية.	54	70	51	18	7	3.73	1.06	أوافق
		27.0	35.0	25.5	9.0	3.5			
4	أتحكم بمشاعري عند حدوث مشكلة إلكترونية. (تشير إلى توازن عاطفي)	51	58	70	17	4	3.68	1.01	أوافق
		25.5	29.0	35.0	8.5	2.0			
2	أهتم كثيراً بإمكانية أن أكون هدفاً للاحتيال أو الابتزاز.	51	46	51	27	25	3.36	1.33	محايد
		25.5	23.0	25.5	13.5	12.5			
3	أسترجع أحداث الإنترنت السلبية لفترات طويلة بعد حدوثها.	40	49	62	36	13	3.34	1.17	محايد
		20.0	24.5	31.0	18.0	6.5			
		المتوسط العام للبُعد					3.65	0.77	أوافق

يتضح من الجدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول درجة موافقتهم على عبارات بُعد الاستقرار العاطفي/العصابية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.65 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (3.34 – 4.15)، وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق، محايد)، وحيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على ثلاث عبارات من بُعد الاستقرار العاطفي/العصابية بدرجة (أوافق) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (3.68، 4.15)، ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بُعد الاستقرار العاطفي/العصابية تنحصر بين (1.01، 1.33) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (أتحكم بمشاعري عند حدوث مشكلة إلكترونية). (تشير إلى توازن عاطفي) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (أهتم كثيراً بإمكانية أن أكون هدفًا للاحتيال أو الابتزاز) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

- إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في السمات الشخصية لضحايا الجرائم الإلكترونية تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)؟

وللإجابة على هذا السؤال وللوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة من طلبة الدراسات العليا حول نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده الخمسة (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) والتي تُعزى لاختلاف متغيرات (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskall-Wallis) مع متغيري (العمر، المستوى التعليمي) وذلك لعدم تكافؤ فئات كل منهما، كما هو موضح فيما يأتي:

أ- الفروق التي ترجع لاختلاف متغير العمر:

جدول (11): دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده والتي

ترجع إلى اختلاف متغير العمر باستخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskall-Wallis)

البُعد / المحور	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
البُعد الأول: الانفتاح	أقل من 20 سنة	7	64.43	4.58	0.205
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	37	112.74		
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	71	97.75		
	40 سنة فأكثر	85	100.44		
البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية	أقل من 20 سنة	7	66.07	9.61	*0.022
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	37	97.96		
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	71	89.47		
	40 سنة فأكثر	85	113.65		
البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية	أقل من 20 سنة	7	118.50	4.19	0.242
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	37	115.72		
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	71	95.91		

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	العمر	البُعد / المحور
		96.23	85	40 سنة فأكثر	
0.297	3.69	134.29	7	أقل من 20 سنة	البُعد الرابع: الود/التسامح
		107.80	37	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
		95.08	71	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
		99.06	85	40 سنة فأكثر	
0.334	3.40	68.64	7	أقل من 20 سنة	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية
		103.30	37	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
		95.87	71	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
		105.78	85	40 سنة فأكثر	
0.455	2.61	91.57	7	أقل من 20 سنة	المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى
		108.66	37	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
		92.56	71	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
		104.32	85	40 سنة فأكثر	

\* يعني مستوى الدلالة (0.05)، \*\* يعني مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين رتب استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول بُعد الضمير/المسؤولية فقط ترجع لاختلاف متغير العمر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى والأبعاد الأربعة (الانفتاح، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) ترجع لاختلاف متغير العمر، ولدراسة ومعرفة مصدر هذه الفروق سنقوم باستخدام اختبار مان ويتني لإظهار هذه الفروق كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (12): نتائج المقارنات البعدية لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي ترجع إلى اختلاف متغير العمر باستخدام

اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U Test)

مستوى الدلالة	قيمة Z	قيمة U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	العمر	البُعد
*0.021	2.31	141.5	169.5	24.21	7	أقل من 20 سنة	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
			4108.5	48.34	85	40 سنة فأكثر	
**0.006	2.73	2254.5	4810.5	67.75	71	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
			7435.5	87.48	85	40 سنة فأكثر	

(\*) دالة عند مستوى (0.05)، (\*\*) دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (12) أن الفروق البعدية ذات الدلالة الإحصائية حول بُعد الضمير/المسؤولية عند مستويي (0.05، 0.01) والتي ترجع لاختلاف متغير العمر وكانت بين مجموعة أفراد العينة ممن أعمارهم تقع في الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) من ناحية وبين من أعمارهم تقع في الفئتين العمريتين (أقل من 20 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة) من ناحية أخرى لصالح من

فنتهم العمرية (40 سنة فأكثر) أي أنهم أكثر موافقة على بُعد الضمير/المسؤولية ممن فنتهم العمرية كل من (أقل من 20 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة).

ب/ الفروق التي ترجع لاختلاف متغير الجنس:

جدول (13): دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده والتي ترجع إلى اختلاف متغير الجنس باستخدام اختبار T. test لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	البُعد / المحور
0.281	1.08	198	0.68	3.82	98	ذكر	البُعد الأول: الانفتاح
			0.64	3.72	102	أنثى	
0.082	1.76	198	0.75	3.87	98	ذكر	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
			0.77	3.68	102	أنثى	
0.935	0.08	198	0.88	3.30	98	ذكر	البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية
			0.82	3.29	102	أنثى	
0.394	0.85	198	0.87	3.18	98	ذكر	البُعد الرابع: الود/التسامح
			0.80	3.28	102	أنثى	
0.521	0.64	198	0.81	3.68	98	ذكر	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية
			0.73	3.61	102	أنثى	
0.512	0.66	198	0.60	3.57	98	ذكر	المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى
			0.55	3.52	102	أنثى	

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، \*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيرانية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى ككل وجميع أبعاده (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) ترجع لاختلاف متغير الجنس أي أنه لا يوجد تأثير للتعرض لجريمة احتيال/خداع على السمات الشخصية.

ج/ الفروق التي ترجع لاختلاف متغير المستوى التعليمي:

جدول (14): دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده والتي ترجع إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي باستخدام اختبار كروسكال واليز (Kruskall-Wallis)

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	المستوى التعليمي	البُعد / المحور
0.809	1.60	135.83	3	أقل من ثانوي	البُعد الأول: الانفتاح

مستوى الدلالة	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	المستوى التعليمي	البُعد / المحور
		93.85	33	ثانوي	
		101.21	40	دبلوم/فني	
		101.02	108	بكالوريوس	
		102.31	16	ماجستير أو أعلى	
0.284	5.04	125.17	3	أقل من ثانوي	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
		106.56	33	ثانوي	
		113.41	40	دبلوم/فني	
		92.59	108	بكالوريوس	
		104.47	16	ماجستير أو أعلى	
0.142	6.88	137.33	3	أقل من ثانوي	البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية
		105.74	33	ثانوي	
		111.43	40	دبلوم/فني	
		97.94	108	بكالوريوس	
		72.72	16	ماجستير أو أعلى	
0.231	5.60	141.83	3	أقل من ثانوي	البُعد الرابع: الود/التسامح
		110.92	33	ثانوي	
		108.81	40	دبلوم/فني	
		95.55	108	بكالوريوس	
		83.88	16	ماجستير أو أعلى	
0.450	3.69	104.67	3	أقل من ثانوي	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية
		110.86	33	ثانوي	
		103.76	40	دبلوم/فني	
		93.84	108	بكالوريوس	
		115.13	16	ماجستير أو أعلى	
0.329	4.61	140.50	3	أقل من ثانوي	المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى
		107.58	33	ثانوي	
		110.70	40	دبلوم/فني	
		94.78	108	بكالوريوس	
		91.53	16	ماجستير أو أعلى	

\* يعني مستوى الدلالة (0.05)، \*\* يعني مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى ككل وجميع أبعاده (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) ترجع لاختلاف متغير المستوى التعليمي أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي على السمات الشخصية.

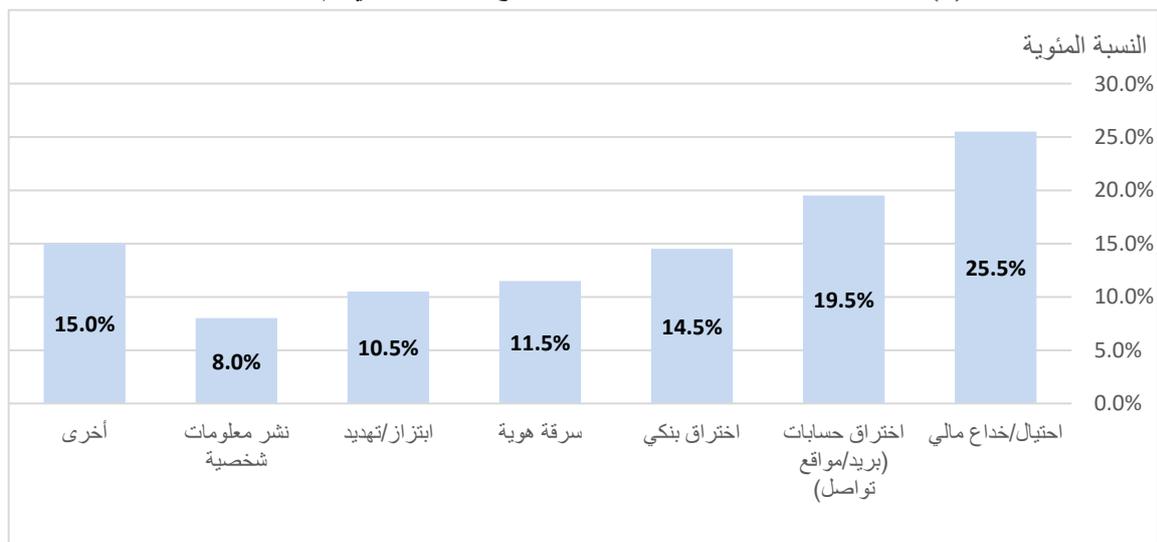
- السؤال الثالث: ما أنواع الجرائم الإلكترونية الأكثر شيوعاً التي يتعرض لها الأفراد في المجتمع السعودي؟ وهل تختلف باختلاف السمات الشخصية للضحايا؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نستعرض استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول بعض الأسئلة والمتغيرات المتعلقة بأنواع الجرائم الإلكترونية الأكثر شيوعاً التي يتعرض لها الأفراد في المجتمع السعودي، كما هو موضح فيما يأتي:

جدول (15): استجابات أفراد العينة حول متغير: نوع الجريمة التي تم التعرض لها

النسبة المئوية %	العدد	نوع الجريمة التي تم التعرض لها
25.5	51	احتيال/خداع مالي
19.5	39	اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)
14.5	29	اختراق بنكي
11.5	23	سرقة هوية
10.5	21	ابتزاز/تهديد
8.0	16	نشر معلومات شخصية
15.0	30	أخرى

شكل (1): استجابات أفراد العينة حول متغير: نوع الجريمة التي تم التعرض لها



يتضح من الجدول (15) والشكل (1) أن من أهم أنواع الجرائم السيبرانية التي تعرض لها أفراد العينة (احتيال/خداع مالي) حيث بلغت نسبة من تعرض لهذا النوع (25.5%)، ثم يليه (اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)) بنسبة مئوية (19.5%)،

ثم يأتي (اختراق بنكي) بنسبة مئوية (14.5%)، ثم يليه (سرقة هوية) بنسبة مئوية (11.5%)، ومن أقل الجرائم التي تعرض لها أفراد العينة كل من (ابتزاز/تهديد، نشر معلومات شخصية) وذلك بنسبتي (10.5%، 8.0%) على التوالي، وقد تعرض أفراد العينة لأنواع أخرى من الجرائم السيبرانية لم يسموها حيث بلغت نسبة مجموعها (15.0%).

وللوقوف على الاختلاف أو الفروق الإحصائية إن وجدت حول السمات الشخصية للضحايا والتي ترجع باختلاف أنواع الجرائم الإلكترونية الأكثر شيوعاً، ستقوم الباحث بدراسة الفروق حول محور نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده الخمسة (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصبية) والتي تُعزى لوجود كل من أكثر أنواع الجريمة السيبرانية التي تعرض لها أفراد العينة وهي كل من (احتيال/خداع مالي، اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)، كما هو موضح فيما يأتي:

جدول (16): دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده والتي ترجع إلى اختلاف متغير التعرض لجريمة احتيال/خداع مالي باستخدام اختبار T. test لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التعرض لجريمة احتيال/خداع مالي	البُعد / المحور
0.381	0.88	198	0.68	3.84	51	توجد	البُعد الأول: الانفتاح
			0.65	3.75	149	لا توجد	
0.349	0.94	198	0.82	3.69	51	توجد	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
			0.75	3.81	149	لا توجد	
0.288	1.07	198	0.83	3.40	51	توجد	البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية
			0.85	3.26	149	لا توجد	
0.173	1.37	198	0.81	3.37	51	توجد	البُعد الرابع: الود/التسامح
			0.84	3.19	149	لا توجد	
0.102	1.64	198	0.81	3.80	51	توجد	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصبية
			0.75	3.60	149	لا توجد	
0.276	1.09	198	0.61	3.62	51	توجد	المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى
			0.57	3.52	149	لا توجد	

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، \*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى ككل وجميع أبعاده (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصبية) ترجع لاختلاف متغير التعرض لجريمة احتيال/خداع مالي أي أنه لا يوجد تأثير للتعرض لجريمة احتيال/خداع على السمات الشخصية.

جدول (17): دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده والتي ترجع إلى اختلاف متغير التعرض لجريمة اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل) باستخدام اختبار T. test لعينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التعرض لجريمة اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)	البُعد / المحور
0.381	0.88	198	0.56	3.83	39	توجد	البُعد الأول: الانفتاح
			0.68	3.76	161	لا توجد	
0.349	0.94	198	0.68	3.71	39	توجد	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
			0.79	3.79	161	لا توجد	
0.288	1.07	198	0.87	3.18	39	توجد	البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية
			0.84	3.32	161	لا توجد	
0.173	1.37	198	0.88	3.11	39	توجد	البُعد الرابع: الود/التسامح
			0.82	3.27	161	لا توجد	
0.102	1.64	198	0.71	3.71	39	توجد	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية
			0.78	3.63	161	لا توجد	
0.276	1.09	198	0.53	3.51	39	توجد	المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى
			0.59	3.55	161	لا توجد	

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، \*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى ككل وجميع أبعاده (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) ترجع لاختلاف متغير التعرض لجريمة اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل) أي أنه لا يوجد تأثير للتعرض لجريمة احتيال/خداع على السمات الشخصية.

- السؤال الرابع: ما الإجراءات أو الأساليب التي يستخدمها الضحايا للتعامل مع الجريمة بعد وقوعها، وهل تتأثر هذه الأساليب بسماتهم الشخصية؟

وللإجابة على هذا السؤال سوف نستعرض استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول بعض الأسئلة والمتغيرات المتعلقة بالإجراءات أو الأساليب التي يستخدمها الضحايا للتعامل مع الجريمة بعد وقوعها، كما هو موضح فيما يأتي:

جدول (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سؤال: هل بلغت عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدمت بشكوى للجهة أو

البرنامج المخترق؟

هل بلغت عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدمت بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق؟	العدد	النسبة المئوية %
نعم	86	43.0

هل بلغت عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدمت بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق؟	العدد	النسبة المئوية %
لا	114	57.0
<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول (18) أن (57.0%) من أفراد العينة من ضحايا الجرائم لم يبلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية ولم يتقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق، وأن (43.0%) من أفراد العينة من ضحايا الجرائم بالفعل قد بلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق.

#### جدول (19): استجابات أفراد العينة حول سؤال: إذا كانت الإجابة بلا لماذا لم تبلغ/ين عن الحادثة؟

إذا كانت الإجابة بلا لماذا لم تبلغ/ين عن الحادثة؟	العدد	النسبة المئوية %
الخوف من المجتمع ومن التعقيدات في الإجراءات المتخذة وتعب وطول فترة ومدة الإجراءات الرسمية.	30	15.0
نسيان وارتباك ولا يعلمون وتفادي للمشاكل.	20	10.0
بلغوا ولم يجدوا استفادة أو تجاوب من الجهات المبلغ فيها.	10	5.0
لا نعرف الجهات الرسمية التي نبلغ فيها.	10	5.0
تجاهل وتكاسل في التبليغ.	10	5.0
لأن عملية النصب كانت خارج المملكة.	10	5.0
لم أعرف طريقة التبليغ الصحيحة.	9	4.5
المبلغ بسيط ولذلك لم أبلغ.	5	2.5
احتسبها لله (صدقة).	5	2.5
لم يملكو دليل واضح.	5	2.5
من العينة تعرضوا وبلغوا الجهات المختصة (الشرطة+ الجهات المختصة بالاحتيال المالي).	86	43.0
<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول (19) أن من أهم أسباب عدم تبليغ أفراد العينة من ضحايا الجرائم عن الحادثة ومرتبة تنازلياً حسب النسب المئوية كما يأتي:

- الخوف من المجتمع ومن التعقيدات في الإجراءات المتخذة وتعب وطول فترة ومدة الإجراءات الرسمية، بنسبة مئوية (15.0%).
- نسيان وارتباك ولا يعلمون وتفادي للمشاكل، بنسبة مئوية (10.0%).
- بلغوا ولم يجدوا استفادة أو تجاوب من الجهات المبلغ فيها، بنسبة مئوية (5.0%).
- لا نعرف الجهات الرسمية التي نبلغ فيها، بنسبة مئوية (5.0%).
- تجاهل وتكاسل في التبليغ، بنسبة مئوية (5.0%).

- لأن عملية النصب كانت خارج المملكة، بنسبة مئوية (5.0%).
  - لم أعرف طريقة التبليغ الصحيحة، بنسبة مئوية (4.5%).
- علمًا بأن (43.0%) من أفراد العينة من ضحايا الجرائم قد بلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق.

**جدول (20): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سؤال: ما هي المنصة أو التطبيق الذي حدثت عبره الجريمة**

النسبة المئوية %	العدد	ما هي المنصة أو التطبيق الذي حدثت عبره الجريمة؟
4.5	9	سناب شات (Snapchat)
21.5	43	واتس اب (WhatsApp)
3.5	7	انستجرام (Instagram)
3.0	6	تيك توك (TikTok)
67.5	135	أخرى
<b>100.0</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (20) أن أكثر منصة حدثت عبرها الجرائم السيبرانية وتحددها أفراد العينة من ضحايا الجرائم هي (واتس اب (WhatsApp)) وذلك بنسبة مئوية (21.5%)، ثم يأتي منصة (سناب شات (Snapchat)) بنسبة مئوية (4.5%)، ومن أقل المنصات حدوثًا للجرائم السيبرانية من وجهة نظر أفراد العينة كل من (انستجرام (Instagram))، تيك توك (TikTok)) وذلك بنسبتي (3.5%، 3.0%) على التوالي، وجاءت المنصات الأخرى والتي تحدثت عبرها الجرائم السيبرانية ولم يحددها أفراد العينة بنسبة كبيرة بلغت (67.5%).

**جدول (21): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سؤال: كم مرة تعرضت/ي لأحداث جرائم سيبرانية خلال آخر 3 سنوات؟**

النسبة المئوية %	العدد	كم مرة تعرضت/ي لأحداث جرائم سيبرانية خلال آخر 3 سنوات؟
88.0	176	مرة واحدة
10.0	20	2-3 مرات
1.0	2	4-6 مرات
1.0	2	أكثر من 6 مرات
<b>100.0</b>	<b>200</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (21) أن عدد مرات تعرض غالبية أفراد العينة من ضحايا الجرائم إلى الجرائم السيبرانية خلال آخر ثلاث سنوات (مرة واحدة) حيث بلغت نسبتهم المئوية (88.0%)، ثم يأتي من تعرضوا لعدد (2-3 مرات) من الجرائم السيبرانية وذلك بنسبة مئوية (10.0%)، وأخيرًا يأتي من تعرضوا لعدد كل من (4-6 مرات، أكثر من 6 مرات) من الجرائم السيبرانية وذلك بنسبة مئوية (1.0%) لكل منهما.

جدول (22): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سؤال: هل تعتقد/ين أن الحادثة أثرت على صحتك النفسية أو نشاطك اليومي؟

هل تعتقد/ين أن الحادثة أثرت على صحتك النفسية أو نشاطك اليومي؟	العدد	النسبة المئوية %
لا أثر	112	56.0
أثر طفيف	50	25.0
أثر متوسط	20	10.0
أثر شديد	18	9.0
<b>المجموع</b>	<b>200</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول (22) أن أكثر من نصف حجم أفراد العينة من ضحايا الجرائم (56.0%) يعتقدون أن الحادثة لم تؤثر على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي، ثم يأتي من يعتقد أن الحادثة كان لها (أثر طفيف) على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي وذلك بنسبة مئوية (25.0%)، ثم يليهم من يعتقد أن الحادثة كان لها (أثر متوسط) على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي وذلك بنسبة مئوية (10.0%)، وأخيراً يأتي من يعتقد أن الحادثة كان لها (أثر شديد) على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي وذلك بنسبة مئوية (9.0%).

- السؤال الخامس: ما أهم ميول المخاطرة والوعي الأمني لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي؟

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة أهم ميول المخاطرة والوعي الأمني لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية في المجتمع السعودي؛ قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية، كما هو موضح فيما يلي:

جدول (23): استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول عبارات المحور الثاني: مقياس الميول

#### للمخاطرة والوعي الأمني

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
4	أتحقق من مصداقية الرسائل قبل أي إجراء مالي أو مشاركة معلومات.	100	48	37	11	4	4.15	1.03	1
		50.0	24.0	18.5	5.5	2.0			
7	أستخدم آليات تحقق ثنائية (FA2) عندما تكون متاحة. (كما في رمز التحقق عند تحويل مبلغ مالي لبنك، ورمز الدخول للبنك، هنا أصبح تحقق ثنائي).	85	48	53	11	3	4.01	1.02	2
		42.5	24.0	26.5	5.5	1.5			

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
6	أتعرّف على طرق الاحتيال السيبراني الحديثة بشكل دوري.	61	57	57	16	9	3.73	1.12	أوافق
		30.5	28.5	28.5	8.0	4.5			
2	أستخدم كلمات مرور مختلفة ومعقدة لحساباتي المختلفة.	60	56	53	18	13	3.66	1.18	أوافق
		30.0	28.0	26.5	9.0	6.5			
10	أعتقد أن "هذا لن يحدث لي" بالنسبة لجرائم الإنترنت. (عبارة لصالح وعي الخطر إذا كانوا لا يوافقون).	34	45	89	17	15	3.33	1.09	محايد
		17.0	22.5	44.5	8.5	7.5			
9	أشارك معلوماتي المصرفية عبر الإنترنت فقط على مواقع موثوقة وآمنة.	43	53	47	26	31	3.26	1.35	محايد
		21.5	26.5	23.5	13.0	15.5			
8	أميل إلى تحميل مرفقات البريد الإلكتروني دون تأكد أحياناً.	30	33	53	43	41	2.84	1.34	محايد
		15.0	16.5	26.5	21.5	20.5			
1	أضغط على روابط من مصادر غير معروفة إذا بدت مفيدة. (عبارة لصالح الأمان)	26	37	45	43	49	2.74	1.36	محايد
		13.0	18.5	22.5	21.5	24.5			
5	أفضل استخدام شبكات Wi-Fi عامة بدون حماية لأسباب عملية.	23	35	50	45	47	2.71	1.31	محايد
		11.5	17.5	25.0	22.5	23.5			
3	أشارك صوراً أو معلومات شخصية دون التفكير في العواقب.	17	27	44	52	60	2.45	1.28	لا أوافق
		8.5	13.5	22.0	26.0	30.0			
		<b>المتوسط العام للمحور</b>					<b>3.29</b>	<b>0.72</b>	<b>محايد</b>

يتضح من الجدول (23) استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول درجة موافقتهم على عبارات محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.29 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على هذا المحور بدرجة

- (محايد) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (2.45 – 4.15)، وهي متوسطات تقابل درجات الموافقة الثلاث (أوافق، محايد، لا أوافق) وفيما يلي نتناول عبارات هذا المحور بالتفصيل:
- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني بدرجة (أوافق) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (3.66، 4.15)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
- جاءت العبارة (أتحقق من مصداقية الرسائل قبل أي إجراء مالي أو مشاركة معلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.03).
  - جاءت العبارة (أستخدم آليات تحقق ثنائية (FA2) عندما تكون متاحة. (كما في رمز التحقق عند تحويل مبلغ مالي للبنك، ورمز الدخول للبنك، هنا أصبح تحقق ثنائي)) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.02).
  - جاءت العبارة (أتعرف على طرق الاحتيال السيبراني الحديثة بشكل دوري) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.12).
  - جاءت العبارة (أستخدم كلمات مرور مختلفة ومعقدة لحساباتي المختلفة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.18).
- بينما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على خمس عبارات من محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني بدرجة (محايد) حيث انحصرت متوسطاتها الحسابية بين (3.271، 3.33)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
- جاءت العبارة (أعتقد أن "هذا لن يحدث لي" بالنسبة لجرائم الإنترنت. (عبارة لصالح ووعي الخطر إذا كانوا لا يوافقون)) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.09).
  - جاءت العبارة (أشارك معلوماتي المصرفية عبر الإنترنت فقط على مواقع موثوقة وأمنة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.35).
  - جاءت العبارة (أميل إلى تحميل مرفقات البريد الإلكتروني دون تأكد أحياناً) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.34).
  - جاءت العبارة (أضغط على روابط من مصادر غير معروفة إذا بدت مفيدة. (عبارة لصالح الأمان)) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.36).
  - جاءت العبارة (أفضل استخدام شبكات Wi Fi عامة بدون حماية لأسباب عملية) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.31).
- وأخيراً جاءت عدم موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارة (أشارك صوراً أو معلومات شخصية دون التفكير في العواقب) في المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة (لا أوافق) حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.45) وانحراف معياري (1.28).
- ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني تنحصر بين (1.02، 1.36) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (أستخدم آليات تحقق ثنائية (FA2) عندما تكون متاحة. (كما في رمز التحقق عند تحويل مبلغ مالي للبنك، ورمز الدخول للبنك، هنا أصبح تحقق ثنائي)) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (أضغط على روابط من مصادر غير معروفة إذا بدت مفيدة. (عبارة لصالح الأمان)) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

- إجابة السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مقياس الميول للمخاطرة والوعي لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية وبين سماتهم الشخصية؟

وللإجابة على هذا السؤال وللوقوف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مقياس الميول للمخاطرة والوعي لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية وبين سماتهم الشخصية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتوسط الحسابي للمحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية من ناحية وبين كل من المتوسط العام للمحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى ككل وكل من أبعاده (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) كلا على حده من ناحية أخرى كما هو موضح فيما يأتي:

جدول رقم (24): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني وبين المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى وأبعاده الخمسة

المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني		البُعد / المحور
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
**0.00	0.434	البُعد الأول: الانفتاح
**0.00	0.453	البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية
**0.00	0.625	البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية
**0.00	0.635	البُعد الرابع: الود/التسامح
**0.00	0.544	البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية
**0.00	0.729	المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، \*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

ويتضح من الجدول رقم (24) ارتباط محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني بالدرجة الكلية لمحور نموذج السمات الخمس الكبرى وكل بُعد من أبعاده الخمسة (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) كلاً على حدة ارتباط موجب بين قوي ومتوسط جميعها عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مقياس الميول للمخاطرة والوعي لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية.

## 2.5. خلاصة النتائج:

### 1- بعض المتغيرات والأسئلة المتعلقة بالجرائم السيبرانية:

- من أهم أنواع الجرائم السيبرانية التي تعرض لها أفراد العينة (احتيال/خداع مالي) حيث بلغت نسبة من تعرض لهذا النوع (25.5%)، ثم يليه (اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)) بنسبة مئوية (19.5%)، ثم يأتي (اختراق بنكي) بنسبة مئوية (8.0%)، ومن أقل الجرائم التي تعرض لها أفراد العينة كل من (سرقة هوية، ابتزاز/تهديد) وذلك بنسبتي (2.0%، 0.5%) على التوالي، وقد تعرض أفراد العينة لأنواع أخرى من الجرائم السيبرانية لم يسموها حيث بلغت نسبة مجموعها (46.0%).
- (57.0%) من أفراد العينة لم يبلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية ولم يتقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق، وأن (43.0%) من أفراد العينة بالفعل قد بلغوا عن الحادثة إلى جهة رسمية أو تقدموا بشكوى للجهة أو البرنامج المخترق.

- من أهم أسباب عدم تبليغ أفراد العينة عن الحادثة ومرتبة تنازليًا حسب النسب المئوية كما يأتي:
- الخوف من المجتمع ومن التعقيدات في الإجراءات المتخذة وتعب وطول فترة ومدة الإجراءات الرسمية.
- نسيان وارتباك ولا يعلمون وتفادي للمشاكل.
- بلغوا ولم يجدوا استفادة أو تجاوب من الجهات المبلغ فيها.
- لا تعرف الجهات الرسمية التي نبليغ فيها.
- تجاهل وتكاسل في التبليغ.
- لأن عملية النصب كانت خارج المملكة.
- أكثر منصة حدثت عبرها الجرائم السيبرانية وتحددها أفراد العينة هي (واتس اب (WhatsApp)) وذلك بنسبة مئوية (21.5%)، ثم يأتي منصة (سناپ شات (Snapchat)) بنسبة مئوية (4.5%)، ومن أقل المنصات حدوثًا للجرائم السيبرانية من وجهة نظر أفراد العينة كل من (انستجرام (Instagram))، تيك توك (TikTok)) وذلك بنسبتي (3.5%، 3.0%) على التوالي، وجاءت المنصات الأخرى والتي تحدث عبرها الجرائم السيبرانية ولم يحددها أفراد العينة بنسبة كبيرة بلغت (67.5%).
- عدد مرات تعرض غالبية أفراد العينة إلى الجرائم السيبرانية خلال آخر ثلاث سنوات (مرة واحدة) حيث بلغت نسبتهم المئوية (88.0%)، ثم يأتي من تعرضوا لعدد (2-3 مرات) من الجرائم السيبرانية وذلك بنسبة مئوية (10.0%)، وأخيرًا يأتي من تعرضوا لعدد كل من (4-6 مرات، أكثر من 6 مرات) من الجرائم السيبرانية وذلك بنسبة مئوية (1.0%) لكل منهما.
- أكثر من نصف حجم أفراد العينة (56.0%) يعتقدون أن الحادثة لم تؤثر على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي، ثم يأتي من يعتقد أن الحادثة كان لها (أثر طفيف) على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي وذلك بنسبة مئوية (25.0%)، ثم يليهم من يعتقد أن الحادثة كان لها (أثر متوسط) على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي وذلك بنسبة مئوية (10.0%)، وأخيرًا يأتي من يعتقد أن الحادثة كان لها (أثر شديد) على صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي وذلك بنسبة مئوية (9.0%).

## 2- محاور الاستبانة:

### أ- المحور الأول: نموذج السمات الخمس الكبرى:

- 1) بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور نموذج السمات الخمس الكبرى (3.55 من 5.0) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية على محور نموذج السمات الخمس الكبرى بدرجة (أوافق)، وقد جاء البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية في المرتبة الأولى، ويليه البُعد الأول: الانفتاح في المرتبة الثانية، ويليه البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصابية في المرتبة الثالثة، ثم يأتي البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية في المرتبة الرابعة. وأخيرًا يأتي البُعد الرابع: الود/التسامح في المرتبة الخامسة والأخيرة.

### 2) البُعد الأول: الانفتاح:

- أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على بُعد الانفتاح بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام.
- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من بُعد الانفتاح بدرجة (أوافق)، وهي مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

- أستمع بتعلم أفكار وتقنيات حديثة وغير مكررة.
  - أتطلع إلى طرق مبتكرة لاستخدام التقنية في حياتي.
  - أجد سهولة في التكيف مع واجهات أو برامج جديدة.
  - أحب تجربة أشياء جديدة على الإنترنت (مواقع، تطبيقات، خدمات).
  - جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارة (أفضل الروتين التقليدي على تجربة أشياء رقمية جديدة، إذا كانت الإجابة موافق/ة فتدل على قلة الانفتاح)) في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة (محايد).
- (3) البُعد الثاني: الضمير/المسؤولية:
- أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على بُعد الضمير/المسؤولية بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام.
  - جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من بُعد الضمير/المسؤولية بدرجة (أوافق)، وهي مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
  - أخط بعناية قبل مشاركة معلومات شخصية على الإنترنت.
  - ألتزم بتحديث برمجيات الجهاز/التطبيقات بانتظام.
  - أقرأ إعدادات الخصوصية قبل استخدام أي تطبيق جديد.
  - أنظم ملفاتي الرقمية بشكل يسهل تتبّع نشاطي.
  - جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارة (أغفل أحيانًا إجراءات الحماية كاستخدام كلمات مرور قوية) في المرتبة الخامسة والأخيرة بدرجة (محايد).
- (4) البُعد الثالث: الانبساط/الاجتماعية:
- أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على بُعد الانبساط/الاجتماعية بدرجة (محايد) وذلك بشكل عام.
  - جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارة (أتحفظ عادةً عن مشاركة معلوماتي الشخصية علنًا) في المرتبة الأولى بدرجة (أوافق).
  - جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من بُعد الانبساط/الاجتماعية بدرجة (محايد)، وهي مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
  - أجد سهولة في بدء محادثات عبر الشبكات الاجتماعية.
  - أشارك تجاربي على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متكرر.
  - أستمع بالمشاركة في مجموعات/منتديات عامة عبر الإنترنت.
  - أفضل التفاعل الرقمي مع الغرباء أكثر من البقاء منفردًا على الإنترنت.
- (5) البُعد الرابع: الود/التسامح:
- أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على بُعد الود/التسامح بدرجة (محايد) وذلك بشكل عام.
  - جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارتين (أغضب/أغلق برنامج التواصل سريعًا إذا شعرت أنه،

أتجنّب المواجهة عند النقاشات الرقمية) في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي وبدرجة (أوافق).

- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على ثلاث عبارات من بُعد الود/التسامح بدرجة (محايد)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
    - أسعى لمساعدة الآخرين عبر الإنترنت عندما يطلبون ذلك.
    - أفترض حسن النية لدى من أتعامل معهم إلكترونياً.
    - أميل إلى الوثوق بمستخدمين آخرين بسرعة على الإنترنت.
- (6) البُعد الخامس: الاستقرار العاطفي/العصبية:

- أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على بُعد الاستقرار العاطفي/العصبية بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام.
- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على ثلاث عبارات من بُعد الاستقرار العاطفي/العصبية بدرجة (أوافق)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
  - أشعر بالقلق الشديد إذا فقدت الوصول إلى حساباتي الإلكترونية.
  - أتعامل بهدوء نسبياً مع المشاكل التقنية أو الهجمات السيبرانية.
  - أتحكم بمشاعري عند حدوث مشكلة إلكترونية. (تشير إلى توازن عاطفي)
- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارتين (أهتم كثيراً بإمكانية أن أكون هدفاً للاحتيال أو الابتزاز، أسترجع أحداث الإنترنت السلبية لفترات طويلة بعد حدوثها) في المرتبتين الرابعة والخامسة والأخيرة على التوالي وبدرجة (محايد).

#### ب- المحور الثاني: مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني:

- أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية يوافقون على محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني بدرجة (محايد) وذلك بشكل عام.
- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على أربع عبارات من محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني بدرجة (أوافق)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
  - أتتحق من مصداقية الرسائل قبل أي إجراء مالي أو مشاركة معلومات.
  - أستخدم آليات تحقق ثنائية (FA2) عندما تكون متاحة. (كما في رمز التحقق عند تحويل مبلغ مالي لبنك، ورمز الدخول للبنك، هنا أصبح تحقق ثنائي).
  - أتعرف على طرق الاحتيال السيبراني الحديثة بشكل دوري.
  - أستخدم كلمات مرور مختلفة ومعقدة لحساباتي المختلفة.
- جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على خمس عبارات من محور مقياس الميول للمخاطرة والوعي الأمني بدرجة (محايد)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:
  - أعتقد أن "هذا لن يحدث لي" بالنسبة لجرائم الإنترنت. (عبارة لصالح ووعي الخطر إذا كانوا لا يوافقون).
  - أشارك معلوماتي المصرفية عبر الإنترنت فقط على مواقع موثوقة وآمنة.
  - أميل إلى تحميل مرفقات البريد الإلكتروني دون تأكد أحياناً.

- أضغط على روابط من مصادر غير معروفة إذا بدت مفيدة. (عبارة لصالح الأمان)
- أفضل استخدام شبكات Wi Fi عامة بدون حماية لأسباب عملية.
- جاءت عدم موافقة أفراد عينة الدراسة من أفراد الأسرة على العبارة (أشارك صورًا أو معلومات شخصية دون التفكير في العواقب) في المرتبة العاشرة والأخيرة بدرجة (لا أوافق).
- ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين رتب استجابات أفراد عينة الدراسة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول بُعد الضمير/المسؤولية فقط ترجع لاختلاف متغير العمر وكانت هذه الفروق بين مجموعة أفراد العينة ممن أعمارهم تقع في الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) من ناحية وبين من أعمارهم تقع في الفئتين العمريتين (أقل من 20 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة) من ناحية أخرى لصالح من فنتهم العمرية (40 سنة فأكثر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى والأبعاد الأربعة (الانفتاح، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية).
- د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة من ضحايا الجرائم السيبرانية حول إجمالي محور نموذج السمات الخمس الكبرى ككل وجميع أبعاده (الانفتاح، الضمير/المسؤولية، الانبساط/الاجتماعية، الود/التسامح، الاستقرار العاطفي/العصابية) ترجع لاختلاف كل من متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، التعرض لجريمة احتيال/خداع مالي، التعرض لجريمة اختراق حسابات (بريد/مواقع تواصل)).
- هـ- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين مقياس الميلول للمخاطرة والوعي لدى ضحايا الجرائم الإلكترونية.

## 6. التوصيات:

- في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات أبرزها:
- 1/ تعزيز الوعي بالأمن السيبراني وتكثيف البرامج التوعوية الموجهة لأفراد المجتمع حول أساليب الجرائم السيبرانية الحديثة، مع التركيز على الاحتيال والخداع المالي باعتبارهما الأكثر شيوعًا بين أفراد العينة.
  - 2/ تشجيع ثقافة التبليغ عن الجرائم السيبرانية من خلال العمل على تبسيط إجراءات التبليغ والتعريف بالجهات الرسمية المختصة، ومعالجة مخاوف الأفراد المرتبطة بطول الإجراءات أو الوصمة الاجتماعية، بما يساهم في رفع نسبة الإبلاغ عن الحوادث السيبرانية.
  - 3/ تصميم برامج توعوية تراعي الفروق العمرية والاستفادة من نتيجة وجود فروق دالة في بُعد الضمير/المسؤولية لصالح الفئة العمرية (40 سنة فأكثر)، من خلال إعداد برامج موجهة للفئات الأصغر سنًا لتعزيز السلوكيات الرقمية المسؤولة.
  - 4/ تعزيز السلوكيات الوقائية الرقمية من خلال التأكيد على أهمية استخدام وسائل الحماية التقنية مثل التحقق الثنائي، وتحديث البرمجيات، واستخدام كلمات مرور قوية ومختلفة، والحد من السلوكيات المحفوفة بالمخاطر كالدخول على روابط غير معروفة أو استخدام شبكات Wi-Fi العامة غير الآمنة.
  - 5/ التركيز على الجوانب النفسية للضحايا وتوفير دعم نفسي وإرشادي لضحايا الجرائم السيبرانية، خاصة لمن أظهرت النتائج تأثير صحتهم النفسية أو نشاطهم اليومي بدرجات متوسطة أو شديدة، مع دمج هذا الدعم ضمن خدمات الجهات المختصة.
  - 6/ تفعيل دور المنصات الرقمية وتعزيز التعاون مع منصات التواصل الاجتماعي، خصوصًا المنصات الأكثر استخدامًا مثل واتس آب، لرفع مستوى الحماية، وتسريع الاستجابة للشكاوى، وتوعية المستخدمين بآليات الإبلاغ داخل المنصة.

7/ الاستفادة من السمات الشخصية في الوقاية وتوظيف نتائج السمات الخمس الكبرى في تصميم حملات توعوية مخصصة تراعي أنماط الشخصية المختلفة، بما يساهم في خفض الميول للمخاطرة ورفع مستوى الوعي الأمني.

8/ تشجيع الدراسات المستقبلية من خلال إجراء دراسات لاحقة تتناول متغيرات إضافية مثل الثقافة الرقمية، والخبرات السابقة مع الجرائم السيبرانية، وربطها بالسمات الشخصية والسلوكيات الأمنية باستخدام عينات أوسع ومناطق جغرافية مختلفة.

## 7. قائمة المراجع:

### 1.7. الكتب العربية والعلمية

أبوثنين، سعود بن عبيد. (2019). الأبعاد الاجتماعية والأمنية للجرائم المعلوماتية في المجتمع السعودي. وزارة الداخلية، الإدارة العامة للمباحث الجنائية. الرياضة: مركز الدراسات والبحوث، الرياض.

أنيس، إبراهيم؛ الصوالحي عطية، منتصر عبد الحليم؛ أحمد، خلف الله محمد. (2004). المعجم الوسيط (ط4). جمهورية مصر العربية: مكتبة الشروق الدولية.

زايد، أحمد (2017م)، مقدمة في علم الاجتماع، مؤسسة دار المعارف، مصر، القاهرة، صفحة 190.

بن شفلوت، جعفر بن محمد. (٢٠٢٢). الأبعاد الاجتماعية للجريمة الإلكترونية في المواقع الإلكترونية: تحليل مضمون بعض الصحف الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية الآداب، 29(1)، 1-29.

المخايطة، مهنا بن يوسف بن مهنا. (2021). العوامل الاجتماعية لوقوع الشباب ضحايا للجرائم الإلكترونية: دراسة ميدانية بمدينة الهفوف. مجلة الخدمة الاجتماعية، 70(1)، 265-288.

الدرادكة، منى محمد فالح؛ الشريفي، عماد عبد الله. (2021). سمات الشخصية الإنسانية في القرآن التربوي الإسلامي وعوامل بنائها. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 123(1)، 837-868.

رضوان، سامر جميل. (2014). الصحة النفسية. د.ط. سوريا: منشورات جامعة دمشق.

الروبيع، صالح بن ناصر بن صالح. (2007). إعداد مقياس للعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية: دراسة على عينة سعودية. مجلة دراسات تربوية، 36(2)، 1-6.

الريثي، محمد مشلوى يحي. (2025). جرائم الأمن السيبراني في النظام السعودي. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 45(3)، 333-360.

سلامي، لخضر. (2023). الجريمة الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي: الفايبروك أنموذجاً. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران 2، الجزائر.

شامية، محمود سليمان محمود. (2016). سمات الشخصية وعلاقتها بالتكيف النفسي لدى المراهقين المهمة ببيوتهم. أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شرقي، محمود، وجبار، صلاح الدين. (2015). تأثير تطور تكنولوجيا المعلوماتية على تنامي الجريمة. مجلة جامعة الجزائر، 28(12)، 58-77.

الشكري، عبد النبي، ويوسف، عادل. (2008). الجريمة المعلوماتية وأزمة الشرعية الجزائية. مجلة الجريمة المعلوماتية، جامعة الكوفة، 2(6)، 1-35.

الشهري، حسن أحمد. (2015). الإرهاب الإلكتروني: حزب الشبكات. المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، 4(8)، الصفحات التي يمكنك تحديدها.

عبد الخالق، أحمد محمد (2016) علم النفس الشخصية، ط2، مصر، مكتبة أنجلو المصرية.

عبد الخالق، أحمد محمد. (1996). باس الشخصية. الكويت: مجلس النشر العلمي، كلية الآداب، جامعة الكويت.

العتيبي، ماجد بن محمد بن علي. (2024). دور الأنظمة في الحد من جريمة الابتزاز الإلكتروني في النظام السعودي: دراسة مقارنة بين الأنظمة المنظمة للابتزاز الإلكتروني في النظام السعودي والقانون الإماراتي. المجلة العربية للنشر العلمي، 8(25)، 437.

العيسوي، عبد الرحمن. (2002). نظريات الشخصية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

ملحم، سامي محمد. (2000). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مركز القرار للدراسات الإعلامية. (2021). الجرائم السيبرانية ضد المرأة السعودية عبر وسائل الإعلام الجديدة. مركز القرار للدراسات الإعلامية. <https://alqrar.sa>

اليزيدي، رضا. (2024). نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية: دراسة في تاريخ النشأة والتطور ومجالات التطبيق في السياق الرقمي. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 10(4)، 63-47.

بكري، نهى فريد. (2025). الجريمة المعلوماتية: قراءة سوسولوجية للنظريات الاجتماعية الحديثة المفسرة لها. مجلة الخدمة الاجتماعية، 84(1)، 113-135.

## 2.7. المراجع الأجنبية

Ngo, F. T., & Paternoster, R. (2011). Cybercrime victimization: An examination of individual and situational level factors. *Crime & Delinquency*, 57(3), 373–396.

<https://doi.org/10.1177/0011128709349416>

Argan& Daglar, 2016. P.5.

Widiger, Thomas A.; Saylor, Kathleen I. (1998). Personality assessment. In Alan Bellack; Michel Hersen (Eds.), *Comprehensive clinical psychology* (pp. 145–167). Pergamon Press.

Farrington, D. P., & Jolliffe, D. (2001). *Personality and crime: A comprehensive overview*. Cambridge University Press.

Fattah, Ezzat A. (1994). *The Interchangeable Roles of Victim and Victimizer*. HEUNI Papers 3. Helsinki, Finland.

Christie, Nils. (1986). The ideal victim. In Ezzat A. Fattah (Ed.), *From Crime Policy to Victim Policy: Reorienting the Justice System*. New York: Macmillan.

Li, Xingan. (2008). The criminal phenomenon on the internet: Hallmarks of criminals and victims revisited through typical cases prosecuted. University of Ottawa Law & Technology Journal, 5(1), 125–140. Retrieved from.

United Nations Office on Drugs and Crime website, accessed 2024.

<https://www.unodc.org/unodc/index.html>

The psychology of the internet fraud victimization of older adults: A systematic review 2020

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36132192/>

RESEARCH ARTICLE | JANUARY 07 2019

*Predicting susceptibility to cyber-fraud victimhood* 2019

<https://www.emerald.com/jfc/article/26/1/277/214451/Predicting-susceptibility-to-cyber-fraud>

Matti Näsi matti.nasi@utu.fi, Atte Oksanen, Teo Keipi, and Pekka Rasanen Cybercrime victimization among young people: a multi-nation study

2015 <https://doi.org/10.1080/14043858.2015.1046640>

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ مزنة بنت عبد العزيز سعد، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.1>

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030  
(دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة)

**The impact of digital transformation on developing the job performance of human resources according to the Human Capacity Development Program of Vision 2030**

**(A field study on the Board of Grievances Complex in the Makkah Al-Mukarramah region)**

إعداد الباحث / أحمد بن عبد الرحمن الحسيني

ماجستير الإدارة العامة التنفيذي، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [alhseiny@gmail.com](mailto:alhseiny@gmail.com)

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي، وذلك في إطار برنامج تنمية القدرات البشرية المنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واتخذت من مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة ميداناً لتطبيقها الميداني، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها كما طبقت استبانة مصممة خصيصاً على عينة قوامها (150) موظفاً وموظفة من العاملين بالمجمع، وخلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي، حيث أظهرت ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى معرفة الموارد البشرية بالأنظمة الرقمية (81.76%)، ومساهمة تلك الأنظمة في تطوير العمل الإداري (78.26%)، مع توفر مستوى جيد من التسهيلات الداعمة (80.32%). كما كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي لا تزال تواجه التطبيق الكامل (79.50%)، بينما سجلت تحسناً كبيراً في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبطة بالتحول الرقمي (80.20%). وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تركز على تعزيز التدريب، وتطوير البنية التحتية التقنية، ورفع مستوى الأمن السيبراني، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي، بهدف تعظيم الاستفادة من هذه التقنيات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتنمية البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، الموارد البشرية، ديوان المظالم، تنمية القدرات البشرية، رؤية 2030.

**The impact of digital transformation on developing the job performance of human resources according to the Human Capacity Development Program of Vision 2030  
(A field study on the Board of Grievances Complex in the Makkah Al-Mukarramah region)**

**Abstract:**

This study aimed to analyze the impact of digital transformation in human resources management on developing the job performance of employees in Board of Grievances Complex in the Makkah Al-Mukarramah region within the framework of the Human Capability Development Program derived from Saudi Arabia's Vision 2030. The study adopted a descriptive-analytical methodology and applied a specially designed questionnaire to a sample of 150 employees working at the Complex. The results concluded a significant positive impact of digital transformation. They revealed a notably high level of human resources' knowledge of digital systems (81.76%), the contribution of those systems to developing administrative work (78.26%), and the availability of a good level of supportive facilities (80.32%). The study also uncovered a set of challenges still facing full implementation (79.50%), while recording a significant improvement in employee job performance indicators linked to digital transformation (80.20%). In light of these findings, the study presented a set of practical recommendations focusing on enhancing training, developing technical infrastructure, raising cybersecurity levels, and building an organizational culture supportive of digital transformation, aiming to maximize the benefits of these technologies in achieving national strategic goals for human development.

**Keywords:** Digital Transformation, Job Performance, Human Resources, Board of Grievances, Human Capacity Development, Vision 2030.

## 1. المقدمة:

تطورت تكنولوجيا الاتصالات وإدارة المعلومات بشكل متسارع خلال العقدين السابقين بما أثر على كافة مناحي الحياة، وفي جميع المجالات العلمية والعملية حتى أصبح استخدامها جزء لا يتجزأ من عمليات الإدارة وتطويرها لمواكبة هذه التحولات السريعة في شكل وطريقة الأعمال (خروب، 2016).

ويعتبر التحول الرقمي استجابة وظيفية مهمة لهذه التحولات والتغيرات، وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية التحول نحو رقمنة الأعمال فسجلت خطوات سريعة ومتقدمة في هذا المضمار، حيث سارت بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة التحول الرقمي في جميع مؤسساتها الحكومية كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة (الحسيني والخيال، 2013).

ومع انطلاق برنامج التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030، بدأت المنظمات الحكومية في المملكة خطوات جادة وواعدة في تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونيًا للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة وذلك انطلاقًا من فلسفة التحول الرقمي التي تسعى إلى تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل المؤسسات على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً، ويحتم هذا المفهوم الجديد للتحول الرقمي بضرورة (قدوري، 2010).

ويشير مصطلح التحول الرقمي إلى العملية الإدارية القائمة على إمكانات شبكة الإنترنت، والتقنيات والبرمجيات المختلفة في بيئة الأعمال في إنجاز مهام التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد إلكترونيًا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (حمزة، 2018). ويهدف التحول الرقمي إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيق التحول الرقمي على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتصاعدة والتي أصبحت مطلباً ضرورياً لتقديم المجتمعات والمنظمات (ياسين، 2020).

من جهة أخرى، فقد زاد اهتمام منظمات الأعمال حديثاً بتطوير الموارد البشرية باعتبارهم رافعة النمو المؤسسي في مواجهة التحديات التي فرضتها التحولات السريعة والبيئة التنافسية الحادة التي تحيط بالمنظمات في كافة مجالات الحياة (السليبي وآخرون، 2017).

ويوفر التحول الرقمي إطاراً شاملاً ومتقدماً لتطوير الموارد البشرية، حيث يمكّن المنظمات من تعزيز قدرات كوادرها ورفع كفاءة أدائها الوظيفي من خلال بيئة عمل ذكية ومتكاملة، حيث لم يعد دور النظم الرقمية يقتصر على أتمتة المهام الروتينية فحسب، بل يتعداه ليشمل تحسين عمليات اتخاذ القرار، ورفع مستوى الشفافية، وتعزيز التعاون المؤسسي، وبناء قاعدة معرفية داعمة للتطوير المستمر. وهذا بدوره يساهم في تحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية المنبثق من رؤية المملكة 2030، والذي يهدف إلى تمكين الكوادر الوطنية وبناء اقتصاد معرفي تنافسي.

وفي هذا الإطار، يلتزم ديوان المظالم بمواكبة هذه التحولات الاستراتيجية، حيث يسعى إلى توظيف التقنية بشكل أمثل لتطوير عمله القضائي والإداري، بما يعكس التزامه بتقديم خدمة قضائية وإدارية متطورة ترتقي بتجربة المستفيدين وتحقيق ريادة مؤسسية تليق بمسيرة التحول الوطني الطموحة (ديوان المظالم، 2023).

## 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تماشياً مع رؤية 2030، تحولاً جوهرياً نحو تبني التقنيات الرقمية في كافة عملياتها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف تحقيق كفاءة تشغيلية وأداء وظيفي متميز. وتؤكد العديد من الدراسات التطبيقية في سياقات إدارية متنوعة وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة في الإدارة المحلية ارتباطاً واضحاً بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي (حمزة، 2018)، كما وجدت دراسة أخرى في الإدارة العمومية أن للتحول الرقمي دوراً محورياً في تطوير جودة الخدمة ورفع مستوى الرضا (هاجر، 2021). وقد امتد هذا التأثير الإيجابي ليشمل القطاع الأكاديمي، حيث أكدت دراسات سابقة طُبقت على الجامعات أثر تبني تكنولوجيا المعلومات في رفع الفعالية الإدارية (زكية وجمعة، 2023).

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الأدلة، تظل العلاقة بين التحول الرقمي للأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجهات الحكومية ذات الطبيعة القضائية والإدارية المتخصصة في المملكة العربية السعودية – وعلى وجه الخصوص ديوان المظالم – حقل بحثي لم يتم استكشافه بالقدر الكافي، فبالرغم من أن الدراسات السابقة قد تناولت المؤسسات الحكومية العامة كما في دراسة الأقرع (2020) أو المؤسسات الخدمية مثل دراسة بارس (2022)، إلا أن الطبيعة الفريدة للعمل القضائي والإداري في الديوان، وما يتطلبه من دقة وسرية واتباع لإجراءات قانونية خاصة، تخلق بيئة عمل تختلف اختلافاً جوهرياً عن تلك التي أجريت فيها الدراسات السابقة، مما يحول دون تعميم نتائجها مباشرة على هذا السياق. كما أن هذه الدراسات، رغم قيمتها، لم تربط بشكل منهجي وصريح بين مخرجات التحول الرقمي والأهداف الاستراتيجية العليا للدولة، والمتمثلة في برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد روافد تحقيق رؤية 2030.

وبالتالي، فإن الفجوة البحثية الرئيسية تكمن في غياب نموذج تحليلي قائم على الأدلة يختبر بشكل مباشر أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء الوظيفي في هذه البيئة المتخصصة، ويقاس مدى اتساق هذا الأثر مع الأجندة الوطنية الاستراتيجية للتنمية البشرية، وهذا القصور يحول دون فهم الآلية الدقيقة التي يمكن من خلالها للتقنيات الرقمية أن تساهم في تنمية قدرات الكوادر القضائية والإدارية، ويحد من قدرة متخذي القرار على قياس العائد الاستراتيجي للاستثمار في التحول الرقمي والتخطيط المبني على الأدلة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، وبناءً على ما أسفرت عنه مراجعة الأدبيات من حاجة ملحة لسد هذه الفجوة في السياق المحلي والمتخصص، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما أثر تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بمجمع ديوان المظالم؟** ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
2. ما مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
3. ما مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي؟
4. ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
5. ما مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى معرفة الموارد البشرية في استخدام أنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
2. تقييم مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
3. التعرف على درجة توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي.
4. رصد وتحليل التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
5. قياس أثر تطبيق أنظمة التحول الرقمي على مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

## 3.1. أهمية الدراسة:

### 1.3.1. الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع التحول الرقمي كأحد متطلبات مواجهة التغيرات التقنية المتسارعة والملحة حول العالم، ومن جهة أخرى تثرى الدراسة المعرفة العلمية من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي، وبذلك تعتبر الدراسة مرجعاً للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

### 2.3.1. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديمها أداة تشخيصية وتقييمية عملية لصناع القرار في مجمع ديوان المظالم والجهات الحكومية المماثلة، حيث من الممكن أن تساهم نتائجها في قياس العائد الفعلي للاستثمار في التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية وأدائها. كما من الممكن أن توفر نتائج الدراسة خارطة طريق واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية تساعد في وضع خطط تدريبية مستهدفة، وتطوير البنية التقنية، ومواجهة التحديات المحددة التي تعيق التحول الكامل، مما يساهم مباشرة في رفع الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. وعلى المستوى الوطني، قد تساهم مخرجات الدراسة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي المبني على الأدلة لبرنامج تنمية القدرات البشرية، مما يضمن توافق جهود التحول الرقمي المؤسسي مع الأهداف الكبرى لرؤية 2030 في بناء اقتصاد معرفي وتمكين الكوادر الوطنية.

## 4.1. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030.
2. **الحدود المكانية:** طُبقت الدراسة على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات من عينتها خلال العام 1447 هـ.
4. **الحدود البشرية:** طُبقت الدراسة على موظفي مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

## 5.1. مصطلحات الدراسة:

### • الموارد البشرية:

تُعرف الموارد البشرية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: جميع الموظفين الإداريين والعاملين في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، الذين يشغلون وظائف دائمة أو مؤقتة، ويخضعون لنظام إدارة الموارد البشرية في الديوان.

### • تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

يُعرف تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: التحسن الملحوظ في نتائج عمل موظفي مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، كنتيجة لتطبيق أنظمة التحول الرقمي.

### • ديوان المظالم:

يُعرف ديوان المظالم في هذه الدراسة بأنه: الجهة الحكومية المستقلة محل الدراسة، والمتمثلة تحديداً في "مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة". ويشمل هذا التعريف جميع الوحدات التنظيمية والإدارات والمحاكم التابعة للمجمع في المنطقة، وجميع الفئات الوظيفية العاملة فيه (قضاة، باحثون، فنيون، إداريون) الذين يشكلون مجتمع الدراسة المحتمل، والذين يشتركون في استخدام أو التأثر بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في بيئة عملهم.

### • برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030:

يُعرف برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030 إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: الإطار الاستراتيجي الوطني الذي تتواءم معه جهود تطوير الموارد البشرية في مجمع ديوان المظالم. ويتمثل عملياً في حزمة المبادرات والسياسات والبرامج التدريبية الداخلية التي ينفذها الديوان لموظفيه، بهدف رفع كفاءتهم الرقمية ومهاراتهم الوظيفية، بما يخدم أهداف الرؤية .

## 2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة حمزة (2018) إلى استكشاف الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قوائم استقصاء تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (50) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة الذي يضم جميع موظفي الإدارة المحلية بجميع رتبهم المصنفة حسب قانون الوظيفة العمومية والمتعلقة بشعبة الإدارة العامة والبالغ عددهم (232) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" و المتغير التابع "الأداء الوظيفي" وجاءت قوة هذه العلاقة بدرجات متفاوتة، وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة بتدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وتقديم مزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئهم نحو العمل الإداري الإلكتروني.

وتتمحور دراسة الأقرع (2020) حول دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، العاملة في محافظة قلقيلية، وهدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، في محافظة قلقيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في التباين حول دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، كما تم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة العشوائية و عددها (190) من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة خلال العام 2019م،

إضافة إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لجمع البيانات الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية وعددهم (350)، وطبقت الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود واقع كبير للتحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية، ووجود أثر دال احصائياً لهذا التحويل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات كان من بينها، ضرورة الانتقال نحو التحويل الرقمي في المؤسسات الحكومية، نظراً لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري.

كما هدفت دراسة هاجر (2021) إلى التعرف على دور التحويل الرقمي للموارد البشرية بوظائفها في تطوير أداء الإدارة العمومية في ولاية أم البواقي، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الفرضي الاستنباطي، كما أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من 41 موظف من موظفي ولاية أم البواقي بالجزائر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت أهمها في وجود دور إيجابي للتحويل الرقمي للموارد البشرية في تطوير جودة الخدمة العمومية، وتحقيق رضا كلاً من الموظفين والمواطنين، واقترحت الدراسة زيادة الاهتمام بهذا التوجه الإلكتروني لتسيير الموارد البشرية والذي يساعد على تطوير أداء الإدارة العمومية.

أما دراسة بارس (2022) فاستهدفت التعرف على دور التحويل الرقمي بأبعاده (توفر الأجهزة والبرامج، قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالتحويل الرقمي، الاعتماد على قواعد البيانات) في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات العينة وبيانات محاور الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من 61 مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل للمجتمع المؤلف من جميع الكوادر البشرية في مديرية المالية ومديرية الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن أبعاد التحويل الرقمي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة المينائية لسكيكدة، لا سيما بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالتحويل الرقمي، وعلى ذلك توصي الدراسة بضرورة توسيع نطاق اعتماد المؤسسة على التحويل الرقمي والعمل الدائم على تطويرها، وذلك لرفع فعالية الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها.

وجاءت دراسة خليل وآخرون (2023) لتفعيل التحويل الرقمي في تحقيق أهداف التعليم بمؤسسات التعليم العالي وفق معايير الجودة الشاملة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما صمم الباحثون أداة "الاستبانة" لجمع البيانات تم توزيعها إلكترونياً على عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل للمجتمع المكون من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة أم درمان الإسلامية، وجامعة الزعيم الأزهرى والبالغ عددهم (202)، وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها، ضعف متطلبات تطبيق التحويل الرقمي بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، وبناءً على ذلك يوصي الباحثون بتبني التصور المقترح في الدراسة من قبل التعليم العالي والوقوف على نتائجه من أجل تفعيل التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي والاستفادة منه في تحقيق أهداف التعليم، كما يوصي الباحثون بضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل منسوبي مؤسسات التعليم العالي على مهارات التحويل الرقمي.

من جهة أخرى، هدفت دراسة زكية وجمعة (2023) إلى تقدير أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مفاصة بـ (مُكوّنات تكنولوجيا المعلومات والاتصال - استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية - معوقات التطبيق) على الفعالية الإدارية وأهداف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة باتنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات

الأولية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بكليات جامعة الحاج لخضر، أما عينة الدراسة فتكونت من استمارة 127 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، توافر مقومات تطبيق التحول الرقمي للموارد البشرية في جامعة باتنة مع وجود تباين في درجة أهميتها حيث حصل بعد مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المرتبة الأولى، كما أكدت الدراسة وجود معوقات في تطبيقها، خاصة ضعف الأمن المعلوماتي، وقد أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

#### - أوجه التشابه والاختلافات بين الدراسات السابقة:

1. **الموضوع البحثي:** جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، تبحث في علاقة التحول الرقمي (أو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) بتطوير أو تحسين الأداء الوظيفي.
2. **المنهج:** جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحقيق أهداف الدراسة.
3. **أداة جمع البيانات:**

جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة.

4. **طبيعة النتائج:** تؤكد نتائج جميع الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جوانب الأداء الوظيفي أو الفعالية الإدارية.

#### - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. **التطبيق الميداني:** ركزت الدراسات السابقة على التطبيق على قطاعات متنوعة مثل: الإدارات المحلية (حمزة، 2018)، الولايات (هاجر، 2021)، مؤسسات التعليم العالي (خليل، 2022؛ زكية وجمعة، 2023)، ومؤسسات حكومية عامة (الأقرع، 2020؛ بارس، 2022) في حين تختص الدراسة الحالية بالتطبيق على مجمع ديوان المظالم، وهي هيئة قضائية إدارية مستقلة ذات طبيعة عمل خاصة تجمع بين الجانب القضائي والإداري، مما يعطي للمتغيرات بعداً مختلفاً.
2. **الإطار الاستراتيجي المحدد للدراسة:** لم تتناول أي من الدراسات السابقة دراسة متغير التحول في ضوء إطار وطني استراتيجي محدد، بل تناولت التحول الرقمي كمتطلب إداري عام، في حين ربطت الدراسة الحالية التحول الرقمي ببرنامج طموح وهو " تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 " مما يضيف بُعداً استراتيجياً لهذه الدراسة.
3. **الحد المكاني:** تحدّد مجتمع الدراسة بدقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، في حين أن بعض الدراسات السابقة كانت أوسع نطاقاً مثل: كل ولاية أم البواقي، أو مؤسسات التعليم العالي في ولاية الخرطوم، أو مؤسسات حكومية في محافظة قلقيلية بفلسطين.
4. **حجم العينة:** اعتمدت الدراسة الحالية على عينة قصدية صغيرة نسبياً (20)، في حين استخدمت الدراسات السابقة عينات أكبر (تتراوح بين 41 و202 مفردة).

#### - أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- التكامل الفريد بين ثلاث محاور: المحور التقني (التحول الرقمي) ومحور إدارة الموارد البشرية (تطوير أداء الموارد البشرية) ضمن محور: إطار استراتيجي وطني (برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030)، وهذا التكامل يمنح الدراسة بُعداً شاملاً يجعل نتائجها وتوصياتها مساهمة ملموسة في تحقيق الأهداف التنموية الكبرى للمملكة.

- دراسة التحول الرقمي في هيئة ذات طبيعة قضائية-إدارية حساسة مثل ديوان المظالم يطرح تحديات واعتبارات خاصة (مثل: أمن وسرية البيانات القضائية، وموثوقية الأنظمة، وإلزامية الدقة) تختلف عن تلك الموجودة في الإدارات الحكومية الخدمية أو المؤسسات التعليمية.

### 3. الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 1.3. نوع ومنهج الدراسة:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

#### 2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، وقد تم توزيع قوائم الاستبيان إلكترونياً على جميع الموظفين البالغ عددهم (166) مفردة إلكترونياً، وقد تم الحصول على استجابة 150 مفردة منهم بنسبة استرداد بلغت 90.36%.

#### 3.3. أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه؛ تعين على الباحث الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد استعان الباحث في تصميم محاورها بالدراسات السابقة في المجال.

#### 1.3.3. بناء أداة الدراسة:

تم الاسترشاد في بناء الاستبانة على الإطار النظري للدراسة والبحوث والدراسات السابقة، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** يحتوي على أسئلة تختص بالمعلومات الشخصية وهي: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، وسنوات الخبرة في العمل الإلكتروني في الجهة التي ينتمي لها الموظف، وعدد الدورات التدريبية، وجهة العمل التي يعمل بها الموظف.

**الجزء الثاني:** ويشتمل على ستة محاور تتعلق بأثر تطبيق أنظمة التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية كما يلي:

- المحور الأول: مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويتكون 6 فقرات.

- المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويتكون 10 فقرات.

- المحور الثالث: مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل ديوان المظالم لدعم أنظمة التحول الرقمي، ويتكون 8 فقرات.

- المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويتكون 8 فقرات.

- المحور الخامس: مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويتكون من 7 فقرات.

وبذلك فإن الاستبانة ككل تكونت من (39) فقرة، كما أن مفتاح الإجابة على الفقرات هو طريقة/ أسلوب ليكرث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (5-1)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في جدول رقم (1):

**جدول رقم (1): القيم المرجعية للحكم على مستوى الوزن النسبي**

م	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة	المستوى
1	قليلة جداً	من 1 - 1.80	20%-36%	منخفضة جداً
2	قليلة	أكبر من 1.80-2.60	أكبر من 36%-52%	منخفضة
3	متوسطة	أكبر من 2.60-3.40	أكبر من 52%-68%	متوسطة
4	مرتفعة	أكبر من 3.40-4.20	أكبر من 68%-84%	كبيرة
5	مرتفعة جداً	أكبر من 4.20	أكبر من 84%-100%	كبيرة جداً

### 2.3.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.2.3.3. صدق الاستبانة: قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة كما يلي:

أولاً- الصدق الظاهري:

تهدف هذه الطريقة إلى قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال دراسة مفرداتها ومحتوياتها ومادتها، وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (90%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجات الكلية للاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (2):

**جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لمحورها**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
		المحور الأول: مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.000	0.766**	1. لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة التحول الرقمي المطبقة في ديوان المظالم.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.789**	2. لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتاج إليها في عملي.
0.000	0.759**	3. أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.
0.000	0.779**	4. لدي خلفية معرفية عن مفهوم التحول الرقمي
0.000	0.753**	5. لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.
0.000	0.785**	6. لدي خلفية معرفية عن إيجابيات التحول الرقمي.
<b>المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>		
0.000	0.841**	1. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم
0.000	0.826**	2. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في التحول إلى إدارة لا مركزية
0.000	0.804**	3. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية
0.000	0.759**	4. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة
0.000	0.727**	5. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ
0.000	0.817**	6. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تحسن مستوى الخدمات المقدمة من قبل ديوان المظالم
0.000	0.774**	7. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب
0.000	0.802**	8. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف
0.000	0.693**	9. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تقليل ظاهرة الفساد الإداري
0.000	0.691**	10. ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل
<b>المحور الثالث: مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل ديوان المظالم لدعم أنظمة التحول الرقمي</b>		
0.000	0.770**	1. يوفر ديوان المظالم أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة التحول الرقمي.
0.000	0.735**	2. يوفر ديوان المظالم شبكات اتصال سريعة وآمنة.
0.000	0.752**	3. يوفر ديوان المظالم كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها.
0.000	0.770**	4. يوفر ديوان المظالم كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين... إلخ) التي يحتاجها الموظفين في مجال عملهم.
0.000	0.833**	5. يستجيب ديوان المظالم بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.
0.000	0.816**	6. يوفر ديوان المظالم دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الموظفين على كيفية استخدام أنظمة التحول الرقمي.
0.000	0.820**	7. يهتم ديوان المظالم بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة.
0.000	0.783**	8. يهتم ديوان المظالم بتطوير الأنظمة بشكل مستمر.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
<b>المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>		
0.000	0.773**	1. تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة.
0.000	0.818**	2. تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.
0.000	0.830**	3. توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين لأنظمة التحول الرقمي.
0.000	0.823**	4. تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
0.000	0.810**	5. تحتاج أنظمة التحول الرقمي إلى تطوير البنية التحتية لديوان المظالم (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال)
0.000	0.812**	6. إن التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى تكاليف مادية عالية.
0.000	0.827**	7. إن التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة.
0.000	0.823**	8. برامج الأمان وحماية المعلومات التي يستخدمها ديوان المظالم تعتبر كافية.
<b>المحور الخامس: مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>		
0.000	0.811**	1. حصول الموظف على النماذج بسهولة ويسر.
0.000	0.829**	2. مساعدة موظف الموارد البشرية على التدريب بكل سلاسة.
0.000	0.841**	3. تطوير مهارات الموارد البشرية.
0.000	0.844**	4. تحقيق أداء متميز ومستدام.
0.000	0.855**	5. تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات الرقمية.
0.000	0.798**	6. التأثير على ثقافة وتفاعلات الموظفين.
0.000	0.830**	7. تحسين تجربة الموظف ومستوى رضاه.

أظهرت نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه أن جميع القيم جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.691) و(0.855). وتشير هذه القيم إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الفقرات ومحاورها، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي للأداة. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الأداة تتمتع بصدق داخلي مرتفع، إذ تسهم جميع الفقرات بفعالية في قياس الأبعاد المحددة، ولا توجد فقرات منخفضة الارتباط تستدعي الاستبعاد أو التعديل، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائجها في قياس الظواهر المستهدفة بالدراسة.

**2.2.3.3. ثبات الأداة:** يُقصد بثبات الاستبانة أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد التحق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي.

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	عدد الفقرات	محاو الاستبانة
0.864	6	المحور الأول: مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.925	10	المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.910	8	المحور الثالث: مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي
0.927	8	المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.924	7	المحور الخامس: مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
<b>0.974</b>	<b>39</b>	<b>الثبات الكلي للاستبانة</b>

يتضح من النتائج الموضحة في 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 قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences SPSS، الإصدار (22)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الأولية لعينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي يتضمنها الدراسة.
2. المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. المتوسط الحسابي الموزون: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
4. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

5. معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.

6. معامل ألفا كرونباخ: لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

4. تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها:

1.4. تحليل البيانات الأولية للمبحوثين:

من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، كانت مواصفات العينة وفقاً لهذه المتغيرات على النحو التالي:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	123	82.0
	أنثى	27	18.0
العمر	أقل من 30 سنة	24	16.0
	أقل من 40 سنة - 30	25	16.7
	أقل من 50 سنة - 40	91	60.7
	أقل من 60 سنة - 50	10	6.7
المؤهل العلمي	ثانوي	23	15.3
	دبلوم	18	12.0
	بكالوريوس	82	54.7
	ماجستير	19	12.7
	دكتوراه	8	5.3
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	16	10.7
	أقل من 10 سنوات - 5	34	22.7
	سنوات فأكثر 10	100	66.7
سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني	أقل من سنة	12	8.0
	سنة - أقل من 3 سنوات	30	20.0
	3- أقل من 5 سنوات	37	24.7
	5 سنوات فأكثر	71	47.3
	لم يشارك	11	7.3
	دورة واحدة	31	20.7

		الدورات التدريبية في التحول الرقمي	جهة العمل
48.7	73	دورتين	
23.3	35	ثلاث دورات فأكثر	
13.3	20	قسم المستودعات والمشتريات	
10.0	15	مكتب الشؤون الفنية	
8.7	13	الدوائر القضائية	
8.0	12	قسم الخدمات الإدارية	
8.0	12	إدارة الدعاوى والأحكام	
7.3	11	مكتب رئيس محكمة الاستئناف بمكة	
7.3	11	مكتب رئيس المحكمة الإدارية بالباحة	
6.7	10	مكتب رئيس المحكمة الإدارية بجدة	
6.0	9	مكتب رئيس المحكمة الإدارية بمكة	
5.3	8	مركز إدارة العمليات القضائية	
5.3	8	إدارة أمانة السر	
4.7	7	قسم الموارد البشرية	
2.7	4	مكتب معالي الرئيس	
2.7	4	إدارة الشؤون المالية	
2.0	3	قسم الأرشيف	
2.0	3	قسم الجلسات	

من خلال الجدول السابق، تبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور (بنسبة 82%)، بينما مثلت الإناث (18%)، مما يعكس التوزيع الوظيفي السائد في بيئة العمل محل الدراسة. ومن حيث الفئات العمرية، جاءت الفئة الأكبر (60.7%) في نطاق (40-50 سنة)، تليها فئتا (30-40 سنة) و(أقل من 30 سنة) بنسب متقاربة (16.7% و16% على التوالي)، وهو ما يشير إلى أن العينة تمثل موظفين في مراحل عمرية ناضجة ومستقرة، مما قد يعزز موثوقية استجاباتهم بناءً على خبرتهم الوظيفية. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، احتل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (54.7%)، تليهم فئات الدبلوم (12%) والماجستير (12.7%)، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلاً تعليمياً مناسباً لفهم واستيعاب متطلبات التحول الرقمي وآثاره على الأداء الوظيفي. أما من ناحية الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من العينة (66.7%) لديهم خبرة وظيفية تزيد عن عشر سنوات، كما أن ما يقارب النصف (47.3%) يمتلكون خبرة في العمل الإلكتروني تزيد عن خمس سنوات. كما أن الأغلبية الساحقة (92.7%) قد شاركوا في دورات تدريبية متعلقة بالتحول الرقمي، مع ملاحظة أن ما يقرب من النصف (48.7%) قد شاركوا في دورتين تدريبيتين على الأقل، مما يدل على وعي المؤسسة وأفرادها بأهمية التأهيل التقني. وأخيراً، يظهر توزيع العينة على مختلف الإدارات والأقسام ضمن مجمع ديوان المظالم تنوعاً جيداً في التمثيل الإداري والقضائي، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مختلف وحدات المجمع.

## 2.4. نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

### 1.2.4. نتائج التساؤل الأول: ما مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج:

جدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة" ودرجته الكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة التحول الرقمي المطبقة في ديوان المظالم.	4.167	0.727	83.34	1
2.	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتاج إليها في عملي.	4.160	0.760	83.20	2
3.	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.	4.047	0.762	80.94	4
4.	لدي خلفية معرفية عن مفهوم التحول الرقمي	3.980	0.798	79.60	6
5.	لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.	4.033	0.736	80.66	5
6.	لدي خلفية معرفية عن إيجابيات التحول الرقمي.	4.140	0.768	82.80	3
--	الدرجة الكلية للمحور الأول "مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"	4.088	0.585	81.76	--

أشارت النتائج إلى أن مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.088 وبنسبة 81.76%، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة التحول الرقمي المطبقة في ديوان المظالم" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.34%) وهي كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "لدي خلفية معرفية عن مفهوم التحول الرقمي" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (79.60%) وهي كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي أظهرت معرفة كبيرة إلى واقع جهة العمل حيث تم تبني برامج وأنظمة رقمية واضحة المصالح والإجراءات، مع مبادرات نشر الوعي والتدريب التي أتاحتها الإدارة في المجمع، مما سهّل وصول الموظف إلى معلومات الأنظمة وفهم خدماتها. وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمزة (2018) التي أظهرت ارتباطاً بين أبعاد التحول الرقمي ومعرفة الموظفين وأوصت بتدريبهم لآسبابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني. كما تتفق مع نتائج زكية وجمعة (2023) التي وجدت

توفر مقومات التحول الرقمي وأثرها الإيجابي على إدارة الموارد البشرية، وإلى حد ما مع بارس (2022) التي أكدت أهمية قدرة الأفراد على استخدام التقنيات في نجاح الرقمنة.

#### 2.2.4. نتائج التساؤل الثاني: ما مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة" ودرجته الكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم	4.013	0.759	80.26	2
2.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في التحول إلى إدارة لا مركزية	3.913	0.785	78.26	6
3.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية	4.040	0.793	80.80	1
4.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة	3.860	0.768	77.20	8
5.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ	3.707	0.781	74.14	10
6.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل ديوان المظالم	3.893	0.795	77.86	7
7.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.840	0.828	76.80	9
8.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف	3.927	0.705	78.54	5
9.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تقليل ظاهرة الفساد الإداري	3.953	0.762	79.06	4
10.	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل	3.980	0.727	79.60	3
--	الدرجة الكلية للمحور الثاني "مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"	3.913	0.596	78.26	--

أشارت النتائج إلى أن مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.913 وبنسبة 78.26%. وقد حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (80.80%) وهي كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها " ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (74.14%) وهي كبيرة. ويعزو الباحث التقدير المرتفع من قبل العاملين لمساهمة الأنظمة الرقمية إلى التغييرات العملية الملحوظة في المجمع خصوصاً تبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات التي يشهدها الموظفون يومياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات حمزة (2018) والأقرع (2020) وبارس (2022) التي بينت أن الرقمنة تُسهم مباشرةً في تحسين كفاءة العمل الإداري وجودة الخدمة وتقليل الهدر. كما تدعمها الأدبيات التي ترى أن المكاسب الأكثر وضوحاً للتحول الرقمي تظهر في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة (هاجر، 2021). أما انخفاض ترتيب زيادة المرونة الإدارية نسبياً فيعزى إلى أن المرونة التنظيمية تتطلب تغييرات هيكلية وثقافية أعمق من مجرد إدخال أنظمة تقنية؛ وهو ما تؤكد دراسة خليل وآخرون (2022) التي خلصت إلى أن الثقافة المؤسسية والبنية التنظيمية تعتبر عوامل أساسية في استغلال الرقمنة وتحويلها إلى مرونة حقيقية في العمل.

**3.2.4. نتائج التساؤل الثالث: ما مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

**جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ل فقرات محور "مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي" ودرجته الكلية**

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يوفر ديوان المظالم أجهزة حاسب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة التحول الرقمي.	4.000	0.704	80.00	5
2.	يوفر ديوان المظالم شبكات اتصال سريعة وأمنة.	4.027	0.704	80.54	4
3.	يوفر ديوان المظالم كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها.	3.967	0.679	79.34	7
4.	يوفر ديوان المظالم كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين... إلخ) التي يحتاجها الموظفين في مجال عملهم.	3.860	0.859	77.20	8
5.	يستجيب ديوان المظالم بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.	3.987	0.777	79.74	6
6.	يوفر ديوان المظالم دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الموظفين على كيفية استخدام أنظمة التحول الرقمي.	4.087	0.741	81.74	2

1	83.06	0.766	4.153	يهتم ديوان المظالم بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة.	7.
3	80.94	0.762	4.047	يهتم ديوان المظالم بتطوير الأنظمة بشكل مستمر.	8.
--	80.32	0.588	4.016	الدرجة الكلية للمحور الثالث "مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي"	

أشارت النتائج إلى أن مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.016 وبنسبة 80.32%، وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها " يهتم ديوان المظالم بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.06%) وهي كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " يوفر ديوان المظالم كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين... إلخ) التي يحتاجها الموظفون في مجال عملهم " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (77.20%) وهي كبيرة. ويعزو الباحث نتيجة التوفر العالي للتسهيلات إلى سياسات جهة العمل التي أولت اهتمامًا واهتمامًا بالبنية التحتية (أجهزة، شبكات) وبالبرامج التدريبية ونشر الوعي عند إطلاق أنظمة جديدة، وهو ما يفسر تفوق بندي نشر الوعي والتدريب في الترتيب. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه زكية وجمعة (2023) و خليل وآخرون (2022) من أن توافر المكونات التقنية والبرامج التدريبية من أهم عوامل نجاح التطبيق. كما تتفق مع توصيات حمزة (2018) بخصوص أهمية التدريب وإكساب الموظفين مهارات العمل الإلكتروني. ومع ذلك، فإن تدني الفقرة المتعلقة بملحقات الحاسب في آخر الترتيب يشير إلى وجود ثغرات لوجستية صغيرة رغم توفر المكونات الأساسية، وهو ما أكدته دراسة بارس (2022) التي أشارت إلى أن توافر البنية التحتية الرئيسية للتقنية لا يكفي وحده للتحول إلى الرقمنة، بل يتطلب الأمر أيضًا مستلزمات تشغيلية دقيقة.

#### 4.2.4. نتائج التساؤل الرابع: ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

#### جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ل فقرات محور "التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة" ودرجته الكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة.	3.967	0.763	79.34	4
2.	تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.	3.967	0.780	79.34	5
3.	توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين لأنظمة التحول الرقمي.	3.887	0.781	77.74	7

8	75.74	0.832	3.787	تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.	4.
6	78.80	0.761	3.940	تحتاج أنظمة التحول الرقمي إلى تطوير البنية التحتية لديوان المظالم (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال)	5.
3	80.40	0.772	4.020	التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى تكاليف مادية عالية.	6.
1	82.80	0.723	4.140	التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة.	7.
2	81.86	0.726	4.093	برامج الأمان وحماية المعلومات التي يستخدمها ديوان المظالم تعتبر كافية.	8.
--	<b>79.50</b>	<b>0.625</b>	<b>3.975</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع "التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"</b>	

أشارت النتائج إلى أن مستوى التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.975 وبنسبة 79.50%. وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على أن " التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وبنسبة (82.80%) وهي درجة كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (75.74%) وهي درجة كبيرة. ويعزو الباحث ارتفاع مستوى التحديات بحكم تجربته الميدانية داخل المجمع، إلى الحاجة الملحة إلى موارد بشرية متخصصة، وتكاليف تطوير مستمرة، بالإضافة إلى وجود صعوبات في التكامل والاندماج مع تقنيات قديمة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من خليل وآخرون (2022) وزكية وجمعة (2023) اللتين أشارتا إلى وجود معوقات تطبيقية مثل ضعف الأمن المعلوماتي ونقص المواهب، وكذلك مع دراسة الأقرع (2020) التي أكدت أن التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية تعيق سرعة الإنجاز.

#### 5.2.4 نتائج التساؤل الخامس: ما مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى أثر تطور الموارد البشرية في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

#### جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ل فقرات محور " مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة " ودرجته الكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	حصول الموظف على النماذج بسهولة ويسر.	4.027	0.713	80.54	3

6	78.66	0.756	3.933	مساعدة موظف الموارد البشرية على التدريب بكل سلاسة.
7	78.00	0.757	3.900	تطوير مهارات الموارد البشرية.
4	80.26	0.802	4.013	تحقيق أداء متميز ومستدام.
5	80.14	0.806	4.007	تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات الرقمية.
2	81.60	0.764	4.080	التأثير على ثقافة وتفاعلات الموظفين.
1	82.26	0.728	4.113	تحسين تجربة الموظف ومستوى رضاه.
--	<b>80.20</b>	<b>0.632</b>	<b>4.010</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الخامس "مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"</b>

أشارت النتائج إلى أن مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.010 ونسبة 80.20%. وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها "تحسين تجربة الموظف ومستوى رضاه" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.26%) وهي درجة كبيرة. فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "تطوير مهارات الموارد البشرية" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (78.00%) وهي درجة كبيرة. ويعزو الباحث تقييم الأثر الكبير لهذا المحور إلى المبادرات التدريبية وورش العمل في مجال الرقمنة، وبرامج تسهيل الإجراءات التي طبقتها الإدارة في المجمع، مما انعكس على تحسين تجربة الموظف ورضاه، وتحسين الثقافة المؤسسية الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات هاجر (2021) التي ربطت التحول الرقمي بتحسين جودة الخدمة ورضا الموظفين والمواطنين، ومع نتائج حمزة (2018) التي أوصت بتدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء. كما تتقاطع مع نتائج بارس (2022) وزكية وجمعة (2023) في أن بناء القدرات الرقمية للموظفين هو مفتاح تحقيق أثر إيجابي ومستدام على الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يشير ترتيب فقرة "تطوير مهارات الموارد البشرية" في آخر الترتيب إلى وجود هامش لتحسين برامج التأهيل المهني المتخصصة؛ وهذا يتماشى مع توصيات خليل وآخرون (2022) بضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل الكوادر وفق معايير الجودة الشاملة.

## 5. الخاتمة:

### 1.5. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

مما سبق، وبعد قيام الباحث بالتحليل الإحصائي لاستجابات المبحوثين على الاستبانة، يمكن للباحث أن يلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. جاء مستوى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.088 من 5) ونسبة مئوية (81.76%).
2. جاء مستوى مساهمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.913 من 5) ونسبة مئوية (78.26%).

3. جاء مستوى توفر التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة الرقمية بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.016 من 5) ونسبة مئوية (80.32%).
4. جاءت التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.975 من 5) ونسبة مئوية (79.50%).
5. جاء مستوى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، بمتوسط حسابي (4.010 من 5) ونسبة مئوية (80.20%)

## 2.5. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب والتأهيل للعاملين على استخدام أنظمة التحول الرقمي، مع التركيز على الجوانب التقنية والتطبيقات العملية.
- تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة والبرامج، وضمان سرعة وكفاءة شبكات الاتصال.
- تحسين مستوى الأمان المعلوماتي عبر تطبيق أنظمة حماية متقدمة، وتدريب الموظفين على أساليب الحفاظ على سرية وأمان البيانات.
- زيادة التحفيز والدعم الإداري لتبني التحول الرقمي، عبر توفير حوافز معنوية ومادية تشجع على الاستخدام الفعال للأنظمة.
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي المؤسسية من خلال نشر الوعي بأهميته في تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات.
- إعداد خطط متابعة وتقييم دورية لقياس مدى التقدم في تطبيق التحول الرقمي، ومعالجة أوجه القصور أولاً بأول.

## 6. المصادر والمراجع:

- الأشول، جمال صالح. (2021)، التحول الرقمي وأثرها في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8، (47)، 110-128.
- الأقرع، نور طاهر محمد، (2020)، دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28، (2)، 133-164.
- بارس، محمود. (2022). التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي، الجزائر.

برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030، مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/human-capacity-development-program>

- الحسيني، عائشة أحمد، والخيال، شذا عبد المحسن. (2013)، أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، (10)، 21-115.

- حمزة، جهرة، (2018)، دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، الجزائر.

- خروب، ناصر محمد. (2016). أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني: دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خليل، مختار هارون، أحمد، محمد عثمان، والحسن، حسن عبد الرحمن. (2022). تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف التعليم بمؤسسات التعليم العالي وفق معايير الجودة الشاملة، *المجلة العلمية والتربوية*. 1(20)، 129-154.
- ديوان المظالم. (2023). في إطار استراتيجيته للتحول الرقمي ديوان المظالم بلا ورق مع بداية العام 1445 هـ. مسترجع من: <https://www.bog.gov.sa/MediaCenter/news/Pages/news-10206.aspx>
- زكية، مقري، وجمعة، الطيب. (2023). أثر التحول الرقمي على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية (حالة جامعة باتنة)، *المجلة العلمية الجزائرية*، 30(2)، 7-38.
- الشرباتي، سماح ماهر. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشليبي، فراس سليمان، المومني، محمد عبد الله، السعود، موسى أحمد، والعجلوني، محمد إقبال. (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة - المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي - الأردن". *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(2)، 275-319.
- قدور، هديل، وعلال، ياسمين. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تطوير الأداء دراسة مجمع اتصالات الجزائر بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- قدوري، سحر. (2010). التحول الرقمي وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. *مجلة المنصور*، 1(14)، 157-175.
- هاجر، ضيه. (2021). دور التحول الرقمي للموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة العمومية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- ياسين، سعد غالب. (2020). *التحول الرقمي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ أحمد بن عبد الرحمن الحسيني، *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.2>

## أهم معايير قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة وفق المعايير والمواصفات العالمية

### Key Usability Criteria for Knowledge Management Systems Accordance to International Standards and Global Specifications

إعداد:

أ.د. ماجدة بنت عزت غريب

أستاذ علم المعلومات، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

أ.د. نبيل بن عبد الله قمصاني

أستاذ علم المعلومات، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

الباحثة/ ونام بنت محمد منشاوي

باحث دكتوراة في إدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [weam.minshawi@gmail.com](mailto:weam.minshawi@gmail.com)

#### المخلص:

تهدف الدراسة إلى استنباط أهم معايير قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة وفق المعايير والمواصفات العالمية، من خلال تحليل الأدبيات باللغتين العربية والإنجليزية للفترة من 2000م حتى 2025م. والاستفادة من المعايير القياسية وممارسات الشركات المختصة لضمان دقة وفاعلية هذه المعايير في تحسين تصميم وتنفيذ نظم إدارة المعرفة. اعتمدت الدراسة على عدة مناهج، المنهج الوثائقي الذي شمل الاطلاع على معايير تقييم قابلية الاستخدام ومبادئ نيلسن، بالإضافة للمواصفات القياسية في جودة البرمجيات (ISO 9126:2001) ونظم إدارة المعرفة (ISO 30401:2018)، وتقارير تقييم الشركات التقنية المختصة، كما استخدمت المنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى والذي تم فيه تحليل أكثر من 100 مصدر معرفي ووثيقة تم الوصول لها من خلال المنهج الوثائقي، بالإضافة إلى تحليل معايير تقييم الشركات العالمية المعنية بتقييم النظم التقنية ونظم إدارة المحتوى، والتقارير الدورية لتقييم الأنظمة التقنية؛ الصادرة من الشركات العالمية المتخصصة للخروج بقائمة مراجعة معيارية للتقييم. واعتمد البحث على أسلوب دلّفاي في تحكيم قائمة المراجعة المعيارية من قبل (11) خبير عبر ثلاث جولات متتابعة، وذلك عبر استمارة تقييم لجمع آراء المختصين في المعايير وقد أضافت هذه الخطوة إلى القائمة إضافة نوعية وقيمة. وتوصلت الدراسة لأهم معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة بعد جولات التحكيم، اشتملت على (5) مناهج عامة تشمل (12) محورًا أساسيًا، و(57) معيارًا فرعيًا و(168) ممارسة تقييمية والتي تعد إضافة نوعية لقوائم التقييم المعيارية. وخصصت الدراسة محاور أساسية في قائمة المعايير لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تتصل بطبيعة البحث وهي: (عملية مشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم وخرن المعرفة) وتوصي الدراسة باعتماد المعايير المستخلصة بوصفها إطارًا إرشاديًا عند تصميم نظم إدارة المعرفة، ومرجعًا منهجيًا يمكن الاستناد إليه في عمليات تقييم قابلية الاستخدام وقياس فاعلية هذه النظم في دعم العمليات المعرفية داخل المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** نظم إدارة المعرفة، قابلية الاستخدام، تقييم النظم المعرفية، تصميم واجهات المستخدم، تعزيز قابلية الاستخدام، معايير تقييم النظم.

## Key Usability Criteria for Knowledge Management Systems Accordance to International Standards and Global Specifications

**Dr. Majda Ezzat Gharieb**

Professor of Information Science at King Abdulaziz University – KSA

**Dr. Nabil Abdullah komosany**

Professor of Information Science at King Abdulaziz University - KSA

**Weam Mohamad Minshawi**

PHD Researcher- King Abdulaziz University - KSA

### Abstract

This study aims to identify the most important criteria for evaluating the usability of Knowledge Management Systems (KMS) in accordance with international standards and specifications, through an analytical review of Arabic and English literature published between 2000 and 2025. In addition, it draws on international standards and the practices of specialized companies to ensure the accuracy and effectiveness of these criteria in enhancing the design and implementation of KMS. The study adopted multiple research methodologies. The documentary method was used to review usability evaluation criteria and Nielsen's usability principles, alongside international standards related to software quality (ISO 9126:2001) and knowledge management systems (ISO 30401:2018), as well as evaluation reports issued by specialized technology companies. The descriptive method, employing content analysis, was also applied, through which more than 100 knowledge sources and documents were systematically analyzed. Furthermore, the study examined the evaluation criteria used by global companies specializing in the assessment of technical systems and content management systems, in addition to their periodic system evaluation reports, to develop a standardized usability evaluation checklist. To validate the proposed checklist, the Delphi technique was employed through three successive rounds involving eleven (11) experts, using an evaluation questionnaire to gather expert feedback on the criteria. This process added significant qualitative value to the checklist, as expert recommendations and improvement suggestions were incorporated to produce a comprehensive and precise final version. The study ultimately identified key usability evaluation criteria for knowledge management systems, organized into five (5) general perspectives encompassing twelve (12) main dimensions and fifty-seven (57) sub-criteria and 168 evaluative practices, representing a significant qualitative enhancement to usability evaluation criteria. Core dimensions were specifically allocated to the main knowledge management processes relevant to the study: knowledge sharing, knowledge acquisition, knowledge

generation, and knowledge organization and storage. The study recommends adopting the proposed criteria as design guidelines and systematic references for usability evaluation of Knowledge Management Systems and for assessing their effectiveness in supporting organizational knowledge processes.

**Keywords:** Knowledge Management Systems, Usability, Evaluation of Knowledge Systems, User Interface Design, Enhancing Usability, Evaluating Criteria of Systems.

## 1. المقدمة

في ظل التحول المتسارع نحو الاقتصاد المعرفي، أصبحت نظم إدارة المعرفة من الركائز الأساسية لدعم الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المنظمات. ومع التوسع في تبني هذه النظم، برزت قابلية الاستخدام بوصفها عاملاً حاسماً في نجاحها، إذ تؤثر بشكل مباشر في مستوى تفاعل المستخدمين، وكفاءة الاستفادة من المعرفة، واستدامة توظيف النظم التقنية في البيئات التنظيمية المختلفة. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت قابلية الاستخدام أو نظم إدارة المعرفة كل على حدة، إلا أن الدمج المنهجي بينهما، ضمن إطار معياري متكامل يستند إلى المواصفات الدولية والممارسات المهنية، لا يزال يفتقر إلى نماذج تقييم شاملة ودقيقة.

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية، تسعى هذه الورقة العلمية إلى استنباط أهم معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة بالاستناد إلى تحليل معمق للأدبيات العلمية العربية والإنجليزية، والمعايير القياسية العالمية ذات الصلة، إلى جانب الاستفادة من تقارير وممارسات الشركات التقنية المتخصصة في تقييم النظم. وتركز الدراسة على مواءمة معايير قابلية الاستخدام مع عمليات إدارة المعرفة الجوهرية، بما يضمن تحقيق التكامل بين البعد التقني والبعد المعرفي للنظام.

كما تستند الورقة إلى منهجية علمية متعددة الأساليب، تجمع بين التحليل الوثائقي وتحليل المحتوى والتحكيم العلمي، بهدف الوصول إلى قائمة معايير معيارية موثوقة وقابلة للتطبيق. وتسهم النتائج المتوصل إليها في تقديم إطار عملي ومنهجي يمكن أن يدعم الباحثين والمطورين وصناع القرار في تصميم وتقييم نظم إدارة المعرفة، بما يعزز من فاعليتها، ويحسن تجربة المستخدم، ويحقق القيمة المضافة المرجوة على المستوى المؤسسي.

### 1.1 مشكلة الدراسة

تعاني العديد من الأنظمة التقنية، وبخاصة نظم إدارة المعرفة، من ضعف الوعي بأهمية قابلية الاستخدام وغياب التوظيف المنهجي لمعاييرها في مراحل التصميم والتطوير، رغم كونها عاملاً حاسماً في نجاح النظم وفعاليتها. كما تفتقر الأدبيات – العربية على وجه الخصوص – إلى إطار معياري موحد يجمع بين معايير قابلية الاستخدام، والمواصفات القياسية الدولية، ومعايير عمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يحّد من موضوعية تقييم نظم إدارة المعرفة ويؤثر سلباً في تجربة المستخدم وكفاءة استثمار المعرفة داخل المؤسسات.

### 2.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من إسهامها في سد فجوة علمية وتطبيقية من خلال تطوير إطار معياري متكامل لتقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة، يستند إلى المعايير والمواصفات العالمية وأفضل الممارسات الدولية. كما تقدم أداة معيارية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين جودة النظم المعرفية، ودعم متخذي القرار، وتعزيز تجربة المستخدم وفعالية توظيف المعرفة داخل المؤسسات.

### 3.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. بناء قائمة معايير معيارية لتقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة بالاستناد إلى المعايير العالمية.
2. دمج معايير قابلية الاستخدام مع معايير عمليات إدارة المعرفة.
3. تحديد مناظير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة تسهم في تحسين جودة وكفاءة نظم إدارة المعرفة.

### 4.1. تساؤلات الدراسة

- 1- ما المعايير الأساسية لتقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة وفق الأدبيات والمعايير العالمية؟
- 2- كيف يمكن دمج معايير قابلية الاستخدام مع عمليات إدارة المعرفة ضمن إطار معياري موحد؟
- 3- ما المناظير والمحاور الرئيسية التي يجب أن تتضمنها قائمة تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة؟

### 5.1. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي لتحليل المعايير والمواصفات العالمية، والمنهج الوصفي بأسلوب تحليل المحتوى، إلى جانب أسلوب دلفاي لتحكيم القائمة المعيارية والتحقق من صلاحيتها.

### 6.1. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على معايير قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة، خلال الفترة (2000-2025)، وباللغتين العربية والإنجليزية.

### 7.1. مصطلحات الدراسة

#### نظم إدارة المعرفة (Knowledge Management Systems)

تنوعت تعريفات نظم إدارة المعرفة في الأدبيات السابقة، حيث عرّفها خميس وآخرون (Khamis et al., 2010, p. 15) بأنها "تصميم دقيق يتطلب تكامل الخيارات التقنية والتنظيمية والإدارية بما يساهم في تمكين العمليات المعرفية". بينما تناولتها دراسة (بصنوي والسريحي، 2017، ص. 60) بوصفها "النظم التقنية التي تقوم المنظمات بتطبيقها لمساعدتها في إدارة المعرفة" وذهبت ناجي (ناجي، 2021، ص. 115) إلى تعريفها بأنها: "نظام آلي متكامل يعمل على دعم عمليات إدارة المعرفة وهي: اكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها ومشاركتها".

#### التعريف الإجرائي لنظم إدارة المعرفة:

تُعرّف نظم إدارة المعرفة في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها: البرامج والأدوات التقنية التي تُسهم في دعم وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة الأساسية داخل المنظمة - وتشمل عمليات اكتساب المعرفة، وتنظيمها، وخبزنها، ومشاركتها، وتوليدها - وذلك بما يتوافق مع المواصفات والمعايير العالمية للجودة وقابلية الاستخدام، وبما يهدف إلى تلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### قابلية الاستخدام (Usability)

يعرّف برينك و وود (Brinck & wood, 2002: 2-3) قابلية الاستخدام بأنها "درجة تأدية المستخدمين للمهام على النظام" وتناولت دراسة (السيد وآخرون، 2022: 225) المفهوم باعتباره "قدرة الأفراد على استخدام النظام والتفاعل معه بسهولة وحرية، وإنجاز المهام بسرعة وفعالية، مع تقليل الأخطاء".

### التعريف الإجرائي لقابلية الاستخدام:

تُعرّف قابلية الاستخدام في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها: قدرة نظام إدارة المعرفة على تمكين المستخدمين من أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة ورضا، وذلك من خلال تفاعل سهل وواضح يحقق الأهداف المرجوة من النظام بأقل جهد وزمن.

وبعد استعراض مصطلحات الدراسة، سعت الدراسة الحالية إلى صياغة تعريف لمعايير قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة يُجسد الغاية من هذه النظم في تفعيل المعرفة عبر عملياتها الرئيسية التي حددتها الدراسة، والتي يمكن تطبيقها وتفعيلها من خلال النظم التقنية. وقد نتج عن ذلك وضع تعريف إجرائي يُمثّل الإطار المرجعي الذي ستستند إليه الدراسة في استنباط المعايير وهو كالآتي:

### التعريف الإجرائي لمعايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة:

تُعرّف معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة في هذه الدراسة إجرائيًا بأنها: مجموعة من المعايير والمؤشرات والموصفات المعيارية التي تُستخدم لتقييم النظم التقنية لإدارة المعرفة تقييماً شاملاً يغطي عمليات إدارة المعرفة، والمحتوى المعرفي، وأمن المعرفة، وجودتها، وحوكمتها، بهدف التحقق من مدى تحقيق النظام لأهدافه في تفعيل المعرفة عبر عملياتها الرئيسية (اكتساب، مشاركة، توليد، تنظيم، وخن المعرفة)، وبما يُسهم في رفع جودة النظم المعرفية وتحسين تجربة المستخدم وفعالية استخدام النظام.

## **2. الإطار النظري والدراسات السابقة**

### أولاً: مفهوم عمليات إدارة المعرفة

تعددت تعريفات عمليات إدارة المعرفة في الأدبيات العلمية باختلاف اتجاهات الباحثين ومجالات تطبيقهم لهذا المفهوم ومن أبرز وأشمل تلك التعريفات ما أورده (ضليمي، 2022، ص. 88) التي عرفت عمليات إدارة المعرفة بأنها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المؤسسية على التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة". كما أشار (الجاموس، 2013، ص. 125) إلى أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي توظف المعرفة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية أو حلّ مشكلة قائمة، دون إهدار فرص استثمارها. ويُعدّ مفهوم عمليات إدارة المعرفة مفهومًا شاملاً يشمل جميع الممارسات والأنشطة المتعلقة باستنباط المعرفة من مصادر مختلفة والتعامل معها وتوظيفها بما يحقق أهداف المنظمة، وتُعد هذه العمليات مؤشراً على مدى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها الفكرية، والمعرفية الداخلية والخارجية، في خلق ميزة تنافسية وحل المشكلات التنظيمية، وضمان توافر المعرفة المناسبة للأفراد في الوقت المناسب. وفي ضوء مراجعة الأدبيات، ركزت الدراسة الحالية على خمس عمليات رئيسية لإدارة المعرفة، والمتمثلة في: اكتساب المعرفة، ومشاركتها، وتنظيمها وخنها، وتوليدها؛ وذلك بالاستناد إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت تصنيف هذه العمليات من زوايا مختلفة، منها (محمد، 2017) و(الأسلمي، 2018) و(بصنوي والسريحي، 2017). فقد صنّفت دراسة (محمد، 2017) عمليات إدارة المعرفة ضمن أربع عمليات رئيسية هي: اكتشاف المعرفة، وامتلاكها (أسرها)، ومشاركتها، واختزانها وتنظيمها، مؤكدةً أن هذه العمليات تمثل الإطار التشغيلي الذي يُقاس من خلاله نضج المؤسسات في إدارة مواردها المعرفية، وأنها تربط بين الجانبين النظري والتطبيقي عبر مواءمة الوظائف والمعايير بالأنشطة الفعلية للمؤسسات. بينما أكدت دراسة (الأسلمي، 2018) على أهمية إدراج العمليات الأساسية لإدارة المعرفة ضمن تقييم نظم المعلومات التقنية من منظور معرفي، وبيّنت أن العمليات الأكثر تأثيراً هي المشاركة، تليها الاكتشاف، ثم التطبيق، والامتلاك، حيث جاءت المشاركة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية؛ باعتبارها العملية التي تضمن تداول المعرفة واستدامتها. أما دراسة (بصنوي والسريحي، 2017، ص. 18) فقد ركزت على أن فاعلية نظم إدارة المعرفة تعتمد على مدى قدرة النظام على دعم العمليات الجوهرية للإدارة المعرفية، وأكدت الدراسة أن عمليات المشاركة، والخن، والتنظيم، والتطبيق تمثل الركائز العملية لتفعيل النظام،

ورفع كفاءته في إدارة المحتوى المعرفي، وتيسير الوصول إليه. وانطلاقاً من هذه الدراسات، تبنت الدراسة الحالية الرؤية المشتركة التي تؤكد أهمية هذه العمليات بوصفها جوهر دورة حياة المعرفة، لكن أعيد تكييف التصنيف الأصلي وتوسيعه بما يتناسب مع الإطار المنهجي للدراسة الحالية وأهدافها التطبيقية. فبدلاً من مفهوم الاكتشاف والامتلاك اللذين وردا في الدراسات السابقة، استُخدم مفهوم اكتساب المعرفة لموافقة المنظور التقني، وإمكانية تفعيله من خلال النظام، بالإضافة إلى دقته في التعبير عن العملية المتكاملة التي تجمع بين التعلم، والخبرة، والتفاعل، والاطلاع، والاستيعاب. كما استُبدلت عملية التطبيق بمفهوم توليد المعرفة، انطلاقاً من رؤية الدراسة الحالية بأن التطبيق الواقعي للمعرفة يُنتج معرفة جديدة من خلال تفاعل المعارف الصريحة والضمنية لدى الأفراد، وهو ما يمثل جوهر عملية التوليد والتي لها معايير يمكن توظيفها تقنياً في النظام المعرفي. أما عمليتا تنظيم المعرفة وخصنها فقد اعتُبرت من العمليات المحورية التي تسهم في ضمان الوصول السريع والدقيق إلى المعرفة، وتحسين كفاءة استخدام الأنظمة المعرفية واستدامتها داخل المؤسسة. فالتنظيم يمثل الجانب المفاهيمي والمنهجي في تصنيف المعرفة وربطها سياقياً، بينما يركّز الخزن على الجانب التقني التطبيقي لحفظها واسترجاعها ضمن بنية النظام، وهو ما يتسق مع هدف الدراسة الحالي الذي يسعى إلى تقييم قابلية الاستخدام للنظم التقنية من منظور تقني ومعرفي متكامل. وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة الحالية اختيارها لعمليات إدارة المعرفة الخمس وهي؛ الاكتساب، والخزن، والتنظيم، والمشاركة، والتوليد، بوصفها العمليات التي تشكل الإطار البنوي الشامل لدورة حياة المعرفة داخل المنظمات، مستندةً في ذلك إلى ما أشار إليه (بصنوي والسريحي، 2017) من أن نجاح نظم إدارة المعرفة مرهون بقدرتها على تمكين عملياتها ودعمها بصورة متكاملة. ويعبّر هذا التوسع المنهجي عن رؤية شمولية حديثة تتماشى مع مواصفة الجودة القياسية لنظم إدارة المعرفة (ISO 30401:2018) التي تؤكد على استمرارية تدفق المعرفة وابتكارها كعنصر محوري في استدامة الأداء المؤسسي. وبذلك، فإن هذا الاختيار لا يُمثل جهداً فردياً، بل هو نتاج لتأصيل علمي ومعياري متكامل يستند إلى الأدبيات المتخصصة والمعايير الدولية ذات الصلة، ويُسهم في تعزيز شمولية النموذج التقييمي المقترح في هذه الدراسة. ويمنح هذا النموذج القدرة على قياس فاعلية نظم إدارة المعرفة من منظور يجمع بين الأبعاد المعرفية والتقنية والتنظيمية في إطار واحد متكامل يراعي طبيعة الأنظمة المعرفية الحديثة.

### ثانياً: تصنيفات نظم إدارة المعرفة

أشارت دراسة (محمد، 2017: 10-12) إلى أن أهمية تصنيف نظم إدارة المعرفة تكمن في المساهمة بوضع إطار مفاهيمي للوظائف، يوجّه آليات دمج وتكامل تقنيات إدارة المعرفة المختلفة ضمن نظام أو حل متكامل. وأوضحت الدراسة أن تنوع هذه التقنيات أدى إلى ارتباك في سوق البرمجيات، مما يبرز الحاجة إلى تصنيف نوعي يساعد المنظمات على اختيار الحلول الأنسب. وعرضت دراسة محمد – نقلاً عن كارفاليو وفيريرا (محمد، 2017: 10-12) - تصنيفاً لنظم إدارة المعرفة في أربعة محاور رئيسية، وهي: نظم توليد المعرفة، نظم اختزان المعرفة وتمثيلها، نظم تحويل المعرفة واستخدامها، نظم نقل المعرفة ومشاركتها، وهو ما يعكس دور هذه الأدوات في دعم مختلف عمليات إدارة المعرفة.

كما ذكرت دراسة (ناجي، 2021: 118) - نقلاً عن صالح- عدة أنواع لنظم إدارة المعرفة من مصادر مختلفة، حيث صُنّفت إلى خمس أصناف وفق عمليات إدارة المعرفة، وهي: نظم توليد المعرفة، نظم تحويل واستخدام المعرفة، نظم مشاركة المعرفة ونقلها واسترجاعها، نظم خزن المعرفة وتمثيلها، وهو ما يتفق مع تصنيف دراسة (محمد، 2017). كما قدمت الدراسة -نقلاً عن Majer- تصنيفاً آخر قائماً على الهدف من النظام، يشمل: نظم قائمة على الوثائق، نظم قائمة على الأنطولوجيا (التنظيم)، نظم الذكاء الاصطناعي، أدوات الحوسبة الاجتماعية (قنوات التواصل الاجتماعي Social media)، تقنيات الحفظ والاسترجاع (Data Base).

وترى الدراسة الحالية أن تصنيف نظم إدارة المعرفة القائم على عمليات إدارة المعرفة يعدّ غير عملي بشكل كامل، نظراً لوجود عمليات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في أي نظام إدارة معرفة، وتعد دورة حياة المعرفة الأساسية وفقاً للدراسة، خمس عمليات

رئيسية: اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة، وتوليد المعرفة.

وبناءً على ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع ما أشار إليه (بصنوي والسريحي، 2017) بأن تقييم نظم إدارة المعرفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، يعد التصنيف وفق الأهداف الأكثر شمولاً، إذ إن لكل نظام غاية محددة صُم من أجلها. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تطوير معايير لتقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة، تهدف بالدرجة الأولى إلى قياس مدى تحقق الأهداف المرجوة من النظام.

وعلى الرغم من أهمية التصنيف استناداً إلى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، إلا أنه لا يمكن اعتباره الأكثر شمولاً، إذ قد يندرج أحد التصنيفات المبنية على الأهداف ضمن تفعيل إحدى العمليات الأساسية نفسها. من زاوية أخرى، تؤكد الدراسة الحالية على أهمية تصنيف النظم المعرفية وفق المستويات الإدارية التي تخدمها، وتشمل: المستوى التشغيلي، المستوى الإداري، والمستوى الاستراتيجي. ويستند هذا التصنيف إلى دراسة (عبد الله وأحمد، 2024)، التي صنّفت نظم المعلومات بحسب المستويات الإدارية، مثل: نظم معالجة المعلومات التجارية، نظم المكتب، نظم العمل المعرفي، نظم دعم القرار، نظم المعلومات الإدارية، ونظم الدعم التنفيذي، مع تعريف النظم المعرفية على أنها الأنظمة التي تهدف إلى دعم العاملين في مجال المعرفة والمعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل.

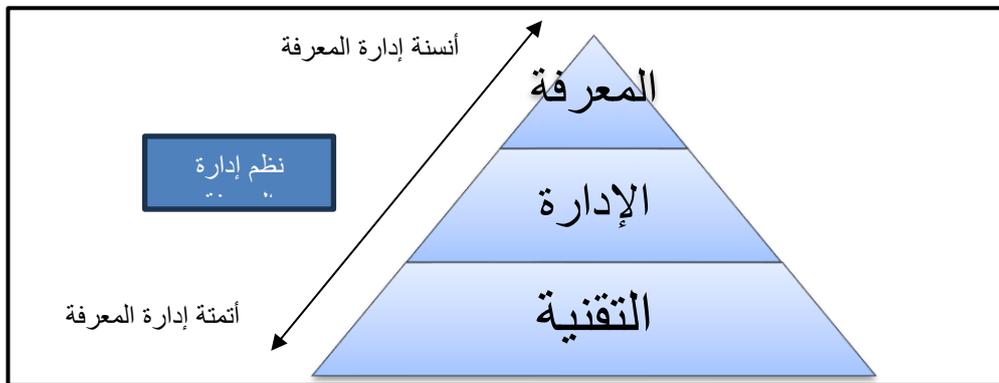
وفي هذا السياق، تطرح الدراسة تصنيفها لنظم إدارة المعرفة التقنية، والذي تم تصنيفها وفق المستويات الإدارية مع ربطها بالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة (اكتساب - توليد - مشاركة - تنظيم - خزن)، وإبراز أهم العمليات لكل مستوى.

المستوى التشغيلي: تعتمد النظم في هذا المستوى على عمليتي تنظيم وحفظ المعرفة بشكل أساسي مع وجود العمليات الأخرى بشكل داعم وعادة ما يرتبط هذا المستوى بنظم المعلومات التشغيلية.

المستوى الإداري: تبرز هنا نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems)، التي تهتم بعمليتي اكتساب المعرفة ومشاركتها بشكل أساسي، مع دعم العمليات الأخرى وفق متطلبات الإدارة اليومية.

المستوى الاستراتيجي: في هذا المستوى تُوظف نظم إدارة المعرفة في نظم دعم القرار (Decision Support Systems) ونظم المعلومات التنفيذية، مع التركيز على توليد المعرفة باعتبارها جوهرية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، مع الإبقاء على العمليات الأخرى بشكل داعم.

ويُظهر الهرم المقترح في الدراسة العلاقة بين التقنية والإدارة والمعرفة ويوضح كيفية ربط المستويات الإدارية بالعمليات الأساسية لنظم إدارة المعرفة التقنية.



شكل رقم (1) العلاقة بين التقنية والإدارة والمعرفة- (إعداد الدراسة)

يتضح من الشكل أعلاه؛ أن إدارة المعرفة تمثل حلقة الوصل بين الإدارة والتقنية والمعرفة، باعتبارها علمًا بينيًا يتقاطع مع عدد من التخصصات. ويُعدّ رأس المال البشري – بوصفه المصدر الرئيس للمعرفة – العنصر المحوري الذي يدير هذه العلاقة ويحافظ على توازنها. فكلما ارتفعنا في هرم العلاقة، يزداد التركيز على أنسنة إدارة المعرفة، أي تعزيز البعد الإنساني فيها من خلال الاعتماد المتزايد على الخبرات البشرية والقدرات الإبداعية لعمليات اتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية والتنفيذية.

ومع ذلك؛ يظل الحضور البشري عنصرًا لا غنى عنه، إذ تُشكّل عمليات توليد المعرفة، وتطبيقها، واستخدامها، ركيزة الأساس في دعم الابتكار ورفع مستوى الحكمة في توظيف المعرفة. ويتعرّز هذا الدور عبر النظم المعرفية في المستوى الإداري، التي تسهم في اكتساب المعرفة، ومشاركتها، بما يحقق تفاعلًا متوازنًا بين الإنسان والتقنية، وهو ما يشكّل جوهر المستوى الوسيط في الهرم.

أما في قاعدة الهرم، فيبرز التركيز على أتمتة عمليات إدارة المعرفة – مثل تنظيم المعرفة وتخزينها – من خلال الأنظمة التقنية التي تقلل الحاجة إلى التدخل البشري المباشر. ومن ثم، كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم، زادت درجة الأتمتة، وكلما ارتفعنا إلى قمته، زاد الاعتماد على العنصر البشري. ويعكس هذا المفهوم التدرج من الأتمتة إلى الأنسنة في هرم المعرفة والإدارة أعلاه، حيث ظهرت نظم إدارة المعرفة لتتوسط بينهما، معتمدة على التفاعل البشري كجوهر لفاعليتها. ومن هنا تتأكد أهمية تطوير معايير تقييم تراعي أنسنة هذه النظم، بما يعزز طابعها التفاعلي ويضمن توظيفها بكفاءة وجودة.

### ثالثاً: معايير تقييم قابلية الاستخدام

قامت الدراسة الحالية بتحليل 68 دراسة متخصصة في مجال قابلية الاستخدام، وخصوصًا تلك التي تناولت قابلية استخدام النظم المعرفية، وذلك بهدف استخلاص العناصر والمكونات الأساسية المستخدمة في عمليات التقييم. وقد أظهرت نتائج هذا التحليل أن قياس سهولة استخدام أي منتج لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم سياق الاستخدام والأهداف التي يسعى المستخدمون إلى تحقيقها، إذ يرتبط مفهوم قابلية الاستخدام ارتباطاً وثيقاً ببيئة العمل وطبيعة المهام والسلوك الفعلي للمستخدمين.

وقد أشار فيليب وآخرون (Philipp et al., 2015) إلى أن قابلية الاستخدام تتجاوز التقنية البحتة، لتشمل مجموعة من المعايير والسياقات المحددة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الوظيفية للنظام وهو ما يتوافق مع وجهة نظر باحثو الدراسة الحالية في أن قابلية الاستخدام لا ينبغي حصرها في المواصفات الفنية، بل يجب النظر إليها كمنظومة متكاملة تربط بين أداء النظام واحتياجات المستخدم وسياق الاستخدام.

وفي الاتجاه ذاته بيّنت دراسة باز وآخرون (Paz et al., 2014, pp.11-15) أن سهولة الاستخدام تُعدّ أحد أهم أبعاد الجودة في مجال هندسة المعلومات، حيث يرتبط قبول المستخدم للمنتج ارتباطاً وثيقاً بمستوى سهولة استخدامه، مما يجعل احتمالات فشل المنتج عالية في حال لم تُلبّ توقعات المستخدمين. كما أكدت الدراسة على أهمية أداة الاستبانة بوصفها وسيلة تقييم فعالة وشاملة، إذ تتيح قياس مختلف جوانب قابلية الاستخدام بدقة مقارنة بطرق التقييم التقليدية مثل: اختبار قابلية الاستخدام Usability Testing.

وفي السياق نفسه؛ أشارت دراسة جيمز وآخرون (Jiménez et al., 2012, p.51) إلى أن تقييم قابلية الاستخدام، يمثل مؤشراً حاسماً في التنبؤ بنجاح أو فشل المنتج البرمجي، موضحة أن التقييم الاستدلالي Heuristic Evaluation يعدّ من أكثر الأساليب استخداماً في هذا المجال، نظراً لاعتماده على مبادئ تصميم قابلية الاستخدام المعترف بها دولياً، مثل: استدلالات نيلسن العشر Nielsen's ten Heuristics. ومع ذلك؛ أوضحت الدراسة أن تلك الاستدلالات ذات طابع عام، مما يستدعي تطوير استدلالات ومعايير مخصصة تتلاءم مع طبيعة التطبيقات الحديثة.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى استنباط أهم معايير تقييم قابلية الاستخدام التي يُمكن أتمتتها مستقبلاً بما يسهم في تحسين كفاءة نظم إدارة المعرفة وفاعليتها.

وفي السياق نفسه، حدّر سترينشبير وآخرون (Streichsbier *et al.*, 2009) من الالتزام الصارم بتطبيق معايير تصميم واجهات المستخدم عبر الإنترنت دون مراعاة خصوصية السياق أو طبيعة المستخدمين لما قد يترتب عليه من تقييد الابتكار.

وفي المقابل، أكدت دراسة روسو وآخرون (Rusu *et al.*, 2008) على أهمية التفاعل بين الإنسان والحاسوب، مشيرةً إلى أن البرمجيات لا تكتسب قيمتها الحقيقية إلا بوجود مستخدمين فاعلين، الأمر الذي يجعل من قابلية الاستخدام إحدى الخصائص الجوهرية في تصميم البرمجيات.

كما ناقشت دراسة بريجز وآخرون (Briggs *et al.*, 2007, pp. 8-9) أهمية استيعاب طبيعة المشكلات التي تعالجها أنظمة استرجاع المعلومات، خصوصاً في برمجيات إدارة براءات الاختراع. وأوضحت الدراسة أن تقييم قابلية استخدام هذه الأنظمة يستلزم مراعاة خصائص المعرفة المُعالجة، مثل: كونها مملوكة لجهات أخرى، أو سرية، أو معقدة، أو موزعة، أو ناقصة، أو منخفضة الجودة، أو الموثوقية، أو غير دقيقة، أو قصيرة العمر، أو مرتفعة التكلفة في الجمع والصيانة.

وانطلاقاً من هذه الرؤية، أولت الدراسة الحالية اهتماماً خاصاً بمنظور المحتوى الرقمي ومعيار جودة المحتوى المعرفي ضمن قائمة المعايير المقترحة.

وأخيراً، قامت دراسة تشيخي وآخرون (Cheikhi *et al.*, 2006) بتجميع عدد من معايير قابلية الاستخدام المستقاة من مصادر متعددة، وقدمتها ضمن إطار موحد يمكن الاستناد إليه كمرجع مقارن في الدراسات المستقبلية، كما هو موضح في الجدول أدناه.

#### جدول رقم (1) تطور عناصر تقييم قابلية الاستخدام في الأدبيات والمواصفات القياسية

ديكس وآخرون (1993)	نيلسون (1994)	ISO 9241,1998)	ISO 9126,2001)	أبران وآخرون (2003)
فعالية	فعالية	فعالية	قابلية الفهم	فعالية
كفاءة	كفاءة	كفاءة	قابلية التعلم	كفاءة
إشباع	إشباع	إشباع	قابلية التشغيل	إشباع
قابلية التعلم	قابلية التعلم		جاذبية	قابلية التعلم
			قابلية الاستخدام	حماية
			امتنال	

\* المرجع (Cheikhi *et al.*, 2006,p.3246)

يتضح من الجدول السابق أن تطور معايير قابلية الاستخدام بدأ بأربعة عناصر أساسية (الفعالية، الكفاءة، الإشباع، قابلية التعلم) ثم توسّع لمعايير ISO لتشمل جوانب الفهم، التشغيل، الجاذبية، والامتنال، وصولاً إلى إضافة معيار الحماية كأحد المتطلبات المهمة. وهذا يبيّن انتقال مفهوم قابلية الاستخدام من كونه مرتبطاً فقط بسهولة الاستخدام، إلى كونه إطاراً متكاملًا للجودة وتجربة المستخدم.

وتناقش المواصفة الدولية (ISO 9126) مفهوم جودة البرمجيات من خلال أربعة أجزاء رئيسية تُدرج جميعها تحت العنوان العام "تكنولوجيا المعلومات - جودة البرمجيات". ويُعدّ الجزء الأول (ISO 9126-1) محوراً أساسياً حيث يضع نموذجاً لجودة البرمجيات؛ ويُعدّ هذا النموذج إطاراً مفاهيمياً يوضح العلاقات بين أساليب تقييم الجودة المختلفة، ويتميز النموذج بتناوله ثلاث زوايا رئيسية لجودة

البرمجيات هي؛ الجودة الداخلية، والجودة الخارجية، وجودة الاستخدام. أما الأجزاء الثلاثة الأخرى من المواصفة؛ فقَدَم مجموعة من المقاييس المقترحة، التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الخصائص الأساسية والفرعية الواردة في النموذج. ووفقاً لهذا الإطار، تدرج قابلية الاستخدام ضمن خصائص الجودة الداخلية والخارجية، وتُقسَم إلى عدد من المعايير الفرعية تشمل؛ قابلية الفهم، وقابلية التعلم، وقابلية التشغيل، والجاذبية، والامتثال. وفي المقابل؛ يعرّف نموذج جودة الاستخدام (Quality in Use Model) من خلال أربعة معايير رئيسية هي؛ الفعالية، والإنتاجية، والأمان، والرضا؛ والتي تعكس مدى تحقق جودة البرمجيات، عند الاستخدام الفعلي من قبل المستخدمين النهائيين. ويبيّن الجدول (2) أدناه ملخصاً لأهم هذه المعايير المستخلصة من تحليل مواصفة الجودة القياسية للبرمجيات (ISO 9126)، وذلك كما ورد في دراسة (Cheikhi et al., 2006, p.3247)، والتي تعد من أبرز المراجع في تحليل هذه المواصفة:

**جدول رقم (2) أهم معايير قابلية الاستخدام وفقاً لمواصفة الجودة القياسية للبرمجيات (ISO 9126)**

المعيار العام	المعيار التفصيلي	أسلوب القياس (اختبار المنتج)	
قابلية الفهم	الوضوح	قياس توضيح إمكانية الوصول عند الاستخدام	
قابلية التعلم	التعلم	سهولة تعلم كيفية أداء المهمة أثناء الاستخدام	
	المساعدة	فعالية وثائق المستخدم وأنظمة المساعدة المستخدمة	
قابلية التشغيل	الاتساق في الاستخدام	يتوافق مع توقعات المستخدم التشغيلية	
	قابل للتحكم	قابل لتصحيح الخطأ	
	التوفر عند الاستخدام	مناسب لمهمة العملية	
	ذاتي الوصف	القدرة على فهم الرسائل من النظام	
	التشغيلية (متسامح مع الخطأ)		إمكانية الاسترداد للمهام عند الخطأ التشغيلي (الاسترداد في الاستخدام)
			الوقت بين الخطأ البشري قليل (العمليات قيد الاستخدام)

\* المرجع: (Cheikhi et al., 2006, p.3247)

يشير الجدول أعلاه إلى أن معايير قابلية الاستخدام تتوزع على ثلاثة محاور رئيسية هي: قابلية الفهم، وقابلية التعلم، وقابلية التشغيل. ويُقاس كل محور من خلال مجموعة من المعايير التفصيلية، وأساليب اختبار المنتج في بيئة الاستخدام الفعلية. ففي محور قابلية الفهم، يُقاس وضوح النظام ومدى سهولة الوصول إلى الوظائف والمعلومات. أما محور قابلية التعلم، فيركز على سهولة تعلم المستخدم لأداء المهام، وفعالية أنظمة المساعدة والوثائق المصاحبة. بينما يتضمن محور قابلية التشغيل، عدد من المعايير منها: الاتساق مع توقعات المستخدم، وإمكانية التحكم وتصحيح الأخطاء، وملاءمة النظام للمهام المطلوبة، إضافة إلى وضوح الرسائل والتنبيهات، كما يبرز في هذا المحور عنصر التسامح مع الأخطاء الذي يُختبر من خلال قدرة النظام على استرداد العمليات بسرعة عند حدوث الأخطاء التشغيلية. ويتضح من ذلك أن هذه المعايير تقدم إطاراً شاملاً لتقييم قابلية الاستخدام إذ تراعي وضوح النظام، وسهولة التعلم، والمرونة التشغيلية بما يضمن تجربة أكثر فعالية وكفاءة للمستخدم. كما يلاحظ من الجدول السابق إضافة أسلوب محدد لقياس كل مؤشر؛ وهو ما استفادت منه الدراسة الحالية في إثراء قائمة المعايير النهائية بإدراج ممارسات تقييمية تعد مؤشرات كمية ونوعية لقياس كل معيار.

وتأكيداً لأهمية الدراسة الحالية، تناولت دراسة بلازا وآخرون (Plaza *et al.*, 2006) وجود فجوة معرفية واضحة في مجال تقييم صفحات الويب التعليمية، مشددة على الضرورة الملحة لتطوير منهجية موحدة وموثوقة لتقييم هذه الصفحات. ويهدف هذا التوحيد إلى تعزيز دقة وفعالية التقييم، وبالتالي تحسين جودة تجربة المستخدم. كما سلطت الدراسة الضوء على عدد من التحديات التي تعيق عملية تقييم قابلية الاستخدام في السياق التعليمي الرقمي، من أبرزها:

- غياب تعريف موحد لمفهوم "قابلية الاستخدام"، مما يؤدي إلى تباين وجهات النظر بين الباحثين والممارسين.
- الخلط المفاهيمي بين مفهومي "الجودة" و"قابلية الاستخدام"، مما يؤثر على دقة وموضوعية التقييم.
- محدودية الدراسات السابقة من حيث الشمولية، لاعتمادها على نماذج تقييم غير موحدة ومحدودة النطاق.
- غياب منهجية معيارية موحدة، مما يصعب إجراء مقارنات دقيقة بين نتائج الدراسات المختلفة.

وفي سياق متصل، أكدت دراسة فريد وآخرون (de Vreede *et al.*, 2005) أن قابلية الاستخدام تُعد مؤشراً رئيساً على نجاح نظم المعلومات؛ إلا أن التقييم الفعلي لقابلية الاستخدام غالباً ما يُهمل، مما ينعكس سلباً على جودة تجربة المستخدم النهائية. وقد شددت الدراسة على ضرورة دمج تقييم قابلية الاستخدام ضمن مختلف مراحل تطوير النظام، وعدم تأجيله إلى المراحل النهائية لتفادي التكاليف المرتبطة بالتشغيل والموارد. وأشارت كذلك إلى أن تحقيق مستوى عالٍ من قابلية الاستخدام يرتبط بعدة نتائج إيجابية تشمل: تقليل عدد الأخطاء، رفع درجة رضا المستخدم، تعزيز اعتماد النظام، وتحسين إنتاجية المستخدم. كما حددت الدراسة عدداً من العوامل الجوهرية التي تسهم في قابلية الاستخدام، أبرزها: سهولة التعلم، سهولة الاستخدام، الاتساق، وضوح التفاعل، سهولة القراءة، تنظيم المعلومات، سرعة الأداء، والتخطيط والموثوقية، والتي تسهم بدورها في تعزيز الثقة في تبادل المعلومات داخل النظام. أما دراسة ساوارد وآخرون (Saward *et al.*, 2004)، فقد تناولت قابلية الاستخدام باعتبارها واحدة من الركائز الست لجودة المنتج البرمجي وفقاً لمعيار (ISO 9126). وأبرزت الدراسة العلاقة بين معايير قابلية الاستخدام ومفهوم "رائحة المعلومات" – وهو مصطلح مجازي يُستخدم للدلالة على مدى ارتباط مصدر معين بالمعلومات المطلوبة من قبل المستخدم. وقد ذكرت الدراسة أن المعايير ذات الصلة تشمل: قابلية الفهم، قابلية التعلم، قابلية التواصل، الكفاءة، وقابلية التشغيل. وأشارت إلى أن الأنظمة التي تتمتع بمستوى عالٍ من "رائحة المعلومات" توفر للمستخدمين قدرة أعلى للوصول إلى المعلومات المرجوة وهو ما يرتبط بمعيار تعزيز التواصل والتفاعل بين المستخدمين، وتكلفة أقل من حيث الجهد والزمن والذي يعكس معيار تحسين الكفاءة، وهو ما يعزز من قابلية الاستخدام الكلية لتلك الأنظمة. وفيما يلي الجدول رقم (3) الذي يلخص أبرز التحديات والمعايير المقترحة لتحسين تقييم قابلية الاستخدام كما وردت في الدراسات السابقة:

### جدول رقم (3) أبرز التحديات والمعايير المقترحة لتحسين قابلية الاستخدام وفقاً للدراسات السابقة

مؤلف الدراسة	أبرز التحديات في قابلية الاستخدام	المعايير / الحلول المقترحة
Plaza <i>et al.</i> (2006)	عدم وجود تعريف موحد لقابلية الاستخدام، الخلط مع مفاهيم الجودة، نقص العمومية، غياب منهجية موحدة	تطوير منهجية موحدة لتقييم صفحات الويب التعليمية
de Vreede <i>et al.</i> (2005)	إهمال تقييم قابلية الاستخدام، تأخيره إلى المراحل النهائية بسبب التكلفة	دمج التقييم في جميع مراحل التطوير، تحسين سهولة التعلم، الاستخدام، الاتساق، التخطيط

اعتماد معايير: الفهم، التعلم، التواصل، الكفاءة، التشغيل وفق ISO 9126	غياب الوضوح في صلة المعلومات، ارتباط مفاهيم الجودة بقابلية الاستخدام ورائحة المعلومات	Saward <i>et al.</i> (2004)
--	---	-----------------------------

يشير الجدول أعلاه، إلى وجود ثلاث مشكلات رئيسية في مجال تقييم قابلية الاستخدام:

- 1- غياب تعريف موحد للمفهوم وخلطه مع مفاهيم الجودة الأخرى.
- 2- إهمال التقييم أو تأخيرها إلى المراحل النهائية من التطوير بحجة التكلفة مما ينعكس سلباً على جودة المنتج وكفاءة استخدامه.
- 3- غياب الوضوح في العلاقة بين قابلية الاستخدام وعناصر جودة المعلومات.

وللتغلب على هذه التحديات؛ أوصت الدراسات بتطوير منهجية موحدة للتقييم، ودمج عملية التقييم في جميع مراحل التطوير منذ البداية، إضافةً إلى اعتماد معايير معيارية عالمية مثل مواصفة (ISO 9126) بما تشمل من عناصر؛ الفهم، وسهولة التعلم، والتواصل، والكفاءة والتشغيل، وذلك لضمان شمولية التقييم ووضوحه وارتباطه المباشر بجودة النظم. وهو ما تم تطبيقه في الدراسة الحالية من خلال توظيف معايير مواصفة الجودة القياسية (ISO 9126) والاستفادة منها في استنباط قائمة المعايير المقترحة. وقد تم تحليل محتوى الدراسات التي وردت في قابلية الاستخدام وحصر أبرز معايير تقييم قابلية الاستخدام التي تم استخلاصها من الدراسات وعدد تكرار كل عنصر من عناصر تقييم قابلية الاستخدام في (جدول رقم 4)، بهدف الوصول لأهم معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة وتحقيق هدف الدراسة.

#### رابعاً: مبادئ نيلسن (Nielsen's Usability Heuristics)

تُشكل مبادئ نيلسن الأساس المفاهيمي لتطور معايير قابلية الاستخدام، وهو ما أكدته دراسة (السيد وآخرون، 2022، ص. 440) التي تناولت أهمية قابلية الاستخدام، وارتباطها الوثيق بمدى توافق النظام مع الخصائص المعرفية للمستخدمين، مثل؛ مهارات الاتصال، والاستيعاب، والذاكرة، وحل المشكلات. وقد أشارت الدراسة إلى أن مبادئ نيلسن أسهمت في بلورة معايير تقييم قابلية الاستخدام، مع التركيز على مجموعة من المعايير المحورية أبرزها؛ الفاعلية، وسهولة الاستخدام، والكفاءة، والقدرة على التذكر، ورضا المستخدمين، بالإضافة إلى خصائص المستخدم، والوضوح، والبساطة. ومن جهة أخرى؛ وفي المقالات الإلكترونية التي نشرها نيلسن؛ منذ عام 1994م حتى أحدث تحديثاتها في عام 2024م (Nielsen, 2024, 1)، تم عرض عشرة مبادئ أساسية لتصميم قابلية الاستخدام. حيث تناولت المعايير المتعلقة بتصميم الواجهات بطريقة تفصيلية، مقرونة بمقترحات عملية لتطبيقها. وقد عكست هذه المبادئ أهمية تسهيل عملية التفاعل بين المستخدم والنظام، مما يعزز من كفاءة الأداء وتجربة المستخدم.

وتتفق الدراسة مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة، من بينها دراسة (السيد وآخرون، 2022، ص. 438) و (Philipp *et al.*, 2015) و (Paz *et al.*, 2014, pp.11-15)؛ بشأن أهمية دمج معايير قابلية الاستخدام في عمليات تقييم الأنظمة التقنية. باعتبارها عنصراً محورياً في تحسين تفاعل المستخدمين مع هذه الأنظمة، وتعزيز تجربتهم المعرفية. ومن بين المعايير الأساسية التي أكدت عليها الدراسات السابقة:

- 1- إمكانية التراجع عن الأخطاء: ويشمل ذلك تأكيد النظام على الإجراء قبل تنفيذه مع توضيح العواقب المحتملة، أو تمكين المستخدم من إلغاء الأمر واستعادته.

- 2- محاكاة الأنظمة المألوفة: ويتمثل في تصميم النظام بطريقة تشبه أنظمة شائعة ضمن المجال المعرفي، مما يعزز سهولة الاستخدام ويطابق توقعات المستخدمين.
  - 3- سهولة البحث داخل المستندات: ويبرز هذا المعيار كعنصر متكرر في عدة دراسات نظراً لأهميته في الوصول السريع إلى المعلومات.
  - 4- توفير تغذية راجعة واضحة: يشمل رسائل الخطأ والإشعارات التوجيهية، لتوجيه المستخدمين في جميع مراحل التفاعل مع النظام ويعد هذا المعيار من أهم المعايير وفق رؤية الدراسة الحالية.
- واستناداً إلى مبادئ نيلسن، يمكن استنباط أبرز معايير تقييم سهولة استخدام النظام المعرفي والتي تشمل ما يلي:
1. قابلية التعلم (Learnability): تُعنى بقدرة المستخدم على إنجاز المهام الأساسية بنجاح عند استخدام النظام لأول مرة دون تعقيد أو تعثر الكفاءة.
  2. الكفاءة (Efficiency): تُشير إلى سرعة وسلاسة أداء المهام داخل النظام بعد إتقان استخدامه.
  3. قابلية التذکر (Memorability): تتعلق بقدرة المستخدم على تذكر أماكن الأيقونات والخدمات في النظام عند استخدامه بعد فترة من الانقطاع.
  4. سهولة الوصول (Accessibility): تعني الوصول إلى المعلومة أو الوظيفة المطلوبة بأقل عدد ممكن من الإجراءات، وبما يتوافق مع توقعات المستخدمين.
  5. تقليل الأخطاء (Error Reduction): يتمثل في تقييم عدد الأخطاء التي يواجهها المستخدم، ودرجة خطورتها، ومدى سهولة استعادة النظام بعد وقوعها دون إحباط أو تعطيل لتجربة المستخدم.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة واستنباط المعايير

### أولاً: استنباط معايير تقييم النظم المعرفية من معايير الشركات العالمية لتقييم نظم إدارة المعرفة وإدارة المحتوى

يركز هذا القسم على مناقشة واستنباط معايير قابلية الاستخدام والتي تُعدّ حجر الأساس لجميع الأنظمة التقنية، من حيث واجهات المستخدم وتفاعل المستخدم مع النظام بالإضافة إلى تكامل النظام مع الأنظمة الأخرى. وتم تحليل معايير قابلية الاستخدام ومبادئ نيلسن، بالإضافة إلى مواصفة الجودة القياسية المتخصصة في جودة البرمجيات (ISO 9126:2001)، ويستهدف هذا التقييم الوقوف على كفاءة البنية التقنية للنظام وسهولة استخدام واجهاته، بما يشمل عناصر رئيسية مثل؛ أداء النظام، وسرعته، ومستوى سهولة الاستخدام، وإمكانية التكامل مع الأنظمة الأخرى، إضافة إلى سهولة التحديث والصيانة. ويهدف هذا المنظور إلى ضمان عمل النظام بثبات وكفاءة تقنية عالية، تُسهم في دعم أهدافه المعرفية. وفي هذا السياق، تؤكد دراسة هاشم وسلطان (Hashim & Sultan, 2009, pp.171-172) على أهمية تضمين معايير قابلية الاستخدام ضمن معايير تقييم النظم المعرفية، مشيرة إلى خمسة عناصر محورية يجب أخذها في الاعتبار:

- الفاعلية (Effectiveness): مدى قدرة المستخدمين على تحقيق أهدافهم من النظام.
- الكفاءة (Efficiency): مقدار الموارد المطلوبة من المستخدم (مثل الوقت أو الجهد) لإنجاز المهام عبر النظام.
- الرضا (Satisfaction): انطباق المستخدمين العام وتجربتهم الشعورية أثناء استخدام النظام.
- الحماية (Security): مدى قدرة النظام على تأمين المعلومات ومنع الوصول غير المصرح به.

• قابلية التعلم: (Learnability) الزمن أو الجهد المطلوب لتعلم كيفية استخدام النظام بكفاءة.

تمثل هذه المعايير أساساً تقنياً يمكن من خلاله تقييم فاعلية وكفاءة النظم المعرفية، بما يعزز قدرتها على دعم عمليات إدارة المعرفة بشكل مستدام وآمن. كما تُظهر نتائج هذه الدراسة أهمية تحديد محاور رئيسية تُبنى عليها المعايير التقنية لتقييم نظم إدارة المعرفة، بحيث تُدرج تحت كل محور مجموعة من المعايير الفرعية التي يمكن قياسها بشكل دقيق. ومن هذه المحاور الأساسية محور الأمان والحماية، الذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل: تقييم قوة كلمة المرور، وتحديد صلاحيات المستخدمين، وتوفير آليات توثيق فعّالة، بالإضافة إلى وجود نظام مساعدة فعال عند حدوث الأخطاء. وستُدرج الدراسة الحالية هذه المؤشرات ضمن قائمة المراجعة المعيارية بهدف ضمان شمولية التقييم ودقته. واستناداً إلى مراجعة الأدبيات السابقة التي تم تحليلها، وتحليل المعايير المرتبطة بقابلية استخدام نظم إدارة المعرفة، قامت الدراسة الحالية بتلخيص هذه المعايير وفرزها، ودمج المتشابهة، وحذف غير الواضح منها، للوصول إلى قائمة مكونة من 32 معياراً تم ترتيبها وفقاً لنسب التكرار في الدراسات السابقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (4) تكرار عناصر قابلية الاستخدام الواردة في الدراسات السابقة – (إعداد الدراسة)**

#	المعيار	عدد التكرار
1	فاعلية النظام وتكامل عملياته	28 مرة
2	كفاءة الاستخدام والديمومة	21 مرة
3	رضا المستخدم	21 مرة
4	سهولة الاستخدام	18 مرات
5	قابلية التعلم	17 مرة
6	المحتوى المعلوماتي	15 مرة
7	الحماية من الأخطاء	14 مرة
8	اتساق السياق وترابطه	14 مرة
9	قابلية الفهم والوضوح	14 مرة
10	تصميم واجهة جذابة وبسيطة	13 مرة
11	التخصيص والتحكم في الواجهة	12 مرة
12	الدعم والمساعدة	11 مرات
13	سهولة التنقل في النظام والوصول	8 مرات
14	سرعة عمل النظام والتحميل	8 مرات
15	الحماية والتحقق من الهوية والثقة في تبادل المعلومات (الأمان والموثوقية)	8 مرات
16	حرية المستخدم في التعامل مع النظام	7 مرات
17	قواعد نيلسون	7 مرات
18	التوثيق ودليل المستخدم	7 مرات
19	عمل النظام بشكل جيد	7 مرات

20	وظائف واجهة المستخدم وإمكانية استخدام الأدوات	7 مرات
21	Iso 9241-11	6 مرات
22	سهولة التذكر للمهام (التعرف بدل التذكر)	6 مرات
23	البحث وإمكاناته ونتائجه	6 مرات
24	قابلية التواصل بين المستخدمين (التفاعل بين المستخدمين)	5 مرات
25	التغذية الراجعة	5 مرات
26	الجاذبية والرغبة في الاستخدام المتكرر	5 مرات
27	التوافق مع توقعات المستخدم	4 مرات
28	ISO 9126	4 مرات
29	التوافق مع توقعات المستخدم	4 مرة
30	ثقة المستخدم أثناء التعامل مع النظام	3 مرات
31	عمليات إدارة المعرفة	3 مرات
32	ISO / IEC 25010	مرتين

يُلاحظ من الجدول السابق وتحليل تكرار المعايير المستخلصة من الدراسات السابقة تفاوتاً واضحاً في درجات الاهتمام البحثي بمعايير قابلية الاستخدام في نظم إدارة المعرفة، بما يعكس أولويات الباحثين واتجاهات التقييم السائدة. فقد تصدّر معيار فاعلية النظام وتكامل عملياته قائمة المعايير من حيث عدد التكرار (28 مرة) بالإضافة إلى ظهور معيار عمليات إدارة المعرفة بشكل مستقل، مما يؤكد أن قدرة النظام على دعم العمليات المعرفية بكفاءة واندماج وظيفي تُعد حجر الأساس في الحكم على قابلية استخدامه ويدعم أهمية إضافة منظور خاص لعمليات إدارة المعرفة ضمن معايير تقييم قابلية استخدام نظام إدارة المعرفة.

وجاء معيار كفاءة الاستخدام والديمومة ورضا المستخدم في المرتبة الثانية بعدد تكرار متساوٍ (21 مرة لكل منهما)، وهو ما يشير إلى وعي واضح في الأدبيات بأهمية تحقيق التوازن بين الأداء الوظيفي للنظام واستمرارية استخدامه، وبين التجربة الشعورية والإدراكية للمستخدم أثناء التفاعل مع النظام. ويعكس هذا التلازم العلاقة الوثيقة بين الأداء التقني وقبول المستخدم.

كما حظيت معايير سهولة الاستخدام وقابلية التعلم والمحتوى المعلوماتي بمعدلات تكرار مرتفعة نسبياً (18، 17، 15 مرة على التوالي)، وهو ما يبرز الدور المحوري لهذه المعايير في تمكين المستخدم من التفاعل السلس مع النظام، وفهم بنيته، والوصول إلى المعرفة دون عبء معرفي زائد. ويؤكد ذلك أن قابلية الاستخدام في النظم المعرفية لا ترتبط بالواجهة فقط، بل تمتد إلى جودة المحتوى وتنظيمه وسياقه.

في المقابل، جاءت معايير مثل التغذية الراجعة، والتفاعل بين المستخدمين، والجاذبية وإعادة الاستخدام، وثقة المستخدم بتكرارات أقل، مما يشير إلى أنها غالباً ما تُدمج ضمنياً داخل معايير أوسع، أو تُتناول بوصفها نتائج مترتبة على تحقق المعايير الأساسية، لا بوصفها محاور مستقلة.

أما الأطر والمعايير الدولية مثل ISO 9241-11، وISO 9126، وISO/IEC 25010، فقد ظهرت بتكرارات محدودة نسبياً، وهو ما يدل على أن الدراسات التطبيقية غالباً ما تستلهم هذه المعايير دون الالتزام الصريح ببندوها أو تسمياتها الرسمية، مفضلةً إعادة صياغتها بما يتلاءم مع سياق نظم إدارة المعرفة.

**ثانياً: استنباط معايير تقييم النظم المعرفية من معايير الشركات العالمية لتقييم نظم إدارة المعرفة وإدارة المحتوى**

يركز هذا القسم على استنباط معايير تقييم نظم إدارة المعرفة من المعايير العالمية والشركات التقنية المتخصصة، والذي يُعنى بالاستفادة من أفضل الممارسات، والشمولية في تغطية معايير تقييم الأنظمة التقنية والمحتوى المعرفي والأمن الرقمي وإدارة الوثائق واسترجاع المعلومات، والاهتمام بجودة المعرفة التي يقدمها النظام، من حيث الدقة، والحدثة، والبحث، وسرعة الوصول للمعلومة المطلوبة. ويعد هذا الجانب محورياً في تطوير معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة، لكونه يمثل الاستفادة المباشرة من واقع تقييم الأنظمة التقنية وأفضل الممارسات في التقييم. وفي هذا السياق، تم الرجوع إلى أبرز المعايير العالمية لتقييم الأنظمة من جانب محتواها المعرفي التي تطبقها الشركات المتخصصة في إدارة المعلومات والمحتوى، وقد استعرضت دراسة (بسنوي والسريحي، 2017، ص ص. 73-74) أبرز هذه المعايير، والمندرجة ضمن إطار "أفضل عشرة أنظمة" (Top Ten) لتقييم أنظمة إدارة المعرفة، والتي قامت الدراسة الحالية بتلخيصها وإعادة تنظيمها في الشكل رقم (2) أدناه بما يتوافق مع أهدافها:



**شكل رقم (2) معايير موقع Top Ten لتقييم أنظمة إدارة المعرفة**

\*المصدر: (بسنوي والسريحي، 2022، 73: 74) بتصريف من الباحثين

ويُظهر الشكل السابق، أهمية تضمين معيار الأمن الرقمي للمحتوى ومدى توافق النظام مع المعايير والمقاييس العالمية، كعناصر محورية في تقييم الأنظمة المعرفية. وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه، إضافة إلى أهمية تضمين معيار استخدام الحوسبة السحابية، والتنبيهات عبر البريد الإلكتروني كجزء من منظومة التقييم الشامل. وفي ذات السياق، أورد تقرير موقع Business Software حسب ما جاء في تقرير (Business-Software, 2017, 2:3)، قائمة بأفضل خمس نظم لإدارة المعرفة، والتي تم تقييمها استناداً إلى مجموعة من المعايير الأساسية، التي تشكل بدورها إطاراً مرجعياً لتقييم الأنظمة. وتتمثل هذه المعايير في:

1. البحث الذكي

2. إدارة الوثائق
3. الخدمات الذاتية الداخلية
4. قاعدة المعرفة
5. أدوات التعاون
6. صلاحيات وأذونات الدخول

وقد أشار التقرير إلى وجود عدد من المزايا الإضافية التي تعزز من كفاءة الأنظمة المعرفية، مثل:

- 1- المعرفة التعاونية وإدارة المحتوى
- 2- قابلية التعلم السريع
- 3- البحث باستخدام اللغة الطبيعية
- 4- الإجابة التلقائية على الأسئلة الشائعة
- 5- الرد الآلي عبر البريد الإلكتروني
- 6- الخدمات الذاتية عبر الموقع أو تطبيقات الهواتف الذكية
- 7- أدوات ذكاء الأعمال

ويُستخلص من التقرير أن النظم المعرفية المتميزة هي التي تتيح للمستخدمين بيئة غنية للتواصل وتنظيم المعرفة، من خلال دمج وسائل مثل الرسائل الفورية، وقواعد البيانات المركزية، فضلاً عن إمكانيات متقدمة لإدارة المستندات مع صلاحيات وصول مرنة وأمنة. وبناءً على استعراض المعايير السابقة، قامت الدراسة الحالية باستخلاص عدد من المعايير لتضمينها ضمن قائمة المراجعة المعيارية، مع إجراء بعض التعديلات الاصطلاحية عليها، على النحو الآتي:

- 1- البحث الذكي : أعيدت تسميته بـ "البحث المتقدم"
- 2- إدارة الوثائق: استُبدلت بمصطلح "فهرسة المستندات، وتحريرها، ومشاركتها، والتتبع الزمني لتحديثاتها"
- 3- قاعدة المعرفة: تغطي حفظ وتخزين المعارف وجميع الملفات ذات الصلة
- 4- صلاحيات وأذونات الدخول: للحفاظ على أمن البيانات
- 5- الرد الآلي على البريد الإلكتروني: استُبدل بـ "الإشعارات على البريد الإلكتروني"
- 6- الخدمات الذاتية: أعيدت بصياغة "إمكانية الوصول للنظام عن بُعد أو عبر الأجهزة الذكية"
- 7- أدوات التعاون: شملت المنتديات ووسائل التواصل والاجتماعات.

وفي الإطار العربي، تُعد دراسة (بصنوي والسريحي، 2017، ص ص. 78-81) من أبرز الدراسات التي تناولت معايير تقييم نظم إدارة المعرفة، وركزت بشكل خاص على نظم إدارة المحتوى. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من المعايير الجوهرية، أهمها:

- 1- ضرورة توافق النظام مع احتياجات المنظمة الفعلية، عبر تقييمه من قبل فريق مختص يراعي أهداف المنظمة والعمليات التي تخدمها.
- 2- تحديد محاور أساسية للتقييم تشمل:

- أ. الأمن المعلوماتي
- ب. دعم عمليات إدارة المعرفة
- ت. تعزيز التواصل بين الموظفين
- ث. دعم الاتصال عن بعد
- ج. كفاءة محرك البحث
- ح. التعرف الآلي على حالة المستندات
- خ. جودة المحتوى المعرفي
- د. طرق الوصول الآمن للمحتوى الرقمي
- ذ. ربط المعرفة بآليات العمل
- ر. توفير مدونات ومواقع ويكي (Wiki)
- ز. دعم التحرير التعاوني للمستندات
- س. سهولة الاستخدام دون الحاجة لتدريب مكثف
- ش. تطبيقات الذكاء الاصطناعي
- ص. إدارة خدمات العملاء والأصول الرقمية
- ض. أدوات إدارة البريد الإلكتروني
- ط. تقييم المشاركات المعرفية (بالنجوم أو الإعجاب)
- ظ. إضافة التعليقات أو الاستفسارات
- ع. تنظيم المعارف ضمن حاويات معيارية باستخدام الميتاداتا

وتتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراستي (Basten *et al.*, 2015) و(بصنوي والسريحي، 2017) فيما يتعلق بأهمية تبني معايير تقييم شاملة تغطي محاور رئيسية، ويُستخلص من الدراستين السابقتين أبرز المعايير التي يمكن الاستفادة منها في بناء قائمة المراجعة المعيارية، منها:

1. الوصول الآمن إلى المعلومات
2. الحوسبة السحابية والتخزين الافتراضي
3. أمن المعلومات الرقمي
4. كفاءة البحث واكتشاف المعرفة
5. عمليات إدارة المعرفة
6. جودة المحتوى الرقمي
7. تقييم المشاركات

8. استخدام معايير الميتاداتا

9. استخدام الأدوات الذكية والتقنيات الناشئة.

10. تعزيز التواصل بين المستخدمين

11. أدوات البريد الإلكتروني

ويُعدّ دمج هذه المعايير في نظم إدارة المعرفة عنصرًا أساسيًا لتحسين الأداء، حيث تسهم في توفير قواعد بيانات محمية ومنظمة، ودعم مشاركة المعرفة عن بُعد، مع ضمان السرعة والدقة والسرية، إضافة إلى استخدام الأدوات الذكية التي تحسّن من تجربة المستخدم وتسهم في تحقيق أهداف النظام بفعالية.

### ثالثاً: استنباط معايير تقييم النظم المعرفية من معايير إدارة المعرفة

يهتم هذا القسم بتغطية المنظور المعرفي والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة، والذي يركّز بصورة رئيسة على دور النظم التقنية في دعم هذه العمليات. وخلصت الدراسة الحالية من خلال تحليل عمليات إدارة المعرفة، وما تضمنه من استعراض شامل لأبرز الدراسات والمعايير، إلى أن بناء الإطار التقييمي لقابلية استخدام نظم إدارة المعرفة يتطلّب استنباط مجموعة من المعايير المترابطة المنبثقة من العمليات الخمس الجوهرية لإدارة المعرفة (الاكتساب، والخزن، والتنظيم، والمشاركة، والتوليد)، ودمجها مع المعايير ومواصفات الجودة القياسية (ISO 30401:2018) الخاصة بنظم إدارة المعرفة و (ISO 9126:2001) الخاصة بجودة البرمجيات، وذلك بهدف صياغة قائمة معيارية متكاملة، تجمع بين المنظورين المعرفي والتقني في تقييم النظم. وللمساهمة في تحديد معايير تقييم عمليات إدارة المعرفة، تم الرجوع إلى عدة مصادر منها دراسات تناولت معايير تقييم عمليات إدارة المعرفة، ومواصفة الجودة القياسية لنظم إدارة المعرفة (ISO 30401:2018) بالإضافة للدراسات التي اهتمت بتقييم نظم إدارة المعرفة.

#### أ- استنباط المعايير لقائمة المراجعة المعيارية من الأدبيات والدراسات السابقة

لاحظت الدراسة الحالية ندرة الدراسات العربية التي تناولت معايير تقييم جانب عمليات إدارة المعرفة في نظم إدارة المعرفة، في حين تم العثور على بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت مميزات بعض الأنظمة المعرفية، وتم الاستعانة بها لتوليد معايير تقييم من خلال هذه المميزات، منها دراسة (Basten et al., 2015, p. 3873) التي قامت بتقييم نظام Microsoft Share point، وقد تميّز النظام بمجموعة من الخصائص التي أوردتها الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية استنباط معايير التقييم كالاتي:

1. غرف التعاون: والمعروفة أيضًا بغرف المشاريع، والتي تضم جميع مستندات المشروع وتسمح بحفظ المعرفة وتحديثها طوال مدة المشروع. كما توفر هذه الغرف وسيلة للتواصل الفعال بين الموظفين من خلال النظام؛
2. تتبع الوثيقة: حيث يُمكن إشعار جميع الأعضاء المشتركين في المشروع بأي مستندات في الوثائق، سواء كانت مستندات جديدة أو تم تحديثها. كما يتيح النظام متابعة حالة المستندات والتعرف على التعديلات التي أُجريت عليها ومن قام بها؛
3. تكامل المصادر الخارجية: حيث يتوافق النظام مع الأنظمة الموجودة ويسمح بالتعامل مع الملفات والمستندات من برامج أخرى مثل PDF و Microsoft Access و Xpert ؛
4. دليل الخبراء: حيث يتيح النظام للموظفين عرض معارفهم وخبراتهم ونقاط قوتهم، مما يساهم في زيادة الوعي بالمهارات المتاحة في المنظمة؛
5. توسيم المستندات (Tagging): يتيح النظام ربط المستندات بموضوعات محددة، مما يسهل الوصول إليها عند الحاجة؛

6. محرك البحث: يوفر النظام محرك بحث معقد وبسيط للوصول إلى المستندات بدقة وسرعة. ( Basten *et al.*, 2015, p. 3873)

ويمكن الاستفادة من هذه المزايا في تطوير محاور التقييم المقترحة، إذ يُعدّ توفير بيئة بحثية وغرف تعاون تفاعلية من العناصر الداعمة للتواصل بين المستخدمين، ويمكن إدراجها ضمن معايير غرف الاجتماعات الافتراضية. كما تُعدّ مدى موازنة النظام مع الأنظمة الأخرى معياراً جوهرياً لا يمكن تجاهله تقنياً، لما قد يمثله من تحدٍ في تطبيق النظام داخل المنظمة.

وباستخدام ما ورد في كلّ من (ضليمي، 2022، ص ص. 258-269) و (Basten *et al.*, 2015, p. 3873)، تستنتج الدراسة الحالية إمكانية إضافة معايير أخرى ضمن محاور التقييم، مثل:

1. البحث: لقياس قدرة النظام على تقديم نتائج بحث دقيقة وسريعة.
  2. غرف التعاون: لتعزيز التواصل والتفاعل بين المستخدمين، ويمكن إدراجها ضمن معيار "غرف الاجتماعات".
  3. ملائمة النظام مع الأنظمة الأخرى: وهو معيار تقني أساسي، حيث قد يمثل عائقاً في تطبيق النظام في المنظمة إذا لم يكن هناك تكامل مناسب مع الأنظمة الأخرى.
  4. متابعة حالة المستندات: يُعدّ تتبّع حالة المستندات من المعايير الأساسية في أنظمة مشاركة المحتوى، إذ يشمل متابعة تاريخ التحديثات والتعديلات التي تطرأ على الملفات، مما يساهم في ضمان سلامة المستند، وحفظ مسار تطويره، وتعزيز الشفافية في عملية إدارة المعرفة داخل النظام.
  5. تنظيم المعرفة: يُعدّ تنظيم المعرفة عنصرًا جوهرياً في كفاءة النظام، ويتحقق من خلال توسيع استخدام خاصية توسيم المستندات بما يسهّل حفظها وترتيبها، ويعزّز سهولة الوصول إليها واسترجاعها. ويساهم هذا الأسلوب في رفع جودة إدارة المحتوى وضمان تنظيم معرفي دقيق ومستدام داخل النظام.
- كما اعتمدت دراسة (محمد، 2017، ص ص. 22-28) على تصنيف الوظائف والمعايير الخاصة بنظم وبرمجيات إدارة المعرفة وفق أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة، وهي:
1. اكتشاف المعرفة: دعم توليد المعرفة الجديدة من البيانات والمعارف السابقة، باستخدام أدوات مثل استطلاعات الرأي، التصويت، التعليقات، التنقيب عن البيانات، التصفية والتصنيف، والتمثيل المرئي للبيانات.
  2. امتلاك (أسر) المعرفة: استرجاع وتوثيق المعرفة عبر الدروس المستفادة، خرائط الخبرات، المستودعات المعرفية، قواعد السؤال-الإجابة، وأسلوب السرد القصصي.
  3. اختزان وتكويد (تنظيم) المعرفة: تنظيم المعرفة المؤسسية من خلال بناء الأنطولوجيات والتاكسونومي، إدارة المصطلحات والمكانز، وتوظيف معايير التبادل والتمثيل المرئي للمفاهيم.
  4. مشاركة المعرفة: نقل وتوزيع المعرفة عبر منصات التعاون، التأليف التشاركي (الويكي)، البحث والتصفح المتقدم، وبوابات المعرفة كواجهة موحدة لإدارة المحتوى والخدمات.
- ويبرز هذا التصنيف دور العمليات الأربع في تكامل وظائف إدارة المعرفة، وتعزيز فعاليتها داخل المنظمات. واستناداً لما ورد في الدراسات (ضليمي، 2022) و(العمرى، 2022) و(السليمان وآخرون، 2022) و(مرسي والديب، 2022) و (زيان، 2019) و (الشيما و بريكة، 2021) من معايير تقييم عمليات إدارة المعرفة؛ والتي يمكن تلخيصها بتصنيف فيما يلي:

1. عملية اكتساب المعرفة يمكن أن تُقاس من خلال:
    - إتاحة النظام لخاصية رفع مصادر المعرفة.
    - إتاحة تحميل مصادر المعرفة المرفوعة للاستفادة منها.
  2. عملية مشاركة المعرفة يمكن قياسها في النظام عن طريق:
    - توفير الاجتماعات عن بُعد.
    - مشاركة المستندات مع الأعضاء.
    - توثيق التسلسل التاريخي لتعديل مصادر المعرفة ومن قام بها، مما يمنع التداخل واللبس بين الأعضاء.
  3. عملية توليد المعرفة يمكن قياسها من خلال:
    - تنظيم دورات تدريبية عبر النظام باستخدام الفيديو أو أي وسيلة أخرى.
    - مشاركة الآراء والخبرات والعصف الذهني عبر النظام من خلال المنتديات.
  4. عملية تنظيم المعرفة يمكن تقييمها عبر:
    - توسيم مصادر المعرفة بهدف تسهيل حفظها وتنظيمها والوصول إليها.
    - تصنيف مصادر المعرفة في مجلدات.
    - التصنيف الآلي لمصادر المعرفة لتسهيل إدارة المحتوى داخل النظام.
  5. عملية خزن المعرفة يمكن تقييمها من خلال:
    - تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات بحيث يتم تخزينها وفق آليات واضحة وقابلة للتحديث المستمر، مما يضمن سهولة الاسترجاع والدقة في الاستخدام.
    - إدارة المحتوى المعرفي وفق منهجية متعددة التخصصات تتيح دمج الرؤى من مجالات مختلفة وتعزز القيمة المضافة للمعرفة.
    - توثيق المعرفة في وثائق مكتوبة ورسمية لتسهيل نقلها وتداولها بين الأفراد والأقسام المختلفة.
    - استخدام البرمجيات المتخصصة وقواعد البيانات كأدوات داعمة لعمليات التخزين المنظم والأمن للمعرفة.
    - ضمان إتاحة المعرفة المخزنة لجميع أفراد المنظمة بشكل عادل ومنظم، مع مراعاة مستويات الصلاحيات ومتطلبات الأمن المعلوماتي.
- وتجدر الإشارة إلى أن عددًا من المعايير الواردة في دراسة (محمد، 2017، ص ص. 22-28)؛ التي استندت إلى تصنيف الوظائف والمعايير الخاصة بنظم وبرمجيات إدارة المعرفة، قد جرى تضمينها في المرحلة الثالثة من عملية التحكيم، كما تم الاستعانة بعدد من هذه المعايير مثل التاكسونومي (Taxonomy)، والأنطولوجيا (Ontology)، وتوثيق الدروس المستفادة، وآلية التصويت في دعم آراء الخبراء ذات الصلة وتعزيز موثوقية اعتمادها ضمن محاور التقييم المقترحة.
- ب- دمج المعايير مع مواصفة الجودة القياسية الدولية (ISO 30401:2018)
- تمت مواصفة المعايير المستنبطة مع البنود ذات الصلة الواردة في المواصفة (ISO 30401:2018) استنادًا إلى ما عرضته دراسة (الصمداني، 2022، ص ص. 373-374)، وقد أعيدت صياغة تلك البنود، بما يتناسب مع متطلبات تقييم المنظور المعرفي في قائمة المعايير، وذلك على النحو الآتي:

- البند 2.4.4 (تطوير المعرفة): يدعم محورَي اكتساب وتوليد المعرفة.
  - البند 3.4.4 (نقل وتحويل المعرفة): يعزز محور المشاركة والنشر.
  - البند 3.5 (الأدوار والصلاحيات): يدعم محور صلاحيات المستخدمين داخل النظام.
  - البند 3.7 (التوعية): يدعم محور الأمان والحماية باستخدام كلمات مرور قوية.
  - البند 4.7 (التواصل): يدعم محور التفاعل والتكامل بين المستخدمين.
  - البند 3.5.7 (ضبط المعلومات الموثقة): يعزز محور المشاركة والتتبع التاريخي للمستندات.
  - البند 2.10 (التحسين المستمر): يدعم محور سهولة الاستخدام والتغذية الراجعة.
- وبناءً على هذه المواءمة، واستناداً لجميع المعايير السابقة، تمكنت الدراسة الحالية من استنباط أهم معايير تقييم عمليات إدارة المعرفة داخل النظم التقنية المعرفية. وقد استنبطت هذه المعايير بما يضمن تعزيز كفاءة النظام ورفع فاعليته في دعم عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة مخرجاتها بما ينعكس إيجاباً على الأداء المعرفي المؤسسي.

#### رابعاً: تحليل نتائج جولات دلفاي

اعتمدت الدراسة منهجية دلفاي (Delphi Method)، كأداة علمية لجمع آراء الخبراء بشكل تكراري ومنظم والذين تم اعتمادهم بناءً على التخصص والخبرة في مجال الدراسة والمحدد في جدول رقم (5) أدناه، بهدف الوصول إلى توافق علمي رصين حول قائمة المعايير المقترحة لتقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة. وقد نُفِدت هذه المنهجية على ثلاث جولات تحكيمية متتابعة (Diamond et al., 2014)، شكّلت حلقات تطويرية تراكمية، أسهمت في تعزيز القائمة المعيارية، وتوسيع نطاقها، وضبط معاييرها بدقة، وصولاً إلى اعتمادها في صيغتها النهائية.

#### جدول رقم (5) قائمة خبراء جولات دلفاي

الرقم	جهة العمل	التخصص
1	كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة	أستاذ علوم الحاسب الآلي
2	قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة	أستاذ هندسة الحاسب الآلي
3	قسم المكتبات والمعلومات، جامعة حلوان، مصر	أستاذ علم المعلومات
4	قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة	أستاذ علم المعلومات
5	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض	دكتورة تقنية المعلومات
6	قسم تحليل الأعمال وإدارة نظم المعلومات، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جدة	دكتورة إدارة نظم المعلومات
7	كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة	دكتورة هندسة حاسب آلي- شبكات
8	كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض	دكتورة نظم المعلومات

دكتورة نظم المعلومات	كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة	9
دكتورة علوم الحاسبات وتقنيات التعليم	جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جدة	10
دكتورة نظم المعلومات	كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض	11

وفيما يلي سيتم عرض تفاصيل كل جولة ونتائجها بما يعكس أثرها في تحسين القائمة وتأكيد فاعليتها وشموليتها:

#### الجولة الأولى (استكشافية تأسيسية)

كان الهدف من الجولة الأولى هو فحص ملاءمة معايير قائمة المراجعة المعيارية الأولية وتحديد نقاط القوة والقصور، وانطلقت الجولة بتحكيم قائمة المراجعة الأولية التي تضم (37) معيارًا. وشارك في هذه المرحلة (6) خبراء وأسفرت نتائج الجولة عن نسبة اتفاق بلغت (87%)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من القبول مع وجود فرص للتطوير. كما كشفت هذه الجولة عن عدد من الملاحظات النوعية، أبرزها:

- الحاجة إلى إعادة صياغة بعض البنود أو إعادة توزيعها على محاور أكثر ملاءمة.
- اقتراح إضافة معايير جديدة تتعلق بخزن المعرفة، وكفاءة البحث، والأمن الرقمي.
- الدعوة إلى توسيع أبعاد المعايير لتشمل الحوكمة والجودة وأمن المعرفة بشكل أعمق.

#### الجولة الثانية (تطويرية تعميقية)

بُنيت الجولة الثانية على التعديلات المستخلصة من نتائج الجولة الأولى، حيث ارتفع عدد المعايير إلى (66) معيارًا. وشارك في هذه المرحلة (7) خبراء، وأظهرت نتائج هذه الجولة أن قائمة المراجعة المعيارية قد أثبتت صلاحيتها العالية للتطبيق وإمكانية اعتمادها كأداة دقيقة لتقييم نظم إدارة المعرفة، إذ بلغت نسبة اتفاق المحكمين (99%)، وهي نسبة تعكس مستوى عالي من الاتساق والموضوعية والثبات، مما يؤكد موثوقية القائمة وجدارتها للاعتماد والاكتفاء بها في أغراض القياس والتقويم.

وقد انفرد أحد المحكمين بتقديم مقترحات نوعية بالغة الأهمية اتسمت بعمقها وثرائها العلمي، وأسهمت بصورة مباشرة في إثراء القائمة المعيارية وتوسيع نطاقها المفاهيمي والتطبيقي. ومن أبرز هذه التعديلات النوعية:

- إعادة تسمية محور "الوصول إلى المعرفة" ليصبح "خزن المعرفة".
- إضافة آلية قياس للمعايير من خلال الممارسات التقييمية.
- إدراج معايير لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة.
- إضافة منظور جديد بعنوان "الحوكمة".
- استبدال الأدوات التقليدية (مثل المدونات والويكي) بأدوات أكثر حداثة كالمنصات التفاعلية وقنوات التعاون.
- إدراج ممارسات تقييمية لتقوية بعض البنود وجعلها قابلة للقياس والتطبيق العملي.

وقد انعكست هذه الإضافات في إعادة هيكلة بعض المحاور وتوسيع النبية العامة للقائمة، الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد المعايير وإلى توليد ممارسات تقييمية جديدة أكثر تحديدًا ودقة وقياسًا، بما يتيح التطبيق العملي المنهجي لمعايير التقييم ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة منها. وبناءً على هذه التطورات، أصبحت القائمة في صورتها المعدلة تتضمن (57) معيارًا رئيسيًا متفرعة إلى (168)

ممارسة تقييمية، تمثل مؤشرات عملية دقيقة يمكن من خلالها قياس المعايير والتحقق من فاعليتها ومدى قابليتها للتطبيق الواقعي في نظم إدارة المعرفة المختلفة. وانطلاقاً من هذه النتائج الإيجابية، ارتأت الدراسة الحالية ضرورة الانتقال إلى الجولة الثالثة من جولات التحكيم بأسلوب دلفاي، وذلك للتأكد من سلامة التعديلات واعتمادها بصورتها النهائية، وضمان اتساقها الكامل مع الإطار المرجعي للقائمة المعيارية. ويأتي ذلك لضمان الوصول إلى أعلى درجات الدقة والموضوعية واتباع المنهجية العلمية في تطوير قائمة معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة.

### الجولة الثالثة (تأكيدية نهائية)

شكلت الجولة الثالثة مرحلة الحسم والتثبيت، حيث هدفت إلى ضمان شمولية القائمة المعدلة وتكاملها. وقد شارك في الجولة (11) خبيراً، من بينهم متخصصون في تطوير المعايير تم إضافتهم للجولة الأخيرة. وقد أظهرت نتائج الجولة ما يلي:

- نسبة موافقة بلغت (91%)، متجاوزة الحد الأدنى العلمي المقبول للاعتماد (70-80%).
  - حذف (10) ممارسات لكونها متكررة أو غير مطابقة.
  - حذف ودمج (10) معايير فرعية لتحسين وضوح القائمة وتقليل التكرار.
  - إعادة صياغة أو تغيير تبعية (6) ممارسات لضمان مناسبتها للمحاور الصحيحة.
  - تقلص عدد المعايير الفرعية إلى (57) معياراً تدرج تحتها (168) ممارسة تقييمية قابلة للتطبيق.
- ونتج عن هذه الجولة (57) معياراً يتضمن (186) ممارسة تقييمية. وعليه، فإن التعديلات النهائية لم تتجاوز (9%) من إجمالي البنود، وهو ما يعكس درجة عالية من الاستقرار والاعتمادية للقائمة، ولم تستدع الحاجة إلى جولة رابعة.

### **3. ملخص نتائج الدراسة**

أسفرت نتائج التحكيم العلمي عبر أسلوب دلفاي (ثلاث جولات) عن اعتماد القائمة المعيارية النهائية والتي تتكون من خمسة مناظير عامة، وثلاثة عشر محوراً أساسياً، وسبعة وخمسين معياراً فرعياً تتضمن مائة وثمانية وستون ممارسة تقييمية. وقد تولت الدراسة الحالية تصنيف المعايير وربطها بالمناظير والمحاور والمعايير وفق منطق بنائي متدرج، مستندة إلى التكامل بين: (1) الأساس النظري المستخلص من الأدبيات والمعايير الدولية، و(2) الممارسات المهنية وتقارير التقييم لدى الشركات المتخصصة، و(3) ملاحظات الخبراء وتوصياتهم خلال جولات التحكيم. ويكتسب هذا التصنيف أهميته العلمية من كونه جاء استجابةً لغياب تصنيفات تفصيلية معيارية في الأدبيات السابقة، الأمر الذي يجعل القائمة النهائية إضافة أصيلة في مجال تطوير معايير تقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة. وتتوزع القائمة النهائية على خمسة مناظير مترابطة كما يلي:

#### **أولاً: منظور عمليات إدارة المعرفة ويغطي:**

محور اكتساب المعرفة ويشتمل هذا المحور على خمسة محاور رئيسية لتقييم عملية اكتساب المعرفة وهي:

- 1- معيار التجربة والخبرة (Experience & Expertise): ويُقصد به تطوير التجربة العملية والخبرات التنظيمية ويندرج تحته أربع ممارسات تقييمية.
- 2- معيار التعلم (Learning): ويُقصد به دعم التعلم واكتساب المعرفة عبر الموارد والربط بالدروس المستفادة، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

- 3- معيار التدريب (Training): ويُقصد به تمكين المستخدمين من فهم وتشغيل النظام بكفاءة، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.
- 4- معيار توثيق الخبرات الشخصية (Personal Experience Documentation): ويُقصد به توثيق التجارب الفردية للاستفادة في الحلول والتحسين المستمر، ويندرج تحته أربع ممارسات تقييمية.
- 5- معيار القراءة والدراسة (Reading & Study): ويُقصد به التوسع المعرفي عبر المصادر والمراجع وأفضل الممارسات، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

محور مشاركة المعرفة ويندرج تحته خمسة معايير لتقييم عملية مشاركة المعرفة وهي:

- 1- معيار قاعدة المعرفة (Knowledge Base): ويُقصد به مستودع موحد يسهل الوصول إليه ومشاركته لدعم العمل والتعلم، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- 2- معيار أدوات برمجية لإدارة المشاريع (Project Management Tools): ويُقصد به تمكين العمل التعاوني وتبادل المعرفة عبر منصات وأدوات متكاملة، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- 3- معيار تشجيع مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing Enablement): ويُقصد به تسهيل التبادل والاستشارات وتدفق المعلومات بسلاسة ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- 4- معيار بث المعرفة (Knowledge Broadcasting): ويُقصد به نشر المستندات وإشعارات وتلقيمات RSS، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 5- معيار المحادثات ووسائل التواصل الرقمي (Chat Platforms): ويُقصد به تمكين المشاركة السريعة وربط قنوات الاتصال، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.

محور تنظيم المعرفة ويندرج تحته خمسة معايير لتقييم عملية تنظيم المعرفة وهي:

- 1- معيار توسيم المعرفة (Knowledge Tagging): ويُقصد به وسوم منظمة لتصنيف المعرفة وتسهيل البحث، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.
- 2- معيار استخدام أنظمة الميتاداتا (Metadata): ويُقصد به تطبيق بيانات وصفية موحدة لتنظيم المصادر، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.
- 3- معيار التصنيف والأنطولوجيات (Ontology/Taxonomy/Faceted): ويُقصد به توفير آليات لضمان التميز والدقة في تصنيف المعارف وربطها، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- 4- معيار الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة (AI & Emerging Technologies): ويُقصد به استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة في ربط وتحليل المحتوى، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- 5- معيار الربط المكاني والطبقات الجغرافية (GIS): ويُقصد به ربط المعرفة بالمواقع والطبقات الجغرافية لدعم الفهم والتحليل المكاني، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.

محور توليد المعرفة ويندرج تحته أربع معايير أساسية لتقييم عملية توليد المعرفة وهي:

- 1- معيار رأس المال الفكري (Intellectual Capital): ويهدف لحصر وتوثيق مهارات ومعارف الأفراد كأصل استراتيجي يعزز قوة المنظمة، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.

- 2- معيار استخلاص القيم الاستراتيجية (Strategic Value Extraction): ويهدف لتحليل المعرفة وربط نتائج المشاريع بالأهداف طويلة الأمد لاستخلاص الدروس المستفادة ودعم الأولويات الاستراتيجية ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
  - 3- معيار تحفيز الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation Enablement): ويُقصد به تشجيع توليد الأفكار وتوثيقها وتقييمها، ودعم تتبع المشاريع الابتكارية من الفكرة حتى التنفيذ ويندرج تحته ست ممارسات تقييمية.
  - 4- معيار الميزة التنافسية (Competitive Advantage): ويُقصد به استثمار المعرفة وتبني أفضل الممارسات لتطوير حلول تمنح المنظمة تفوقاً تنافسياً مستداماً، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- محور **خزن المعرفة** ويتكون من خمس معايير لتقييم عملية خزن المعرفة في المنظمة وهي:

1. معيار الحوسبة السحابية (Cloud Computing): ويُقصد به وجود تقنيات حوسبة سحابية لتخزين المعرفة وضمان مرونتها وقابليتها للتوسع، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
2. معيار بحيرات المعرفة (Knowledge Lakes): ويُقصد به وجود مستودع مركزي للبيانات المهيكلة وغير المهيكلة لدعم عمليات التحليل والاكتشاف، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
3. معيار الحوسبة المنهجية (Systematic Computing): ويُقصد به أساليب حوسبة منهجية لإدارة المعرفة بطرق منظمة وقابلة للتكرار، ويندرج تحته ست ممارسات تقييمية.
4. معيار إدارة وصيانة النظام (System Management & Maintenance): وهي عبارة عن آليات متكاملة لإدارة عمليات التخزين وصيانتها بشكل دوري، ويندرج تحتها خمس ممارسات تقييمية.
5. معيار الخوادم المحلية (Local Servers): ويهدف لتخزين المعرفة على خوادم محلية لضمان السيطرة المباشرة والأمان الإضافي، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

### ثانياً: منظور أمن المعرفة

يركز منظور أمن المعرفة على محور **حماية المعرفة وضمان الموثوقية** ويناقش عدد من المعايير وهي:

- 1- معيار سرية المعرفة والمعلومات الحساسة (Confidentiality): ويهدف لضمان سرية المعلومات والمعرفة الحساسة وحمايتها من الوصول غير المصرح به، ويندرج تحته خمس ممارسات تقييمية.
- 2- معيار التدابير والسياسات الأمنية (Security Policies & Measures): ويهدف لدعم تنفيذ السياسات والإجراءات الأمنية المتعلقة بحماية المعرفة، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- 3- معيار منع الاختراقات والاستخدام غير المصرح (Prevention of Breaches & Unauthorized use): ويهدف لمنع الاختراقات وحظر أي محاولات وصول غير مصرح بها، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 4- معيار حماية المعرفة ومنع فقدانها (Knowledge Protection & Loss Prevention): ويهدف لحماية المعرفة من الضياع أو التلف ويتيح استرجاعها عند الحاجة، ويندرج تحته ثلاث ممارسات.
- 5- معيار سلامة المعرفة (Knowledge Integrity): ويهدف للحفاظ على سلامة العرفة وعدم تعرضها للتغيير أو التلاعب غير المصرح به ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 6- معيار تقسيم المسؤوليات (Segregation of Duties): ويُقصد به توزيع المسؤوليات الأمنية والإدارية على المستخدمين بشكل يقلل من المخاطر والتلاعب ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.

- 7- معيار حجب المعرفة وإدارة التهديدات (Knowledge Restriction & Threat/Challenge Management): ويُقصد به حجب المعرفة الحساسة عن غير المصرح لهم، والتعامل مع التهديدات والتحديات الرقمية، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 8- معيار منع تسريب المعرفة (Knowledge Leakage): ويُقصد به منع تسريب المعرفة سواء داخليًا بين الموظفين أو خارج المنظمة، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 9- معيار تقييم المخاطر (Risk Assessment): ويهدف المعيار لتقييم المخاطر الأمنية المتعلقة بالمعرفة وتحديد أولويات معالجتها، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 10- معيار الحماية والتشفير (Knowledge Encryption): ويهدف لاستخدام تقنيات التشفير لحماية المعرفة أثناء التخزين والنقل، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 11- معيار تطبيق معايير الأمن السيبراني (Cybersecurity Standard Application): ويهدف هذا المعيار لتقييم تطبيق معايير الأمن السيبراني المعتمدة لضمان حماية المعرفة والمحافظة على سريتها وسلامتها، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.

### ثالثاً: منظور المحتوى المعرفي

يركّز على محور جودة المحتوى ودقته ويتضمن عدد من المعايير وهي:

- 1- معيار المعرفة النظيفة (Knowledge Accuracy): ويهدف إلى خلق الأخطاء والتكرار والاعتماد على مصادر موثوقة، ويندرج تحته خمس ممارسات تقييمية.
- 2- معيار معيارية المعرفة (Knowledge Standardization): ويهدف لوجود معايير موحدة في صياغة وتوثيق المحتوى المعرفي، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 3- معيار تقييم محتوى المعرفة (Knowledge Review): ويُقصد به تقييم جودة محتوى المعرفة من حيث الصلة بالموضوع والدقة والاستخدام وتقييم المعرفة بشكل دوري لضمان ملاءمتها ويندرج تحته أربع ممارسات تقييمية.
- 4- معيار التحديث المستمر (Continuous Update): ويُقصد به تحديث المعرفة بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 5- معيار البحث والاسترجاع (Search & Retrieval): ويهدف لتمكين المستخدم من الوصول السريع والدقيق إلى المعرفة المطلوبة، ويندرج تحته سبع ممارسات تقييمية.

### رابعاً: منظور الجودة

يركّز منظور الجودة على عدد من المحاور وهي:

#### (أ) محور قابلية الاستخدام

- 1- معيار تفاعل المستخدم (User Interaction) ويُقصد به التفاعل المستمر بين النظام والمستخدم ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
- 2- معيار سهولة الاستخدام (Ease of Use): ويُقصد به إمكانية تعلم المستخدمين على النظام بسهولة والتفاعل معه بفاعلية ويندرج تحته ثمان ممارسات تقييمية.

3- معيار واجهة المستخدم (User Interface): ويهتم المعيار بسهولة واجهة النظام بما يدعم تحقيق المهام، ويندرج تحته سبع ممارسات تقييمية.

4- معيار تجربة المستخدم (User Experience): ويهتم باختبار واجهة النظام وتحليل رحلة المستخدم لضمان سهولة الاستخدام وتحسين التفاعل، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

#### ب) محور الدعم والمساندة:

ويتكون هذا المحور من معيار واحد وهو:

• معيار الدعم الفني (Technical Support): ويقاس هذا المعيار إمكانية تعامل المستخدم مع الأخطاء وتفاديها من خلال أربع ممارسات تقييمية.

#### ج) محور التكامل مع الأنظمة:

ويتكون هذا المحور من معيار واحد وهو:

• معيار التكامل والتوافق مع الأنظمة الأخرى (System Compatibility & Integration): يهتم هذا المعيار بالتوافق مع الأنظمة والبرمجيات، داخل المنظمة وخارجها عبر أدوات وواجهات برمجية ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.

د) محور مؤشرات القياس (KPIs): ويتكون هذا المحور من خمس معايير تقيس مؤشرات مختلفة وهي:

• معيار نضج المعرفة (Knowledge Maturity): ويهتم بقياس مستوى نضج إدارة المعرفة في المنظمة باستخدام مقاييس معتمدة، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.

• معيار العائد على الاستثمار (ROI): ويهتم بقياس أثر النظام الاقتصادي باستخدام مؤشرات العائد على الاستثمار، ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.

• معيار سرعة استجابة النظام (System Response Time Measurement): ويهتم بقياس وتحسين زمن الاستجابة للمستخدمين باستخدام مؤشرات وأدوات اختبار الأداء المتخصصة ويندرج تحته ممارسة تقييمية واحدة.

• معيار تطوير أدوات التخزين السحابية (Cloud Storage Development Model): ويقاس قدرة النظام على تحسين البنية السحابية عبر نماذج النضج وآليات الترقية والصيانة التلقائية ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

• معيار تحليل الأنظمة والمواقع الإلكترونية التابعة (Analysis of Systems & Associated Websites): ويقاس قدرة النظام على فحص وتحليل عناصره والمواقع المرتبطة به باستخدام أدوات متخصصة، ويندرج تحته ممارسة واحدة.

#### خامساً: منظور الحوكمة

ويندرج تحته محور **حوكمة المعرفة** ويقاس من خلال المعايير التالية:

1- معيار السياسات (Policies): ويهتم بوجود سياسات واضحة ومعلنة لإدارة المعرفة يتم تطبيقها بشكل منظم، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

2- معيار الإجراءات الموحدة (Standardized Procedures): ويتحقق من قدرة النظام على توحيد وتوثيق الإجراءات والسياسات المؤسسية، ويتكون من ست ممارسات تقييمية.

3- معيار عدم التمييز (Non-Discrimination): ويهتم بتحقيق الفرصة للمستخدمين في الوصول للمعرفة حسب السياسات والصلاحيات المتاحة، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.

- 4- معيار الوضوح (Clarity): ويهتم بوضوح محتوى النظام وإجراءاته وسهولة فهمها لجميع المستخدمين، ويندرج تحته ثلاث ممارسات تقييمية.
  - 5- معيار الشفافية (Transparency) : ويقاس إمكانية تتبع القرارات والإجراءات المتعلقة بالمعرفة بشفافية، ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
  - 6- معيار الرقابة (Oversight & Control) : ويقاس فعالية الرقابة لمتابعة وضمان الالتزام بالسياسات ويندرج تحته ممارستين تقييميتين.
- وبناءً على ذلك، تُعدّ قائمة المعايير النهائية نتاجًا تفاعليًا يجمع بين الدليل النظري والتحقق الخبروي، ما يمنحها قوة علمية وتطبيقية تؤهلها لتكون أداة معيارية (Benchmarking) لتقييم قابلية استخدام نظم إدارة المعرفة، مع قابلية للتطوير مستقبلاً بما يواكب التقنيات والاتجاهات الحديثة.

#### 4. توصيات الدراسة

توصي الدراسة بما يلي:

1. اعتماد معايير قابلية الاستخدام المستخلصة من هذه الدراسة بوصفها إطارًا إرشاديًا عند تصميم نظم إدارة المعرفة، بما يضمن مواءمة هذه النظم مع احتياجات المستخدمين وسياقات العمل المختلفة.
2. توظيف هذه المعايير كمؤشرات منهجية للتقييم في مراحل تطوير نظم إدارة المعرفة وتشغيلها، بهدف قياس مستوى قابلية الاستخدام وفاعلية النظام في دعم العمليات المعرفية.
3. دمج معايير قابلية الاستخدام ضمن سياسات وإجراءات تطوير النظم التقنية في المؤسسات، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز كفاءة استخدام نظم إدارة المعرفة.
4. الاستفادة من المعايير المقترحة في مراجعة وتحسين النظم القائمة، وتحديد جوانب القصور المتعلقة بتجربة المستخدم والتفاعل مع النظام.
5. تشجيع الباحثين والممارسين على تبني هذه المعايير في الدراسات المستقبلية، وتوظيفها في بناء أدوات تقييم معيارية تسهم في تطوير نظم إدارة المعرفة وفق أفضل الممارسات العالمية.

#### 5. المصادر والمراجع:

##### 1.5. المراجع العربية:

- الأسلمي، لوزيا عبد الله. (2018). تقييم نظم المعلومات المحاسبية من منظور إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الشركات التجارية اليمنية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
- بصنوي، حسن درويش، والسريحي، حسن بن عواد. (2017). دور نظم إدارة المعرفة في دعم عملياتها: دراسة مقارنة لثلاث نظم عالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- الجاموس، عبد الرحمن. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديثة: المدخل، العمليات، الاستراتيجيات، - دراسة حالة. عمان: دار وائل للنشر.

زيان، عبد الرزاق محمد. "حوكمة إدارة عمليات المعرفة بالجامعات المصرية: نموذج مقترح. مجلة التربية، ع 184، ج 3، 1644-

1702. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/105648>

السليمان، جواهر بنت فهد، السحيم، هيفاء بنت عبدالله، وابن سيف، ربما بنت سيف. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 27، 79 - 110

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1252398>.

الشيء، دحيري. بريكة، بن قسيمة (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية.

الصمداني، سحر محمد. (2022). واقع قياس تطبيق مواصفة إدارة المعرفة أيزو 30401 في المؤسسات الخيرية بالمملكة العربية السعودية. المؤتمر الثالث والثلاثون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات: تكامل مؤسسات المعلومات والمعرفة الوطنية في الدولة: المكتبات والأرشيفات والمتاحف، أبو ظبي: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات والأرشيف والمكتبة الوطنية، 367

– 400. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1351336>

ضليمي، سوسن طه، (2022). إدارة المعرفة: المفاهيم والوظائف. – ط2 – جدة: تكوين.

عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر، وأحمد، أسامة هاشم الحسن. (2024). نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على بنك أم درمان الوطني في الفترة من 2018 - 2020). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6(5)، 90-128.

العمرى، عهد بنت زائد. (2022). دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع247، 124 - 79، مسترجع من <http://1288372>

[search.mandumah.com/Record/](http://search.mandumah.com/Record/)

عمران، هاني يونس. المعيار، (2007). الموسوعة العربية: مجلد التاريخ والجغرافيا والآثار، مج 19، ص 136، متوفر على الرابط: <https://arab-ency.com.sy> وتاريخ الوصول 2024-2-21 الساعة 11:47 ص.

مرسي، سعيد محمود، والديب، وصال إبراهيم الدسوقي. (2022) إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية.

دراسات تربوية ونفسية، ع116، 401 - 440. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278864>

محمد، عماد عيسى صالح. (2017). نظم وبرمجيات إدارة المعرفة: دراسة للمتطلبات والمعايير الوظيفية. *الاتجاهات الحديثة في*

*المكتبات والمعلومات*، 76 - 45، مج 24، ع 48

ناجي، إهداء صلاح. (2021). تجارب وممارسات تطبيق نظم إدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية: دراسة استكشافية مع وضع

إطار مقترح للتنفيذ، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*. مج 3، ع 6. مسترجع من:

[https://jslmf.journals.ekb.eg/article\\_157755\\_bbbfc7a86fd31a75b7e34b5d64b95442.pdf](https://jslmf.journals.ekb.eg/article_157755_bbbfc7a86fd31a75b7e34b5d64b95442.pdf)

## 2.5. المراجع الأجنبية

Basten, D., Michalik, B., Yigit, M., (2015). How Knowledge Management Systems Support Organizational Knowledge Creation - An In-depth Case Study, Research paper part of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences. Kauai, Retrieved from:

<https://www.computer.org/csdl/proceedingsarticle/hicss/2015/7367d870/12OmNyQpheW> .

Accessed at: 19-3-2024 at 3:18 pm.

- Brinck, T., Gergle, D. & Wood, S. D., (2002). "Designing web sites that work: Usability for the web". London: Morgan Kaufmann.
- Briggs, T., Iyer, B. and Carlile, P., (2007). "The Co-evolution of Design and User Requirements in Knowledge Management Systems: The Case of Patent Management Systems," *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, Waikoloa, HI, USA, pp. 203a-203a, doi: 10.1109/HICSS.2007.521.
- Business Software, (2017). TOP 5 KNOWLEDGE MANAGEMENT SOFTWARE REPORT. Available at: [www.Business-Software.com](http://www.Business-Software.com)
- Cheikhi, L., Abran, A. and Suryan, W., (2006). "Harmonization of usability measurements in ISO9126 software engineering standards," *2006 IEEE International Symposium on Industrial Electronics*, Montreal, QC, Canada, pp. 3246-3251, doi: 10.1109/ISIE.2006.296137.
- de Vreede, G. J. , Fruhling, A. and Chakrapani, A., (2005). "A Repeatable Collaboration Process for Usability Testing," *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island, HI, USA, 2005, pp. 46-46, doi: 10.1109/HICSS.2005.46.
- Diamond, I. R., Grant, R. C., Feldman, B. M., Pencharz, P. B., Ling, S. C., Moore, A. M., & Wales, P. W. (2014). "Defining consensus: A systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies". *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(4), 401–409. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.12.002>
- Hashim, N. & Sultan, A.B., (2009). Knowledge Management and Usability Model for Knowledge Management System. *Computer and Information Science Journal*, Vol.2, No. 3. Retrieved from: [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html)
- Jiménez, C., Rusu, C., Roncagliolo, S., Inostroza, R. and Rusu, V., (2012). "Evaluating a Methodology to Establish Usability Heuristics," *2012 31st International Conference of the Chilean Computer Science Society*, Valparaiso, Chile, 2012, pp. 51-59, doi: 10.1109/SCCC.2012.14.
- Khamis, O. N., Al Sheik, F. N. & Karasneh, A. A., "The Practicing Level of Critical Success Factors and their Impact on Knowledge Management System Adoption: Case of Jordanian Manufacturing Firms", (2010). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/734427>
- Paz, F. and Pow-Sang, J. A., (2014). "Current Trends in Usability Evaluation Methods: A Systematic Review," *2014 7th International Conference on Advanced Software Engineering and Its Applications*, Hainan, China, pp. 11-15, doi: 10.1109/ASEA.2014.10.

- Plaza, I., Arcega, F., Castro, M. and Tovar, E., (2006). "Work in Progress: Proposed Usability Model for the Analysis of Digital Electronic Educational web Pages," *Proceedings. Frontiers in Education. 36th Annual Conference*, San Diego, CA, USA, pp. 1-2, doi: 10.1109/FIE.2006.322333.
- Philipp, P., Eck, R., & Peinsipp-Byma, E. (2015). Decision Support in Context of a Standard-Based Usability Evaluation. In 2015 Annual Global Online Conference on Information and Computer Technology (GOCICT) (pp. 36-40). IEEE.
- Nielsen, J. (1994- 2024). 10 Usability Heuristics for User Interface Design. Available at: [10 Usability Heuristics for User Interface Design \(nngroup.com\)](https://www.nngroup.com/articles/10-usability-heuristics/) . Accessed at: 18 – 03 -2024 - 2:50 am.
- Rusu, C., Rusu, V. and Roncagliolo, S.,(2008). "Usability Practice: The Appealing Way to HCI," *First International Conference on Advances in Computer-Human Interaction*, Sainte Luce, Martinique, France, 2008, pp. 265-270, doi: 10.1109/ACHI.2008.14.
- Saward, G., Hall, T. and Barker, T., "Assessing usability through perceptions of information scent", (2004). *10th International Symposium on Software Metrics, 2004. Proceedings.*, Chicago, IL, USA, 2004, pp. 337-346, doi: 10.1109/METRIC.2004.1357919.
- Streichsbier, C.; Blazek, P.; Faltin, F. and Fruhwirt, W., (2009). "Are De-Facto Standards a Useful Guide for Designing Human-Computer Interaction Processes? The Case of User Interface Design for Web Based B2C Product Configurators," *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, HI, USA, 2009, pp. 1-7, doi: 10.1109/HICSS.2009.80.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، أ.د/ ماجدة بنت عزت غريب، أ.د/ نبيل بن عبد الله قمصاني، الباحثة/ وئام بنت محمد  
منشأوي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.3>

## تسجيل العلامة التجارية وآثارها وفقاً للأنظمة والاتفاقيات الدولية

### Registration of trademark and its effects in accordance with international regulations and conventions

إعداد الدكتور/ علاء الدين محمد موسى الجزولي

عضو هيئة تدريس بكلية العلوم الانسانية في جامعة ميدأوشن

Email: [alaeldinelgizuli@midocean.edu.km](mailto:alaeldinelgizuli@midocean.edu.km) / [alaelgizuli@gmail.com](mailto:alaelgizuli@gmail.com)

#### المخلص:

تناولت هذه الدراسة تعريف العلامة التجارية وأنواعها وشروط تسجيلها والآثار المترتبة على تسجيل العلامة التجارية، والاتفاقيات الخاصة بالعلامات التجارية، فعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لتسجيل العلامة التجارية بوصفها أحد أهم عناصر الملكية الفكرية وأداة رئيسية لحماية الحقوق التجارية في ظل الاقتصاد المعاصر، إلا أن التطبيق العملي لأنظمة تسجيل العلامات التجارية يثير عدداً من الإشكاليات القانونية والتنظيمية، ولا سيما عند تقاطع الأنظمة الوطنية مع الاتفاقيات الدولية ذات الصلة. فاختلاف شروط التسجيل، ونطاق الحماية القانونية المترتبة عليه، وآثار التسجيل داخل الدولة وخارجها، فضلاً عن تباين آليات إنفاذ الحقوق، كلها عوامل تؤدي إلى غموض في تحديد المركز القانوني لصاحب العلامة التجارية، وتحد من فعالية الحماية المنشودة، وفي هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الاستقرائي والتحليلي والتاريخي.

وخلص البحث إلى نتائج وتوصيات منها أن العلامة التجارية لها دور مهم في الحفاظ على السلع والمنتجات الصناعية وكسب ثقة المستهلك في المنتج، ومن التوصيات ضرورة حماية العلامات التجارية وتوفير الحماية المدنية والجنائية لكل من أصابه ضرراً أو خسارة بسبب خطأ سواء كان مالكا للعلامة التجارية أم غير ذلك، وأهمية تطوير الأنظمة القانونية للدول لمواكبة التشريعات الدولية في مجال حماية العلامة التجارية، مع أهمية نشر ثقافة الملكية الفكرية في المجتمع بشكل عام ومعرفة إجراءات تسجيل العلامة التجارية وحمايتها، وأهمية انضمام الدول إلى الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بتنظيم وحماية العلامة التجارية، وخاصة اتفاقية منظمة التجارة العالمية.

**الكلمات المفتاحية:** العلامة التجارية، تسجيل، آثار، الأنظمة والاتفاقيات الدولية

## Registration of trademark and its effects in accordance with international regulations and conventions

**Dr. Alaeldin Mohamed Musa Elgizuli**

Faculty member at the College of Humanities, Midocean University

### Abstract

This study examines the definition of a trademark, its types, registration requirements, and the implications of trademark registration, as well as trademark agreements. Despite the increasing importance of trademark registration as a key element of intellectual property and a primary tool for protecting commercial rights in the modern economy, the practical application of trademark registration systems raises several legal and regulatory issues, particularly when national regulations intersect with relevant international agreements. Differences in registration requirements, the scope of legal protection afforded by registration, the effects of registration both domestically and internationally, and the varying mechanisms for enforcing rights all contribute to ambiguity in determining the legal status of the trademark owner and limit the effectiveness of the intended protection. This study employs inductive, analytical, and historical methodologies.

The research concluded that the brand has an important role in maintaining industrial goods and products and gaining consumer confidence in the product. Recommendations include the need to protect trademarks and provide civil and criminal protection for anyone who has suffered damage or loss due to an error, The importance of developing the legal systems of countries to comply with international legislation in the field of trademark protection, with the importance of disseminating the culture of intellectual property in society in general and knowledge of trademark registration procedures and protection, Relationship to the organization and protection of the trademark, especially the WTO Agreement.

**Keywords:** Trademark, registration, effects, international regulations and agreements

## 1. المقدمة:

يرجع تاريخ ونشأة العلامات التجارية إلى عصور موعلة في القدم، حيث سبقت ظهورها التنظيمات القانونية الحديثة بقرون طويلة، إذ ارتبطت في بداياتها بالحاجة الإنسانية إلى التمييز والتعريف وإثبات الملكية. فقد عُثر على دلائل تاريخية تشير إلى استخدام العلامات منذ ما قبل الميلاد، حيث كشفت الآثار المصرية القديمة عن وجود علامات حجرية ورسوم منقوشة على المعابد والمقابر، تُظهر قيام العمال بختم الماشية بعلامات مميزة لبيان ملكيتها ومنع اختلاطها بغيرها. كما استخدم الرومان العلامات لتمييز منتجاتهم الصناعية والحيلولة دون سرقتها أو تقليدها، في حين عمد الإغريق إلى وضع رموز وأسماء على مصنوعات الفخار تعكس أسماء الحرفيين أو القبائل التي تنتمي إليها تلك المنتجات.

ولم يقتصر استخدام العلامات على الحضارات الغربية القديمة، بل امتد إلى الحضارات العربية، حيث عرف التجار اليمينيون على سبيل المثال أساليب بدائية لكنها فعّالة في تمييز بضائعهم، من خلال الاعتماد على الخطوط والألوان أو نسبة السلعة إلى الإقليم الواردة منه، فكان يُطلق على الخشب المستورد من عدن اسم (الخشب العدني)، وهو ما يُعد شكلاً مبكراً من أشكال الدلالة التجارية والسمعة المرتبطة بمصدر المنتج. ومع تطور النشاط التجاري واتساع نطاق التبادل بين المجتمعات، تطورت العلامات التجارية تدريجياً من مجرد وسيلة تعريفية إلى أداة اقتصادية ذات قيمة معنوية.

ومع بزوغ الثورة الصناعية واتساع نطاق الإنتاج والتجارة في أوروبا، برزت الحاجة إلى تنظيم العلامات التجارية في إطار قانوني أكثر وضوحاً، فظهرت أنظمة النقابات المهنية التي نظمت استخدام العلامات من قبل الصناع والتجار، حمايةً للمستهلك من الغش، وصوناً لحقوق المنتجين من التقليد والمنافسة غير المشروعة. ومن هنا بدأت العلامة التجارية تكتسب بعداً قانونياً مستقلاً، بوصفها حقاً من حقوق الملكية الفكرية التي تستوجب الحماية القانونية.

وفي العصر الحديث، ومع تصاعد حركة التجارة الدولية وعلو الأسواق، لم تعد العلامة التجارية مجرد وسيلة لتمييز السلع والخدمات، بل أصبحت أداة استراتيجية للتسويق وبناء السمعة التجارية وتعزيز الثقة لدى المستهلكين، فضلاً عن كونها عنصراً أساسياً في جذب الاستثمارات وحماية المنافسة المشروعة. وقد أدى ذلك إلى تدخل المشرّعات الوطنية والمنظمات الدولية لوضع أطر قانونية متكاملة لتنظيم تسجيل العلامات التجارية وحمايتها، من خلال الاتفاقيات الدولية، مثل اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية، واتفاقية تريبس (TRIPS)، وغيرها من الصكوك الدولية التي أسست لمعايير موحدة نسبياً لحماية العلامات التجارية عبر الحدود.

وفي هذا السياق، يكتسب موضوع تسجيل العلامة التجارية وأثارها القانونية أهمية خاصة، نظراً لما تشهده الدول من نمو اقتصادي متسارع، وتوسع في الأنشطة التجارية والاستثمارية، وتزايد انخراطها في التجارة الدولية.

ومن ثم، يسعى هذا البحث إلى تناول موضوع تسجيل العلامة التجارية وأثارها من منظور شامل، يبدأ بالإطار العام والتاريخي والفكري للعلامة التجارية، مروراً بالتنظيم القانوني الدولي

### 1.1 مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لتسجيل العلامة التجارية بوصفها أحد أهم عناصر الملكية الفكرية وأداة رئيسية لحماية الحقوق التجارية في ظل الاقتصاد المعاصر، إلا أن التطبيق العملي لأنظمة تسجيل العلامات التجارية يثير عدداً من الإشكاليات القانونية والتنظيمية، ولا سيما عند تقاطع الأنظمة الوطنية مع الاتفاقيات الدولية ذات الصلة. فاختلاف شروط التسجيل، ونطاق الحماية القانونية المترتبة عليه، وآثار التسجيل داخل الدولة وخارجها، فضلاً عن تباين آليات إنفاذ الحقوق، كلها عوامل تؤدي إلى غموض في تحديد المركز القانوني لصاحب العلامة التجارية، وتحد من فعالية الحماية المنشودة.

وتتمثل مشكلة البحث في مدى كفاية وفاعلية تسجيل العلامة التجارية في تحقيق الحماية القانونية المقررة لها، في ضوء الأنظمة الوطنية والاتفاقيات الدولية، وما يترتب على هذا التسجيل من آثار قانونية واقتصادية، مع بيان أوجه القصور أو التحديات العملية التي قد تحد من فعالية هذه الحماية، وذلك مع التركيز على انعكاس هذه الإشكالات في الواقع التشريعي والتطبيقي.

## 2.1. أسئلة البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما المقصود بالعلامة التجارية، وما هي طبيعتها القانونية وشروط تسجيلها وفقاً للأنظمة الوطنية والاتفاقيات الدولية؟
- 2- ما هي الآثار القانونية المترتبة على تسجيل العلامة التجارية، ولا سيما فيما يتعلق بحقوق صاحب العلامة ونطاق الحماية المقررة له؟
- 3- ما مدى إسهام الاتفاقيات الدولية في توحيد قواعد حماية العلامات التجارية، وما حدود التزام التشريعات الوطنية بها؟
- 4- ما أبرز التحديات العملية والقانونية التي تواجه تسجيل العلامة التجارية وإنفاذ حمايتها في الواقع العملي؟

## 3.1. أهمية وأهداف البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها العلامة التجارية في الوقت الراهن، باعتبارها أحد أبرز عناصر الملكية الفكرية، وأداة قانونية واقتصادية فاعلة في تنظيم النشاط التجاري وحماية المنافسة المشروعة، ولا سيما في ظل العولمة الاقتصادية واتساع نطاق التجارة الدولية. وتتجلى أهمية البحث من خلال محاوره النظرية والعملية، وما يقدمه من إضافة علمية لمختلف الفئات ذات العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

### 1.3.1. الأهمية النظرية للبحث

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إسهامه في إثراء الدراسات القانونية المتعلقة بالعلامات التجارية، من خلال تقديم تحليل علمي متكامل لمفهوم العلامة التجارية، وطبيعتها القانونية، وأنواعها، وإجراءات تسجيلها، في ضوء الأنظمة الوطنية والاتفاقيات الدولية ذات الصلة. كما يسهم البحث في توضيح الإطار القانوني المنظم لحماية العلامات التجارية، وبيان الأسس التي تقوم عليها هذه الحماية، وحدودها، وآثارها القانونية.

### 2.3.1. الأهمية العملية للبحث

تظهر الأهمية العملية لهذا البحث في كونه أداة إرشادية للمتعاملين في المجال التجاري، من تجار ومستثمرين ورواد أعمال، من خلال توضيح الإجراءات النظامية لتسجيل العلامات التجارية، والآثار القانونية المترتبة على هذا التسجيل، بما يساعدهم على اتخاذ قرارات قانونية سليمة تحمي مصالحهم التجارية وتحد من مخاطر التعدي أو التقليد. كما يفيد البحث الجهات الإدارية المختصة، من خلال تسليط الضوء على الإشكالات العملية التي تواجه تطبيق أنظمة حماية العلامات التجارية، واقتراح معالجات قانونية تساهم في تعزيز فاعلية التسجيل وإنفاذ الحماية.

### 3.3.1. الإضافة العلمية التي يقدمها البحث لذوي العلاقة

يقدم هذا البحث إضافة علمية متميزة تتمثل في الجمع بين التحليل القانوني للنصوص النظامية والاتفاقيات الدولية، وبين الدراسة التطبيقية لآثار تسجيل العلامة التجارية، بما يحقق تكاملاً بين الجانب النظري والعملي. كما يسלט البحث الضوء على دور الاتفاقيات الدولية في توحيد معايير حماية العلامات التجارية، ومدى انعكاس ذلك على التشريعات الوطنية

## 4.1. منهج البحث:

اتبعت في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي والتحليلي والتاريخي والمقارنة في الوصول إلى النتائج.

### 5.1. خطة البحث:

#### المبحث الأول: تعريف العلامة التجارية وشروطها الشكلية والموضوعية

المطلب الأول: تعريف العلامة التجارية وأنواعها

المطلب الثاني: الشروط الموضوعية لتسجيل العلامة التجارية

المطلب الثالث: الشروط الشكلية لتسجيل العلامة التجارية

#### المبحث الثاني: آثار تسجيل العلامة التجارية

المطلب الأول: حق احتكار استغلال العلامة التجارية

المطلب الثاني: حق التصرف في العلامة التجارية

المطلب الثالث: مبدأ استقلال العلامة التجارية

#### المبحث الأول: تعريف العلامة التجارية وشروطها الشكلية والموضوعية

#### المطلب الأول: تعريف العلامة التجارية وأنواعها

#### الفرع الأول: تعريف العلامة لغة:

المقصود بالعلامة هي كل أثر أو سمة أو شئ ينصب في الطرق أو الصحاري ويهتدي به، ويقال المعلم من العلامة، أي الأثر الذي يستدل به على الطريق (الرازي، 1982، ص 547)، وما يعلم به الشئ وما ينصب في الطريق فيستهدى به (مجمع اللغة العربية، 1989، ص 432)، كما يقال بمعنى العلامة أنها عبارة عن خطان متقاطعان يستعويض بهما عن الإمضاء أحياناً من لا يستطيع الإمضاء (الفاروقي، 2000، ص 444).

#### الفرع الثاني: تعريف العلامة التجارية قانوناً:

يقصد بالعلامة التجارية: كل إشارة أو دلالة يضعها التاجر أو الصانع على المنتجات التي يقوم ببيعها أو صنعها، لتمييز هذه المنتجات عن غيرها من السلع المماثلة (القليوبي، 2003، ص 422).

كما يقصد بها: كل إشارة أو دلالة مميزة يتخذها الصانع أو التاجر أو مقدم الخدمة، لتمييز صناعته أو بضاعته أو خدمته عن مثيلاتها التي يصنعها أو يتاجر بها أو يقدمها آخرون (زين الدين، 2000، ص 246).

وعرفها القانون المصري لحماية حقوق الملكية الفكرية رقم (82) لسنة 2002م في المادة (63) كالتالي (العلامة التجارية هي كل ما يميز منتجات سلعة كانت أو خدمة عن غيرها، وتشمل على وجه الخصوص الأسماء المتخذة شكلاً مميزاً، والإمضاءات، والكلمات، والحروف والأرقام، والرسوم والرموز، وعناوين المحال، والدمغات والأختام والتصاوير والنقوش البارزة، ومجموعة الألوان التي تتخذ شكلاً خاصاً ومميزاً، وكذلك أي خليط من هذه العناصر إذا كانت تستخدم أو يراد استخدامها إما في تمييز منتجات عمل صناعي، أو استغلال زراعي، أو استغلال للغابات، أو مستخرجات الأرض، أو أية بضاعة، وإما للدلالة على مصدر المنتجات، أو البضائع أو نوعها أو مرتبتها أو ضمانها أو طريقة تحضيرها وإما للدلالة على تأدية خدمة من الخدمات. وفي جميع الأحوال يتعين أن تكون العلامة التجارية مما يدرك بالبصر).

كما ورد في أحكام القضاء الأردني ان العلامة التجارية هي عبارة عن حروف ورسوم أو علامات أو خليط من هذه الأشياء، ذي صفة فارقة (مميزة) وعلى شكل يكفل تمييز بضائع صاحبها عن بضائع غيره من الناس (مجلة نقابة المحامين الأردنية، 1989، ص 926).

### الفرع الثالث: تعريف العلامة التجارية في الاتفاقيات الدولية:

لم تورد اتفاقية باريس للملكية الصناعية تعريفاً محدداً للعلامة التجارية، بل تحدثت عن شروط إيداع وتسجيل العلامة التجارية في دول الاتحاد، وتركت موضوع التعريف للقوانين الوطنية وتناولت تعريفاً للعلامة المشهورة فقط.

### الفرع الرابع: أنواع العلامة التجارية:

#### أولاً: العلامة الإنتاجية:

يقصد بعلامات الإنتاج العلامة التجارية أو الصناعية، وهي كل اسم أو رمز أو إشارة مما يستخدم في تمييز المنتجات أو المصنوعات أو السلع أو الخدمات عن غيرها مما يماثلها، ويشار إليها في بعض الأحيان على أنها " الماركة "، ويمكن القول بأن علامة المنتجات هي التي تستخدم لتمييز منتجات مشروع معين عن غيرها وجذب العملاء وجمهور المستهلكين نتيجة الخدمة التي تؤديها العلامة في سهولة ويسر، والتعرف على اتجاهات المستهلكين وما يفضلونه من سلع وبضائع، وينقسم هذا النوع من العلامات إلى علامة صناعية وتجارية (القليوبي، 2003، ص 423).

أ- علامة صناعية: وهي التي يضعها الصانع لتمييز المنتجات التي يقوم بصنعها عن مثيلاتها من المنتجات الأخرى.

ب- علامة تجارية: وهي التي يستخدمها التجار في تمييز المنتجات التي يقومون ببيعها بعد شرائها، سواء من تاجر الجملة أو المنتج مباشرة بصرف النظر عن مصدر الإنتاج.

العلامة التجارية أو الصناعية في ضوء هذا التعريف هي وسيلة من وسائل المنافسة المشروعة بين التجار والمنتجين وأرباب الصناعات، ويهدف إلى جذب العملاء والمستهلكين إلى ما يفضلونه من سلع أو منتجات عن طريق تعريفهم بها، وبيان خصائصها وإبراز جودتها بما يميزها عن غيرها من مثيلاتها (لطفي، 2003، ص 211)، والعلامة التي تستخدم في تمييز السلع تسمى علامة تجارية، والتي تميز المنتجات تسمى علامة صناعية. المشرع السوداني أو المصري لم يفرقا ما بين العلامة التجارية والعلامة الصناعية والخدمات من حيث الحماية القانونية، بل اعتبرا شيئاً واحداً.

#### ثانياً: العلامة الخدمية:

يقصد بها أي علامة ظاهرة مستعملة أو مقترح استعمالها لتمييز خدمات شخص من خدمات الآخرين، وعلامة الخدمة تخصص لتمييز خدمات معينة تؤديها المؤسسات والهيئات والشركات والأشخاص، مثل خدمات النقل سواء بالطائرات أو القطارات أو السيارات أو البواخر وخدمات السياحة والفنادق وخدمات البريد السريع والإعلانات وخدمات محطات الوقود وغيرها. وعلى مستوى الاتفاقيات الدولية نجد اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية لم تهتم بحماية علامات الخدمة، بالرغم من أنها تلزم دول الاتحاد بحماية علامات الخدمة، لكنها لم تلزمهم بالتسجيل. بينما اتفاقية الملكية الفكرية (التربس) تساوي في الحماية القانونية بين العلامة التجارية والصناعية وبين علامة الخدمة.

#### ثالثاً: العلامات الزراعية:

وهي العلامات التي تميز منتجات مشروع زراعي معين عن غيره، كوضع نوع معين من الفاكهة والخضار بطريقة معينة على الأغلفة والعلب والكراتين كعلامة تجارية زراعية لتمييز ذلك المنتج الزراعي عن غيره مما يماثله من المنتجات الزراعية التي ينتجها مشروع زراعي آخر (اللهبي، 2008، ص 192) والقانون المصري رقم (82) لحماية الملكية الفكرية قد عرّف العلامة الزراعية ضمن تعريفه الشامل للعلامة التجارية، وكذلك اتفاقية الملكية الفكرية " التربس " تناولت ذلك في تعريفها للعلامات التجارية.

#### رابعاً: العلامة الجماعية Collective Marks:

تستخدم العلامة التجارية (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 69) الجماعية لتمييز منتج تنتجه

مجموعة من الأشخاص ينتمون إلى كيان ولو كان لا يملك منشأة صناعية أو تجارية. العلامات الجماعية هي علامات تملكها جمعيات ويستعملها أعضاؤها للتعريف بأنفسهم بالاقتران بمستوى معين من الجودة ومتطلبات أخرى تضعها الجمعية مثل جمعيات المحاسبين والمهندسين، ويمكن أن يملك العلامة الجماعية اتحاد أو جمعية ولكنه لا يستعمل العلامة الجماعية بنفسه ولكن يجوز لأعضائه استعمالها إذا التزموا بالمتطلبات المحددة في اللوائح المتعلقة باستعمال العلامة الجماعية، فالمنشأة التي يحق لها استعمال العلامة الجماعية يمكنها أيضاً استعمال علامتها التجارية الخاصة بها (شمس الدين محمد، 2008، ص 26).

وعادة ما يتم تضمين اللوائح المتعلقة باستعمال العلامة الجماعية في طلب تسجيل العلامة الجماعية، ويجب إخطار مكتب العلامات التجارية بأي تعديلات لهذه اللوائح. في كثير من الدول مثل " جمهورية ألمانيا الاتحادية – فنلندا – النرويج – السويد – سويسرا) فإن تسجيل العلامة الجماعية يمكن أن يلغى إذا استعملت تلك العلامة بطريقة تتعارض مع أحكام اللوائح أو بطريقة تضلل الجمهور، ولهذا فإن العلامة الجماعية تلعب دوراً هاماً في حماية المستهلكين ضد ممارسات التضليل.

لم يتناول القانون السوداني العلامات الجماعية، بينما تضمنت قوانين كثيرة أحكاماً عن العلامات التجارية قد نص قانون الملكية الفكرية المصري على أنه (تستخدم العلامة الجماعية لتمييز منتج ينتجه مجموعة من الأشخاص، ينتمون إلى كيان معين ولو كان لا يملك بذاته منشأة صناعية أو تجارية) (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 69).

وقد نصت اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية على:

1/ تتعهد دول الاتحاد بقبول إيداع وحماية العلامات التجارية الخاصة بالجمعيات التي لا يتعارض وجودها مع قانون دولة المنشأة وإن كانت تلك الجمعيات لا تملك منشأة صناعية أو تجارية.

2/ تقرر كل دولة الشروط الخاصة التي يجب توافرها لحماية العلامة الجماعية، ويجوز لها أن ترفض الحماية إذا كانت العلامة تتعارض مع المصلحة العامة.

3/ ومع ذلك لا يجوز رفض حماية تلك العلامات بالنسبة إلى أي جمعية لا يتعارض وجودها مع قانون بلد المنشأة استناداً إلى أن تلك الجمعية ليس لها مقر في الدولة التي تطلب فيها الحماية، أو أنها لم تؤسس وفقاً لتشريع هذه الدولة (اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية، 1883، المادة 7).

هذا يعني أن مسألة كون الاتحاد لم يكن مؤسساً وفقاً لقانون الدولة التي يبحث فيها عن الحماية ليس سبباً لرفض هذه الحماية، ومن ناحية أخرى فإن الاتفاقية نصت صراحة على حق أي دولة عضو في تطبيق شروطها الخاصة بالحماية أو رفضها للحماية إذا كانت العلامة الجماعية تتعارض مع المصلحة العامة.

ويرى الباحث ضرورة أن يتناول القانون السوداني هذا النوع الهام من العلامات التجارية مستقبلاً.

#### خامساً: العلامة الرقابية Service Marks:

علامة الرقابة (التصديق) هي علامات تمنح مقابل الامتثال لقواعد ومعايير محددة، لكنها ليست مقيدة بأي عضوية، ويجوز منحها لأي واحد قادر على إثبات أن المنتجات المعينة تفي بقواعد ومعايير معينة راسخة.

لم يتناول القانون السوداني علامات الرقابة في نصوصه ولكنه تناول تشريعات وقوانين أخرى. إن تعريف علامة الرقابة ليس واحداً في كل الدول، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً فإن علامة الرقابة لا تستعمل بواسطة شخص لا يلتزم بالمعايير المحددة ولكن تستعمل فقط بواسطة المنشآت التي يسمح لها مالك علامة الرقابة لاستعمال تلك العلامة، ولهذا فإن الفرق بين علامة الرقابة والعلامة الجماعية في الولايات المتحدة الأمريكية بسيطاً بالمقارنة مع الدول الأخرى، فهو يتعلق فقط بالهدف من هذين النوعين من العلامات، فعلمة الرقابة تشير إلى معايير محددة للمنتجات أو الخدمات بينما تشير العلامة الجماعية إلى عضوية من يستعملها في

جمعية معينة. كما أن العلامة الجماعية يمكن استعمالها فقط بواسطة منشآت محددة، مثلاً أعضاء الاتحاد الذي يمتلك العلامة الجماعية، بينما علامة الرقابة يمكن استعمالها بواسطة أي شخص آخر يلتزم بالمعايير المحددة.

ويمكن القول أن المتطلبات الأساسية لتسجيل علامة الرقابة تتمثل في أن يكون الكيان الذي يطلب التسجيل ملتزماً بالقواعد والمعايير المحددة للمنتج المعني، ومن أمثلة علامات الرقابة الشهادات المعروفة (9000 – 1500) التي تصدرها منظمة الجودة العالمية "International Standardization Organization" Iso "المعترف بها على نطاق واسع كمعيار للجودة المقبولة عالمياً (شمس الدين محمد، 2008، ص 28).

والسودان من الدول التي تحتاج إلى الجودة والمواصفات العالية وخاصة السلع الواردة من دول آسيا.

#### سادساً: العلامة الصوتية:

القانون المصري نص على العلامة الصوتية باشتراط إدراك العلامة التجارية بالبصر (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 63)، والعلامة الصوتية مما لا يدرك بالبصر ويقتصر الإدراك فيها على حاسة السمع، والمشرع اشترط ضرورة إدراك العلامة التجارية بالبصر لأن تسجيل الإشارات الصوتية مسألة في غاية الصعوبة وشائكة تواجه صعوبات كثيرة في الدول التي أخذت بنظام تثبيت الإشارات الصوتية كعلامات تجارية كالقانون الأمريكي علماً بأن الاتفاقيات الجديدة للملكية الفكرية ضمنت ذلك.

#### سابعاً: العلامة المشهورة:

العلامة ذات الشهرة العالمية أو ذائعة الشهرة يمكن تعريفها من الناحية الفقهية بأنها: العلامة التي تكون قد اكتسبت معرفة أو شهرة كبيرة من خلال الاستخدام –تجاوزت نطاق بلد أو مكان تسجيلها وأصبحت معروفة لدى قطاع جمهور المستهلكين المعنيين في كثير من دول العالم بسبب قدمها أو نوعية وجودة السلعة أو الخدمة التي تمثلها أو بسبب قيمتها المالية أو قيمتها المالية أو طريقة تحضيرها أو ادائها.

أما من الناحية القانونية فإن القانون السوداني للعلامات التجارية 1969م لم يتناول أحكاماً تتعلق بالعلامة المشهورة إلا أن ذلك لم يفت على المشرع المصري لقانون حماية الملكية الفكرية، حيث ذكر أن يكون لصاحب العلامة التجارية المشهورة غالباً وفي جمهورية مصر العربية حق التمتع بالحماية المقررة لهذا القانون ولو لم تسجل في جمهورية مصر العربية.

ويجب على المصلحة (أي مصلحة تسجيل العلامات التجارية) أن ترفض من تلقاء نفسها أي طلب في تسجيل العلامة مطابقة لعلامة مشهورة يتضمن استخدام العلامة لتمييز منتجات تماثل المنتجات التي تستخدم العلامة المشهورة في تمييزها، ما لم يكن الطلب مقدماً من صاحب العلامة المشهورة.

ويسري الحكم المقدم على طلبات التسجيل التي تنصدر على منتجات لا تماثل المنتجات التي تستخدم العلامة المشهورة في تمييزها إذا كانت العلامة مسجلة في إحدى الدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية وفي جمهورية مصر العربية وكان استخدام العلامة على المنتجات المماثلة من شأنها أن يحمل الغير على الاعتقاد بوجود صلة بين صاحب العلامة المشهورة وتلك المنتجات وأن يؤدي هذا الاستخدام إلى إلحاق ضرر بصاحب العلامة المشهورة.

من أهم ما يميز العلامة التجارية ذات الشهرة الفائقة أنها تخضع للحماية القانونية عند الاعتداء عليها ولو لم تكن مسجلة داخل إقليم الدولة على خلاف القاعدة العامة في الحماية القانونية للعلامات التجارية.

تحقق العلامة ذائعة الصيت الشهرة بالانتشار والذبوع وكثرة التوزيع على نطاق جغرافي واسع والإعلان (القليوبي، 2003، ص 503) الدائم عنها تفوق شهرة العلامات العادية المنافسة عن المنتجات والخدمات ذاتها التي تميزها بل أن شهرتها تصل إلى مرحلة تعارف المستهلكين عليها وارتبطت بأذهانهم.

### العلامة التجارية المشهورة في اتفاقية باريس:

وقررت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الوايبو) في اجتماعاتها مع اتحاد باريس توصيات مشتركة وذلك لتحديد معيار العلامة شائعة الشهرة في الدولة العضو (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2000، ص 7) في ذلك العام 1999م، وملخص التوصية تحديد ما إذا كانت العلامة معروفة جداً أن تراعي أية ظروف على وجه الخصوص المعلومات المقدمة إليها بشأن العوامل التي قد يستخلص أن العلامة معروفة جداً، مثال لذلك عدة عوامل هي:

1/ مدى معرفة العلامة أو التعرف عليها في القطاع المعني.

2/ مدى الانتفاع بالعلامة بأي وجه من الوجوه، ومدى ذلك الانتفاع ونطاقه الجغرافي.

3/ مدى الترويج للعلامة بأي وجه من الوجوه، ومدى الترويج لها ونطاقها الجغرافي، بما في ذلك الدعاية والإعلان والعرض في المعارض والأسواق الترويجية للسلع والخدمات التي تميز العلامة.

4/ مدة أية تسجيلات أو طلبات تسجيل العلامة ونطاقها الجغرافي، مادامت تلك التسجيلات والطلبات تبين الانتفاع أو الاعتراف بالعلامة.

5/ ما يدل على نجاح إنفاذ الحقوق في العلامة، ولا سيما مدى إقرار السلطات المختصة بأنها علامة معروفة جداً.

6/ قيمة العلامة، حيث تقوم الهيئات والمؤسسات الدولية المتخصصة في مجال العلامات التجارية بتقدير القيمة السوقية للعلامات التجارية وفقاً لمعايير وأساليب متفق عليها، وكلما كانت قيمة العلامة مرتفعة كان ذلك دليلاً على أنها مشهورة مثل علامة كوكاكولا خاصة بالمشروبات الغازية، وعلامة ماكدونالدز مشهورة بالمطاعم وعلامة مارلبورو مشهورة بالسجائر وعلامة مرسيدس مشهورة بالسيارات، وغيرهم.

وقبل صدور التوصية كان الحال لا يختلف عما بعد التوصية، ولكن العبرة في أن التوصية صدرت من هيئات عالمية وذات صلة بالملكية الفكرية. ونعلم أن المنظمة العالمية للملكية الفكرية لها اجتهادات عملية في توحيد التشريعات التي تصدر من الدول الأعضاء في ذات المجال عن طريق بيان مبادئ دولية مشتركة.

### الفرع الخامس: أشكال العلامة التجارية

#### أولاً: الأسماء المتخذة شكلاً مميزاً

تعتبر الأسماء التي تتخذ شكلاً مميزاً من أهم الصور العملية في مجال العلامات التجارية ويشترط في الاسم الذي يستخدم كعلامة تجارية أن يتخذ شكلاً مميزاً، كأن يكون تصميمه وكتابته بطريقة هندسية معينة، أو يكون تصميم معين كأن يكتب داخل إطار فني معين، أو يستعمل في تكوين حروف مجموعة من الألوان تعطي شكلاً مميزاً أو يكتب بشكل زخرفي معين، فكل هذه الأشكال تصلح لأن تجعل من الاسم علامة تجارية مميزة (لطي، 2003، ص 219).

أما الأسماء المجردة من أي شيء مما تقدم فإنها لا تصلح كعلامة تجارية، ولا تتمتع بحماية القانون في هذا الصدد. وبناءً على ما تقدم، لا يجوز استخدام اسم مثل " أحمد " أو " على " كعلامة مميزة لبعض السلع والمنتجات، وذلك لتشابه الأسماء، وكذلك لا يجوز استعمال الألفاظ العادية التي اعتاد الناس التعامل بها، أما إذا اتخذ الشخص لاسمه المدني شكلاً خاصاً ومميزاً عن غيره، كوصفه في إطار خاص أو إضافة علامة مميزة إلى جواره أو رسم معين أمكن اعتباره علامة تجارية (القليوبي، 2003، ص 427).

وإذا كان اسم التاجر يمثل اسماً لمتجره، وفي الوقت ذاته علامة تجارية مميزة خضع للحماية القانونية المقررة بقانون حماية الملكية الفكرية، وأصبح على الاسم بتقليده أو تزويره أو اغتصابه جريمة معاقباً عليها بالقانون، ويمكن أن تكون هناك علامة تجارية من اسم مبتكر في الوقت ذاته العنوان التجاري للمتجر ففي هذه الحالة تعتبر علامة تجارية طالما أنها مميزة. ويجب أن نشير إلى أن القانون المصري لحماية الملكية الفكرية رقم (82) قد ركز على هذا الجانب، أي أن الأسماء المتخذة شكلاً مميزاً.

أوضح القانون ذلك بخلاف القانون السوداني، ولا شك أن الإمضاءات لا تخرج عن كونها أسماء، كذلك فإنها تأخذ حكم الأسماء في هذا الخصوص، إذ يجوز أن تتخذ منها علامة لتمييز المنتجات أو البضائع أو الخدمات متى توافر فيها الشكل المميز " الفارق "، وعنصر الجودة والمشروعية، وقد تكون الأسماء والإمضاءات عائدة لشخص طبيعي أو معنوي أو لأسرة ما، وعندئذ لا بد من إمضاء الأشخاص أو تلك الأسرة حتى يمكن اتخاذ أسمائهم أو إمضاءاتهم علامة تجارية، وموافقهم على ذلك.

### ثانياً: الحروف والأرقام:

يجوز أن تكون العلامة التجارية من حروف أو أرقام معينة، سواء كانت هذه الحروف تمثل الحروف الأولى لاسم التاجر أو المنشأة، وبشرط أن تكون هذه الحروف أو الأرقام شكلاً مميزاً، وفي هذه الحالة يتمتع على الغير من التجار أو المنتجين استخدام ذات الحروف أو الأرقام في تمييز سلع مماثلة أو استعمال حروف مشابهة تثير اللبس. ومن أمثلة ذلك علامة (B M W) التي تميز نوع من السيارات الألمانية، وعلامة (K L M) التي تميز الخطوط الجوية الملكية الهولندية، وعلامة (555) التي تميز نوع من العطور، وهو عطر الكولونيا عن غيرها.

ويترتب على ملكية العلامة حق صاحبها في احتكار استخدامها وامتناع الغير استخدام ذات الحروف والأرقام على سلع مماثلة، وهذا لا يمنع من استخدام الرقم (555) لتمييز سلعة أخرى غير عطر الكولونيا مثلاً دون أن يكون اعتداء على حق أحدهم في العلامة التجارية، وحتى تكتسب الحروف والأرقام صفة العلامة يجب أن تتوفر فيها الصفة المميزة " الفارقة " وأن يكون عنصر جديته بعيداً عن تضليل الجمهور، مع تأكيدات المشروعية أي عدم مخالفة النظام العام.

### ثالثاً: الرموز والصور والرسوم

يجوز أن تتخذ العلامة التجارية شكل رمز أو صورة أو رسم أو نقش معين، كأن يستخدم التاجر أو الصانع شجرة النخيل لتمييز منتجاته من التمور أو عنقود الزيتون لتمييز منتجاته من زيت الزيتون، كذلك استخدام صورة بقرة حلوب لتمييز منتجات الألبان والأجبان كما هو حاصل الآن بالنسبة للألبان المستوردة، وبعض الأجبان المحلية تحمل رسوم الأبقار الهولندية للدلالة على مصدر اللبن، ويمكن استخدام صور للحيوانات أو المباني أو السفن أو السيارات وذلك للتمييز وإبراز خاصية معينة. وفي حالة اتخاذ صور أحد الأشخاص علامة مميزة يجب الحصول على إذن من صاحب الصورة إذا كان على قيد الحياة أو من ورثته في حالة وفاته، ويقصد بالصورة في هذا المقام الصور الفوتوغرافية للإنسان، والسؤال الطبيعي الذي يثار هنا هل يجوز استعمال صور الأشخاص التاريخيين كصورة المهاتما غاندي أو كليوباترا أو الأميرة ديانا أو الرئيس الأسبق إسماعيل الأزهرى؟ فالقضاء المصري قد حكم بأن استعمال صورة " كليوباترا " لتمييز منتجات معينة يكون مانعاً للغير من استعمالها، وفي نفس السياق نجد رفض مكتب تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية في بريطانيا تسجيل " وجه الأميرة ديانا " كعلامة تجارية بحجة أن وجه الأميرة ديانا ملك للعالم (زين الدين، 2000، ص ص 263-264)، في حين قبول تسجيل صورة مونیکا كعلامة تجارية لتمييز نوع معين من السجاير.

ويقصد بالرمز في هذا المجال الرسم المرئي المجسم، كصورة الشمس أو القمر أو باخرة أو طائرة أو رسم حيوان وما إلى ذلك. والرموز دائماً يقابلها أسماء، كالنجمة والأسد مما قد يصادف أن يستعمل التاجر أو الصانع أو مقدم الخدمة الرمز نفسه علامة تجارية، في حين يوجد شخص آخر يستعمل اسم الرمز أو الرمز نفسه مثل أن يستخدم أحد التجار رسم " صورة " الأسد بينما يستخدم منافسه اسم الأسد، وهنا يدخل اللبس والتضليل، ولا بد أن يتبع الاسم إلى الرمز أو العكس، وكما ذكرنا من قبل أن لاكتساب صفة العلامة لا بد من أن تكون جديدة ومميزة وغير مخالفة للقانون والنظام العام.

والرسوم عبارة عن تكوين فني يتضمن مناظر محددة، وغالباً ما تكون مناظر من الطبيعة كمنظر نهر يجري أو أسد يزأر، وقد تكون مناظر من صنع الخيال في أطر محددة لإظهار شكل معين، وأن تأخذ صفة الابتكار والتميز المطلوب وتدخل المناظر العامة للأثار كالأهرامات والكهوف وبعض من الأثار بمنطقة الجراوية في دائرة العلامات التجارية.

#### رابعاً: الدمغات والأختام والنقوش

يقصد بالدمغات العلامات المحفورة، خاصة المواد الخشبية تحفر العلامة حفراً، وفي المواد النحاسية فالعلامة تصب صباً، والعلامة تضغط ضغطاً في المواد الشمعية.

أما الأختام يقصد بها العلامات التي تظهر على المواد المستعملة في أغلفة المعلبات والزجاجات والصناديق...، أما النقوش فيقصد بها الرسوم أو الحروف أو الكلمات البارزة التي توضع على المنتجات أو المصنوعات، وهذه الدمغات والأختام والنقوش تشملها الحماية القانونية المقررة للعلامات التجارية لما تتخذه من شكل معين، ولاكتساب العلامة التجارية عنصر التمييز والابتكار، أي تكون جديدة وغير مخالفة للنظام العام.

#### خامساً: مجموعة الألوان المتخذة شكلاً خاصاً

المادة (63) من قانون حماية الملكية الفكرية المصري القانون رقم (82) لسنة 2002م استحدثت هذا النوع من الأشكال للعلامة التجارية وذكرت المادة أن مجموعة الألوان تتخذ شكلاً خاصاً ومميزاً، واعتبرتها من العلامات التجارية إذا استخدمت لتمييز منتجات أو خدمات معينة، وكانت هذه الألوان ذات شكل خاص و مميز، فإذا استخدم التاجر أو الصانع مجموعة من الألوان المتجانسة لمنتجاته أو مصنوعاته، واتخذت هذه الألوان شكلاً خاصاً وطابعاً مميزاً فإنها تتمتع بالحماية القانونية المقررة للعلامات التجارية. أما إذا كانت السلعة تتكون من لون واحد لا تنوع فيه، فإن هذا اللون لا يصح أن يشكل علامة تجارية محمية وفقاً للقانون (لطفي، 2003، ص 215)، وحتى تكتسب الألوان صفة العلامة أو تصبح عنصراً فيها لا بد أن تتوفر صفة الميزة " الفارقة " وأن تكون جديدة.

#### سادساً: العلامة التي تتكون من خليط من هذه العناصر

بعد الاطلاع على النصوص القانونية في السودان ومصر وكذلك اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من الملكية الفكرية – الاتفاقية الدولية – " التريبس " نجد أن المشرع قد أجاز للتاجر أو الصانع أن تتخذ علامته التجارية خليط من العناصر التي تحدثنا عنها في المطالب السابقة، ويجوز أن تتكون العلامة التجارية من أسماء ذات شكل مميز أو إمضاءات وكلمات وأرقام ورسوم ورموز وألوان ودمغات وأختام وصور معينة، أو بعض منها لتمييز منتجاته وذلك حسب النص (ولذلك أي خليط من هذه العناصر) أما اتفاقية باريس لم تتحدث عن ذلك.

#### سابعاً: البطاقات:

يقصد بالبطاقات كل مسطح معين يتخذ شكلاً معيناً، وقد تكون من الورق أو الكرتون أو القماش أو النسيج أو أي مادة أخرى، وقد تتخذ شكلاً مربعاً أو مثلثاً أو مستطيلاً أو مخروطياً أو أي شكل هندسي آخر، وتوضع هذه البطاقات على منتجات مصنع أو متجر للتعريف على منتجاته أو بضائعه وإشعاراً لجمهور المستهلكين. والبطاقة بصفة مجردة لا تعتبر علامة تجارية متى كانت عامة الشكل، فلا يجوز اعتبار البطاقة التي تحتوي على شكل هندسي مجرد من الصفة المميزة علامة تجارية يمنع على الغير استعمالها، بل لا بد أن يكون للبطاقة شكلاً مميزاً حتى يجوز أن تكون علامة، فمثلاً إذا كانت البطاقة على شكل مثلث وذات أرضية خضراء وخطوط بيضاء وفي داخلها نجمة صغيرة صفراء ملونة ومحاطة بسيفين أو نخلتين فإنه يجوز اعتبارها علامة تجارية.

#### ثامناً: الأغلفة:

ويقصد بها كل ما يمكن أن توضع فيه المنتجات أو البضائع كورق اللف أو الزجاجات وما شابه ذلك، مع التسليم بأن الأغلفة تختلف عن النماذج الصناعية رغم التقارب بينها وإن الأغلفة في حد ذاتها لا تعتبر علامة إطلاقاً، فمثلاً الزجاجات المستطيلة أو العلبة المربعة المحتوية على منتجات معينة لا يجوز اعتبارها – بحد ذاتها – علامة ولكن اعتبارها كذلك متى اتخذت طابعاً مميزاً " فارقاً " وكانت مبتكرة وجديدة.

### تاسعاً: الأشرطة:

المقصود بها الخيوط المثبتة على المنتجات أو البضائع، وقد تكون مصنوعة من الورق أو الكربون أو ما شابه ذلك، وهذه الأشرطة لا تعتبر بحد ذاتها علامة إلا أنه يمكن اعتبارها علامة متى كانت مميزة بأن تتخذ الصفة الفارقة والتجديد، فعلى سبيل المثال فإن الشريط المكون من ثلاثة خيوط مطبوعة على ورق السجاير يمكن أن يكون علامة قابلة للتسجيل متى كان لتكوينها صفة مميزة وملفتة للنظر.

وفي الختام نستطيع أن نقول أن الأسماء والإمضاءات والحروف والأرقام والرموز والرسوم والصور والدمغات والأختام والنقوش والبطاقات والأغلفة والأشرطة والأشكال والألوان كلها عبارة عن نماذج للعلامة التجارية وللعناصر التي يجوز أن تدخل في تركيبها، وذلك كله مشروط بتوافر جميع الشروط الموضوعية التي يتطلبها القانون في العلامة التجارية وهي شرط الصفة المميزة أو يطلق عليها الصفة الفارقة في القانون الأردني وشرط الجودة، ويعني شرط أن تكون العلامة جديدة ومبتكرة بعيداً عن التقليد والمحاكاة واستخدام الغش والتضليل، وصفة الموضوعية هي من الصفات الهامة التي يوليها القانون الاهتمام، حيث الخروج عليها يعني عدم المطابقة للنظم واللوائح والنظام العام.

ومن الشروط الجديدة في قانون العلامات التجارية هو شرط الإدراك بالبصر وقد أتى به في اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من الملكية الفكرية (التربس) واجتهد بعض المشرعين الوطنيين في إضافة هذا الشرط إلى قوانين الملكية الفكرية

### المطلب الثاني: الشروط الموضوعية لتسجيل العلامة التجارية

هنالك شروط موضوعية لتسجيل العلامة التجارية ذكرتها الاتفاقيات الدولية " باريس " والتشريعات الوطنية، كالتالي:

#### الفرع الأول: شرط التمييز:

حتى تؤدي العلامة التجارية غرضها المتمثل في تمييز المنتجات والخدمات عن مثيلاتها تمييزاً واضحاً، يجب أن يكون شكل العلامة أو صفتها مميزاً لها عن غيرها من العلامات المستخدمة لسلع أو خدمات مماثلة من غير صفة التمييز التي تتكون من مجموعة من الخصائص المكونة للعلامة أن تؤدي وظيفتها (اللهبي، 2016، ص 194).

وبشأن التمييز كان اهتمام القانون الدولي واضحاً وصريحاً، حيث جاءت في اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية في المادة (5/6) الفقرة (ب/2) على أنه لا يجوز رفض تسجيل العلامة التجارية أو الصناعية أو إبطالها إلا في عدة حالات منها إذا كانت مجردة من أي صفة مميزة...".

قد تتفق التشريعات الوطنية والدولية على أن اشتراط توافر الصفة المميزة في العلامة التجارية هو شرط يعد من دعائم قانون العلامات التجارية، وكيفية تحديد تمييز العلامة التجارية من عدمه يجب أن يخضع لمعايير أكثر انضباطاً ودقة والاسترشاد بالسبل الكفيلة لمعرفة عناصر تكوين العلامة التجارية، سواء كانت السلع التي تمثل العلامة أو الخدمة والنظر إلى وعي المستهلك واهتمام الأشخاص المنافسين في ذات المجال التجاري أو الخدمي (اللهبي، 2008، ص 195).

#### الفرع الثاني: شرط الجودة

بالرغم من أن العلامة التجارية يجب أن تكون مميزة، ولكن يشترط فيها أن تكون جديدة والمقصود بهذا الشرط هو عدم سبق استعمال ذات العلامة داخل إقليم الدولة المعينة على ذات السلع أو المنتجات المراد استخدام العلامة التجارية عليها. ومتى ما ثبت أن شخصاً ما قام باستعمال العلامة التجارية وتسجيلها بغرض تمييز منتجاته وبضائعه وخدماته، فإنه يفقد حق غيره في تسجيل تلك العلامة، ولذلك يجب وضع خاص واعتبار في استعمال العلامة الجديدة حتى لا يؤدي إلى اللبس والخلط أو التضليل مع علامة أخرى مستعملة في ذات البلد.

### الفرع الثالث: المشروعية:

يشترط في العلامة التجارية أن تكون مشروعة أي لا تخالف النظام العام أو حسن الأداب في الدولة المعينة بتسجيل العلامة التجارية، ولقد ذكرت اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية 1883م، في المادة (3/6) الآتي (حق دول الاتحاد رفض تسجيل العلامة التجارية المخالفة للأداب والنظام العام) (اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية، 1883، المادة 6). أيضاً نصت المادة الخامسة الفقرة (1/5) من قانون المنظمة الدولية للملكية الفكرية " الويبو " برفض الشارات التي تكون مخالفة للأداب، وذكر القانون على سبيل المثال (الصور الداعرة وشعارات السلطات العامة أو الأحزاب السياسية المحظورة) (اتفاقية الويبو النموذجية، المادة 5). وكمثال للتشريعات الصادرة من الدول العربية، نصت الفقرة الثانية من المادة (67) من التشريع المصري، على عدم جواز تسجيل العلامات المخالفة للأداب أو النظام العام

كما نصت قوانين بعض الدول على شرط إضافي (شرط اللغة العربية)، على سبيل المثال في المملكة الأردنية الهاشمية قد حدد المشرع أن تكون اللغة التي تكتب في قانون العلامات التجارية هي اللغة العربية (إذا احتوت العلامة التجارية على كلمة أو كلمات مكتوبة من غير اللغة العربية فيجوز للمسجل أن يطلب ترجمتها بالضبط، ويترتب على الطالب أو وكيله أن يظهر تلك الترجمة ويوقع عليها إذا طلب منه المسجل ذلك) (قانون العلامات التجارية الأردني رقم 21، 1952، المادة 21). يتضح أن المشرع الأردني جعل اللغة العربية هي اللغة الأساسية لقانون العلامات التجارية بالمملكة الأردنية الهاشمية، ويمكن ترجمتها إلى اللغات الأخرى حسب حاجة الطالب بخلاف

أما في جمهورية مصر العربية لم يحدد المشرع أن تكون الكتابة فقط باللغة العربية، وخاصة في قانون حماية الملكية الفكرية الجديد لسنة 2002م.

### المطلب الثالث: الشروط الشكلية لتسجيل العلامة التجارية

هذه الشروط الشكلية للعلامة التجارية قد تنتج من نظام قانوني يبين الأحكام والإجراءات والقواعد التي تتبع في تسجيل العلامة التجارية حتى يخرج بالعلامة للوجود الواقعي.. وهناك جهة إدارية أو إشرافية في كل دولة تقوم بتقييد العلامات التجارية وتسجيلها والإشراف عليها، على سبيل المثال في مصر الجهة المختصة هي مصلحة تسجيل العلامات التجارية.

### الفرع الأول: الإجراءات القانونية:

هي مجموعة من الإجراءات القانونية التي تتبع لتسجيل العلامة التجارية، وهي متشابهة من حيث الخطوات في معظم التشريعات الوطنية، وتساهم هذه الإجراءات في تقنين الأوضاع المناسبة لحفظ حقوق ملاك العلامة التجارية وتتمثل في الآتي:

### أولاً: طلب تسجيل العلامة التجارية:

القانون المصري الجديد، قانون حماية الملكية الفكرية رقم (82) لسنة 2002م أقر كل ذلك وذكر القانون في المادة (66) من أحكام حتى تتفق مع التشريعات الدولية الحديثة والالتزامات التي فرضتها اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية " التريس"، وكان المشرع المصري مواكباً لما جاءت به اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، وتحت المادة "66" على الآتي (مع عدم الإخلال بأحكام الاتفاقيات الدولية النافذة في جمهورية مصر العربية، يكون لكل شخص طبيعي أو اعتباري من المصريين أو الأجانب الذين يتخذون مركز نشاط حقيقي أو فعال لهم في إحدى الدول أو الكيانات الأعضاء في منظمة التجارة العالمية أو التي تعامل جمهورية مصر العربية معاملة المثل في التقدم إلى مصلحة التسجيل في جمهورية مصر العربية، ما يترتب على ذلك من حقوق طبقاً لأحكام هذا القانون بطلب تسجيل علامة تجارية) (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 66).

هذا النص قد جاء واضحاً، حيث قرر إعطاء الحق لأي شخص طبيعي من المصريين أو شخص أجنبي، ويتخذ مركز نشاط حقيقي في إحدى الدول التي تتمتع بعضوية منظمة التجارة العالمية، القانون أعطاه الحق في حماية علامته التجارية.

**ثانياً: فحص طلب التسجيل:**

لا تأخذ بعض الدول بنظام الفحص السابق قبل طلب التسجيل، وإنما تأخذ بنظام الإيداع فقط دون فحص، فيتم قبول الطلب إذا استوفي الإجراءات الشكلية وسدد الرسوم التي تحددها جهة التسجيل.

قد تتفق معظم التشريعات الدولية في فحص طلبات تسجيل العلامة التجارية شكلياً بالإيداع ولكنها تتمسك بالناحية الموضوعية من حيث عدم مخالفة العلامة التجارية للقانون، أي يكون متسقاً مع النظام العام والآداب وأن تكون مميزة وجديدة وغير مطابقة أو مشابهة لعلامات سبق تسجيلها وإيداعها عن نفس البضائع أو المنتجات أو منتجات مماثلة، وذلك مراعاة منها لمصالح الجمهور والمستهلك ومنع المنافسة غير المشروعة. ويترتب على توافر الشروط القانونية اللازمة لصحة العلامة وإتباع صاحبها للإجراءات المنصوص عليها إصدار سجل العلامات التجارية قراراً بقبول الطلب (مكي، 2009، ص 236). ولقد نص المشرع المصري، في المادة (77) من قانون حماية حقوق الملكية الفكرية (يجوز لمصلحة التسجيل التجاري بقرار مسبق أن تكلف طالب التسجيل بإجراء التعديلات اللازمة على العلامة المطلوب تسجيلها لتحديدتها وتوضيحها لتفادي التباسها لعلامة أخرى سبق تسجيلها أو تقديم طلب بذلك) (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 77).

**ثالثاً: إعلان قبول طلب التسجيل:**

نص المشرع المصري في المادة (80) من قانون حماية حقوق الملكية الفكرية بأنه (يجب على المصلحة نشر قرار قبول طلب تسجيل العلامة في جريدة " العلامات التجارية والتصميمات والنماذج الصناعية " وذلك بالكيفية التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون) (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 80).

من الواضح أن القانون المصري أوجب على سجل العلامات التجارية والتصميمات والنماذج الصناعية أن يقدم عند قبوله طلب تسجيل علامة تجارية بالكيفية التي قبلها سواء كان قبوله بالشكل الذي ورد في طلب التسجيل أم أدخل تعديلاً بالإعلان عن هذا القبول. وكفل القانون لكل ذي شأن حق الاعتراض كتابة على قرار قبول المسجل للعلامة التجارية ونشرها وأن يكون الاعتراض مسبباً في الفترة المحددة حسب اللوائح التنفيذية، أي خلال ستين يوماً من تاريخ نشر العلامة، وأوجب القانون على المصلحة أن ترسل صورة من هذا الاعتراض إلى طالب التسجيل في خلال ثلاثين يوماً من تاريخ ورود إليها، وعلى طالب التسجيل أن يقدم للمصلحة رداً كتابياً مسبباً على الاعتراض خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمه إخطار الاعتراض وفي حالة عدم تقديم هذا الرد خلال المدة المشار إليها رتب القانون الجزاء هو اعتبار طالب التسجيل تنازلاً عن طلبه.

**رابعاً: الاعتراض على قبول التسجيل:**

بشأن الاعتراض على التسجيل للعلامة التجارية في القانون المصري فقد نص قانون حماية حقوق الملكية الفكرية المصري رقم (82) لسنة 2002م على مبدأ الاعتراض على التسجيل، إذ نصت المادة (2/8) على الآتي: (يجوز لصاحب الشأن أن يقدم لمصلحة التسجيل التجاري إخطاراً بالاعتراض على تسجيل العلامة التجارية، متضمناً أسباب الاعتراض وذلك خلال " ستون " يوماً من تاريخ النشر، وذلك وفقاً للأوضاع التي تحددها اللائحة).

وأضافت الفقرة الثالثة من المادة (80) (وفي هذه الحالة على مصلحة التسجيل إخطار طالب التسجيل بصورة من إخطار المعارضة وذلك بعد " ثلاثين " يوماً من تاريخ ورود الإخطار إليها)، وحول إخطار الاعتراض بالرد كتابياً ذكرت الفقرة الرابعة من ذات المادة المذكورة أنفاً (وعلى طالب التسجيل أن يقدم لمصلحة التسجيل التجاري خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تسلمه الاعتراض رداً كتابياً على الاعتراض، فإذا لم يتم بإرسال الرد في الميعاد المقرر، قرر المشرع لذلك جزءاً خاصاً وهو اعتبار مقدم الطلب متنازلاً عنه).

أو عند نظر الاعتراض يتعين على مصلحة التسجيل سماع أقوال الطرفين، وتصدر الإدارة قراراً مسبباً بقبول التسجيل أو رفضه، وفي الحالة الأولى يجوز لها أن تقرر ما تراه لازماً من اشتراطات لمسجل العلامة (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 5/80).

وطبقاً لأحكام المادة (82) من قانون حماية الملكية الفكرية المصري يجوز الطعن في قرار مصلحة التسجيل التجاري بقبول أو رفض الاعتراض على تسجيل العلامة أو قرارها بالزام طالب التسجيل بتنفيذ اشتراطاتها لتسجيل العلامة، وذلك أمام محكمة القضاء الإداري المختصة، وذلك وفقاً للإجراءات والمواعيد التي ينص عليها قانون مجلس الدولة.

#### خامساً: إعلان شهادة التسجيل للعلامة التجارية:

يمنح القانون طالب تسجيل العلامة التجارية شهادة التسجيل بعد انتهاء الإجراءات أي بعد صدور حكم قضائي من المحكمة يرفض الاعتراض، أو في حالة عدم تقديم أي اعتراض في الأصل أو تقديم اعتراض وصدور قرار من المسجل برفضه، وفي كل هذه الحالات يتم إصدار شهادة تسجيل للعلامة التجارية، وتشمل اسم طالب التسجيل وعنوانه وجنسيته ورقم العلامة وعدد الجريدة الذي نشرت به العلامة، وبيان للبضائع ورقم الفئة التي سجلت من أجلها العلامة حيث تسجل العلامة من تاريخ تقديم الطلب، والذي يعتبر هو تاريخ التسجيل، وذكرت المادة (1/83) من القانون المصري بأنه (يكون تسجيل العلامة بقرار من المصلحة وينشر هذا القرار في جريدة العلامات التجارية والتصميمات والنماذج الصناعية بالكيفية التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون) (قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم 82، 2002، المادة 1/83)، وأيضاً كرست المادة (87) من ذات القانون على أنه (لكل شخص أن يطلب الاطلاع على المعلومات المسجلة أو الحصول على مستخرجات أو صور من السجل الخاص بتسجيلها وذلك وفقاً للقواعد والإجراءات التي تقررها اللائحة التنفيذية للقانون).

ونص القانون المصري يتفق مع نصوص الاتفاقيات الدولية بخصوص اشتراط الاعلان، فإن اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية تلزم الدول الأعضاء بإنشاء مراكز أو مصالح خاصة لرعاية حقوق الملكية الصناعية وإصدار نشرات دورية عبر مكاتبها ومصالحها للإعلام بالعلامات التجارية وبالطرق المقررة لذلك، أما اتفاقية التريس الدولية تخطو ذات النهج في إلزام الدول الأعضاء بالإعلان عن العلامات التجارية ونشرها والاهتمام بتسجيلها.

و لا يعتبر تسجيل العلامة منشئاً لحق ملكيتها، وإنما هو كاشف أو مقرر لوجود هذا الحق، فملكية العلامة التجارية تكون لمن سبق أن استخدمها قبل غيره، فالتسجيل ليس من شأنه إنشاء حق الملكية، وإنما يعتبر قرينة على أسبقية استعمال العلامة، وهذه القرينة يمكن أن تدحض إثبات وجود استعمال سابق على تاريخ التسجيل (السنهوري، 1991، ص 470) ويذهب رأي الفقه إلى أن التسجيل يعتبر كقاعدة عامة هو السبب المنشئ، وملكية العلامة التجارية وفي ظل اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية – التريس – ويدل ذلك على أن الاتفاقية لم تجعل الاستعمال الفعلي للعلامة التجارية شرطاً للتقدم بطلب تسجيلها أو سبباً لرفض هذا التسجيل قبل انقضاء ثلاث سنوات من تاريخ تقديم الطلب (محمدين، 2004، ص 115).

#### سادساً: التظلم من قرار المسجل

التشريع المصري منح الحق في تظلم طالب التسجيل من قرار المسجل والمدة المحددة ثلاثين يوماً من تاريخ إخطار طالب التسجيل بالرفض، حيث نص قانون حماية الملكية الفكرية المصري لسنة 2002م في مادته (78) بأنه (يجوز للطالب أن يتظلم من قرار المصلحة المشار إليه في المادة "77" من هذا القانون وذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره بها، وتنتظر التظلمات لجنة أو أكثر تشكل بقرار من الوزير من ثلاثة أعضاء أحدهم من أعضاء مجلس الدولة).

#### سابعاً: مدة سريان التسجيل وتجديده:

القانون المصري اجاز التمتع بالحماية القانونية لتسجيل العلامة التجارية لمدة عشر سنوات تبدأ من تاريخ تقديم طلب التسجيل

وليس من تاريخ تسجيل العلامة أو إعلامها. وثبت ذلك في المادة (2/83) من قانون حماية الملكية الفكرية لسنة 2002م بقولها (يبدأ أثر التسجيل من تاريخ تقديم الطلب).

وحسب المشرع المصري فإن صاحب العلامة التجارية يستطيع أن يضمن استمرار الحماية لمدة جديدة إذا قدم طلباً للتجديد في خلال الفترة النهائية من مدة الحماية الأولى، بعد أن يقوم بدفع الرسوم المقررة وإذا فاتته الوقت المحدد للتجديد بفترة لا تتجاوز ست شهور عليه بدفع رسوم إضافية، وهذا كله وفق ما ذكرته المادة (2/1/90) من القانون رقم (82) لحماية حقوق الملكية الفكرية لسنة 2002م (مدة الحماية المترتبة على تسجيل العلامة عشر سنوات، وتمتد لمدة أو لمدد مماثلة بناء على طلب صاحبها في كل مرة خلال السنة الأخيرة من مدة الحماية ومقتبل سداد الرسم المستحق على طلب التسجيل لأول مرة، ويجوز بعد فوات تلك المدة أو المدد المماثلة بناءً على طلب صاحبها في كل مرة خلال السنة الأخيرة من مدة الحماية ومقابل سداد الرسم المستحق على طالب التسجيل لأول مرة، ويجوز بعد فوات تلك المدة بما لا يجاوز ستة شهور أن يتقدم صاحبها بطلب تجديد مدة الحماية وذلك مقابل أداء الرسم المقرر ورسم إضافي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون مما لا يجاوز خمسمائة جنيه والإقامة المصلحة بشطب العلامة).

### المبحث الثاني: آثار تسجيل العلامة التجارية

#### المطلب الأول: حق احتكار استغلال العلامة التجارية:

بعد استيفاء العلامة التجارية جميع الشروط الشكلية والموضوعية يصبح مالك العلامة متمتعاً بالحماية القانونية المدنية، حيث يتمكن من التعويض متى ما رفع دعوى مدنية ضد أي جهة استخدمت علامته التجارية، وكذلك يتمتع بالحماية الجنائية، إذ يستطيع مالك العلامة تحريك دعوى جنائية ضد أي شخص طبيعي أو اعتباري يعتدي على حقه في ملكية العلامة، ويستطيع المالك وحده دون غيره حق احتكار استغلال العلامة والتصرف بها تصرف المالك بملكه وبكافة التصرفات الجائزة قانوناً وشرعاً من بيع وهبة ورهن وترخيص.

ويمتاز حق مالك العلامة المسجلة بميزتين، الأولى أنه حق دائم وليس مؤقت، والثانية حق نسبي وليس مطلقاً. أما عن الميزة الأولى فلن أودع طلب تسجيل العلامة وسجلت فعلاً حق استغلالها طيلة مدتها البالغة عشر سنوات، ويحق إذا ما رغب مالكاها في الاحتفاظ بعلامته مدة أخرى، أن يطلب تجديد علامته لمدة أو مدد لاحقة قد تصل إلى مالا نهاية وهذا في خلال السنة أشهر التالية لانتهاء تاريخ انقطاع آثار هذه العلامة، ولذلك يعد احتكار استغلال العلامة حق دائم.

أما عن الميزة الثانية فإن مالك العلامة المسجلة ليس له أن يحتج بحقه في مواجهة الكافة، وإنما له حق الاحتجاج به في مواجهة المنافسين الذين يزولون نفس النوع من الصناعة أو التجارة أو الخدمة التي يزاولها هو، فاحتكار استغلال العلامة يقتصر على بضاعة أو خدمة معينة دون أن يتعداه إلى بضائع مخالفة أو خدمة لا تشابه الخدمات التي يقدمها صاحب العلامة وهذا ما يسمى بنسبية العلامة (علاش، 2003، ص 39).

#### المطلب الثاني: حق التصرف في العلامة التجارية:

تعتبر العلامة التجارية من عناصر المحل التجاري، ووسيلة من وسائل جذب العملاء، حيث تقوم بتمييز منتجات هذا المحل عن غيرها من المنتجات المماثلة بقصد المنافسة بين المنتجين. وبشأن نقل ملكية العلامة أو التصرف فيها هل يكون منفرداً أم بالارتباط مع المحل، نجد أن بعض التشريعات أجازت التصرف في العلامة دون المحل، مثل التشريع الفرنسي واللبناني وفي حين أن بعض التشريعات جعلت العلامة تدور وجوداً وهدماً مع المحل التجاري كما نجده في التشريع المصري والأردني على المستوى الإقليمي، ويرى آخرون إن الحكمة من التصرف بالعلامة مستقلة عن المحل التجاري هو القضاء على اللبس والخوف الذي يقع فيه المستهلكون في تحديد مصدر إنتاج هذه البضائع أو بيعها، إذ يظل العملاء معتقدين أن البضائع التي تحمل ذات العلامة لا تزال تابعة للمحل التجاري (القليوبي،

2003، ص 331) وهناك تشريعات دول أخرى تقف موقفاً وسطاً بين الاتجاهين السابقين، كالقانون الإنجليزي والإيطالي، حيث يجوز التصرف في العلامة مستقلة عن المحل التجاري، بشرط ألا يحدث التصرف لبساً يؤدي إلى خداع المستهلكين بشأن مصدر المنتجات.

### المطلب الثالث: مبدأ استقلال العلامة التجارية

قضت اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية بأنه إذا سجلت العلامة طبقاً للأوضاع القانونية في بلدها الأصلي، ثم سجلت في دولة أو أكثر من دول الاتحاد، فيعتبر كل من هذه العلامات الأصلية من تاريخ تسجيلها مستقلة عن العلامة في البلد الأصلي (اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية، 1883، المادة 3/6)، ويعرف البلد الأصلي Country of Origin بأنه أي بلد من بلدان اتحاد باريس يوجد فيه لطالب التسجيل مؤسسة تجارية أو صناعية، فإذا لم يكن له مثل هذه المؤسسة فإن البلد الأصلي يعني البلد الذي ينتمي إليه بجنسيته إن كان من رعايا دولة من دول الاتحاد، وعلى ذلك فإن معايير الاعتداد بدولة الأصل ثلاثة هي:

أ. وجود منشأة صناعية أو تجارية قائمة فعلاً وتمارس نشاطها في أحد بلدان الاتحاد.

ب. توطين طالب التسجيل في أحد بلدان الاتحاد.

ج. انتمائه بجنسيته إلى بلدان الاتحاد.

عليه تعتبر كل علامة مسجلة في أكثر من دولة مستقلة تمام الاستقلال عن الأخرى، فإذا ما انتهت مدة التسجيل للعلامة في إحدى الدول، فإن هذا لا يؤدي إلى انتهاء مدة التسجيل في بقية الدول، كما أن تجديد التسجيل في إحدى الدول لا يؤدي إلى تجديد التسجيل للعلامة في إحدى دول الاتحاد، أو شطبها لا يؤثر في صلاحية تسجيلها في الدول الأخرى.

### 3. الخاتمة:

تناولت الدراسة تعريف العلامة التجارية وأنواعها وأهميتها وإجراءات تسجيلها مع توضيح أهمية العلامة التجارية في تنظيم المنافسة التجارية و التي إقتضتها ضرورة التقدم الصناعي، وللعلامة التجارية وظائف متعددة تتعلق بالبيضاء والخدمات والمنتجات من حيث منشئها ونوعيتها، ونصت الإتفاقيات الدولية على أن تتعهد الدول بحماية العلامة التجارية وذلك لإهميتها فيما يتعلق بتسويق العلامة للبيضاء في الأسواق الداخلية والخارجية، ومن أهداف تسجيل العلامة التجارية حمايتها من جرائم التزوير والتقليد وغيرها، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وتوصيات كالتالي:

### 4. النتائج:

1. تتمتع العلامة التجارية المسجلة بالحماية الجنائية، طيلة مدة سريان تسجيلها.
2. العلامة التجارية لها دور مهم في الحفاظ على السلع والمنتجات الصناعية وكسب ثقة المستهلك في المنتج.
3. القانون المصري نص على جواز أن تستخدم العلامة الجماعية لتمييز منتج ينتجه مجموعة من الأشخاص، ينتمون إلى كيان معين ولو كان لا يملك بذاته منشأة صناعية أو تجارية.
4. القانون المصري لحماية الملكية الفكرية قد عرّف العلامة الزراعية ضمن تعريفه الشامل للعلامة التجارية.
5. قانون حماية الملكية الفكرية المصري القانون لسنة 2002م استحدثت العلامة التجارية التي تتكون من مجموعة ألوان تتخذ شكلاً خاصاً ومميزاً.

### 5. التوصيات:

1. ضرورة حماية العلامات التجارية وتوفير الحماية المدنية والجنائية لكل من وقع تعدد على حقه في العلامة التجارية، ولكل من أصابه ضرراً أو خسارة بسبب خطأ سواء كان مالكا للعلامة التجارية أم غير ذلك.
2. تطوير الأنظمة القانونية للدول لمواكبة التشريعات الدولية في مجال حماية العلامة التجارية.
3. أهمية نشر ثقافة الملكية الفكرية في المجتمع بشكل عام ومعرفة إجراءات تسجيل العلامة التجارية وحمايتها.

4. أهمية انضمام الدول إلى الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بتنظيم وحماية العلامة التجارية، وخاصة اتفاقية منظمة التجارة العالمية.

#### 6. المصادر والمراجع:

- اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية. (1883).
- اتفاقية المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) النموذجية.
- الرازي، محمد بن أبي بكر. (1982). مختار الصحاح. دار الكتاب العربي.
- السنهوري، عبد الرزاق أحمد. (1991). الوسيط في شرح القانون المدني: حق الملكية (الجزء 8). دار النهضة العربية.
- الفاروقي، حارث سليمان. (2000). المعجم القانوني (ط 3). مكتبة لبنان ناشرون.
- القلوبي، سميحة. (2003). الملكية الصناعية (ط 4). دار النهضة العربية.
- اللهبي، حميد محمد علي. (2008). الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية في إطار منظمة التجارة العالمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القاهرة.
- اللهبي، حميد محمد علي. (2016). الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية في إطار منظمة التجارة العالمية. المركز القومي للإصدارات القانونية.
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو). (2000). منشورات المنظمة العالمية للملكية الفكرية (المنشور رقم 833). جنيف.
- خاطر، لطفي. (2003). موسوعة حقوق الملكية الفكرية (ط 1). دار الكتب المصرية.
- زين الدين، صلاح. (2000). الملكية الصناعية والتجارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- شمس الدين محمد، عادل. (2008). العلامات التجارية في القانون السوداني: القوانين المقارنة – الاتفاقيات الدولية. مطابع العملة السودانية.
- علاش، نعيمة. (2003). العلامات التجارية في مجال المنافسة. الدار الجامعية الجديدة.
- قانون العلامات التجارية الأردني رقم (21) لسنة 1952.
- قانون حماية الملكية الفكرية المصري رقم (82) لسنة 2002.
- مجلة نقابة المحامين الأردنية. (1989). العدد 6. عمان.
- مجمع اللغة العربية. (1989). المعجم الوسيط. دار التحرير للطباعة.
- محمد، جلال وفاء. (2004). الحماية القانونية للملكية الصناعية وفقاً لاتفاقية التريبس. دار الجامعة الجديدة.
- مكي، حسام أحمد حسين. (2009). الملكية الفكرية في القانون السوداني (ط 2). شركة السودان لمطابع العملة الحديثة.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتور / علاء الدين محمد موسى الجزولي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.4>

## تصميم دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات

إعداد: الباحثة/ بيان عبد الله عوضه الاسمري

طالبة دراسات عليا بقسم تصميم الأزياء، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email [BALASMARI0013.stu@uj.edu.sa](mailto:BALASMARI0013.stu@uj.edu.sa)

أ.د/ حنان عبد الحليم بخاري

أستاذ دكتور بقسم تصميم الأزياء، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [hbukhari@uj.edu.sa](mailto:hbukhari@uj.edu.sa)

### المخلص

يشهد العالم تطورات في جميع مجالات العلم والثقافة، ولعلم الأزياء والمظهر نصيب من هذا التطور خاصة فيما يعرف باستشارة المظهر وهو اختيار ما يناسب الجسم والوجه من قطع أزياء ومكملات وألوان. لما لاستشارة المظهر من مساهمة في تعزيز الانطباع الأول للسيدات وتعزيز الثقة بالنفس. وتمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى إمكانية إعداد دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات؟ وماهي آراء المحكمين والمختصين حول دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات؟. وهدفت الدراسة إلى إعداد دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات وذلك من خلال دراسة الثقافة الملبسية واستشارة المظهر وتحليل أنماط الأجسام وما يناسبها، وتم تحكيم وتقييم الدليل من قبل المحكمين والمختصين. وللدراسة أهمية في تسليط الضوء على استشارة المظهر للسيدات، ورفع الوعي لديهن في مجال استشارات المظهر وتعزيزه عبر توفير دليل استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات وتحكيم هذا الدليل من قبل المحكمين والمختصين في المجال. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته أهداف الدراسة وباستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج إحصائياً والتي كانت من أهمها موافقة المحكمين والمختصين بدرجة عالية (4.77 من 5) على قابلية تطبيق الدليل على الفئة المستهدفة، مع اتسام الدليل بالدقة في المحتوى والوضوح وفي التصاميم والصور وشموليته لعلم استشارة المظهر بمتوسط (4.79 من 5). وتوصي الدراسة ب بأهمية الدراسات المستقبلية في علم المظهر والأزياء ولتعزيز الوعي لفئات عمرية أخرى، مع إمكانية دمج الوسائط التفاعلية والصوتية لتناسب هذه الفئات العمرية.

**الكلمات المفتاحية:** دليل الأزياء، استشارات المظهر، الثقافة الملبسية

## Designing a Fashion Guide Consulting on Dress Culture and Women's Appearance

**Researcher: Bayan Abdullah Owad Al-Asmari**

Graduate student in the Fashion Design Department, Jeddah University, Saudi Arabia

**Prof. Dr. Hanan Bukhari**

Professor of Fashion Design, Jeddah University, Saudi Arabia

### **Abstract:**

The world is witnessing developments in all fields of science and culture, and the science of fashion and appearance has its share of this development, especially in what is known as appearance consultation, which involves selecting fashion pieces, accessories, and colors that suit the body and face. This is because appearance consultation contributes to enhancing the first impression for women and boosting self-confidence. The study's problem was centered on the extent to which it is possible to prepare a fashion advisory guide in the culture of clothing and women's appearance, and on the opinions of judges and specialists about the fashion advisory guide in the culture of clothing and women's appearance. The study aimed to prepare a fashion advisory guide in the culture of clothing and women's appearance through the study of clothing culture, appearance consultation, and the analysis of body types and what suits them. The guide was evaluated and reviewed by judges and specialists. The study is important in highlighting appearance consultation for women, raising their awareness in the field of appearance consultations, and promoting it by providing a consultative guide in the culture of clothing and women's appearance, which was assessed by judges and specialists in the field. The study followed the descriptive survey method as it suited the study's objectives, using the SPSS program to statistically analyze the results. Among the most important findings was the high agreement of the reviewers and specialists (4.77 out of 5) on the applicability of the guide to the target group, with the guide characterized by accuracy in content, clarity, design, and images, and comprehensiveness in the science of appearance consulting, with an average of (4.79 out of 5). The study recommends the importance of future studies in the science of appearance and fashion to raise awareness for other age groups, with the possibility of integrating interactive and audio media to suit these age groups.

**Keywords:** Fashion guide, appearance consulting, clothing culture

## 1. مقدمة البحث

يشهد العالم تطورات وتغيرات في جميع مجالات العلم والثقافة، ولعلم الأزياء والمظهر نصيب من هذا التطور خاصة فيما يعرف باستشارة المظهر وهو اختيار ما يناسب الجسم من قطع أزياء، وخامات، ونقوش، ومكملات وكذلك الوجه وما يناسبه وحتى الألوان، لما له من مساهمة في تعزيز الانطباع الأول للسيدات وتعزيز الثقة بالنفس كما ذكر ذلك في الأدبيات. وإتباع القواعد في علم استشارة المظهر يُمكن السيدة من الاختيار الصحيح فيما يناسب نوع الجسم من قطع الأزياء ومكملاتها وألوانها، وذلك نظراً لما تنتم به الأزياء من قدرة على إنتاج الإبهام البصري والتأثير في إدراك المتلقي، ويشمل الإيهام البصري القدرة على زيادة الطول أو التقصير، تصغير منطقة ما أو زيادة امتلائها، أو حتى صرف نظر العين عن منطقة ما وجذبها لمنطقة أخرى. لأن الهدف من استشارة المظهر للسيدات هو تحقيق التوازن بين جميع أجزاء الجسم، ولأي نوع من أنواع الأجسام المذكورة (إبراهيم، 2016) (عبد الفتاح، 2015).

وانطلاقاً من ذلك تبرز أهمية علم استشارة المظهر، لأنه علم يعمل على تعزيز مظهر السيدة بالاختيار المناسب، وكذلك اعتماد القرار الصحيح، وفق قواعد، وأسس علمية. والعمل على تقديم الاستشارة حول قطع الأزياء ومكملاتها وألوانها ومناسبتها للجسم، بتحليلات صحيحة مناسبة تتماشى مع الموضة والاتجاهات، وبالتالي الوعي بالاختيار المناسب مستقبلاً (Griffiths, 2016) (Vaccaro, 2018). وتؤكد (Castaldo, 2020) أنّ الموضة والتي تشمل الأزياء ومختلف مكملاتها لا تعتبر استهلاك للفرد أو تغيير لشكله الخارجي، بل هي وسيلة للتواصل تصنف بأنها غير لفظية لكنها تحمل دلالات اجتماعية وثقافية متنوعة. ويمكن القول بأنها تندرج تحت دراسة الثقافة الملبسية والهوية، لأن الأفراد يعملون على توظيف الأزياء ومكملاتها للتعبير عن مكانتهم أو هويتهم أو انتمائهم لأي مجتمع ما. وتسعى هذه الدراسة الى تقديم دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات يشمل المعرفة بنوع الجسم والوجه وما يناسبهم من قطع أزياء ومكملات وخامات ونقوش وكذلك ألوان تتناغم مع الإطلالة. وذلك باعتبار أن الأزياء هي لغة تتيح للأخرين معرفة وتكوين صورة عن الاهتمام أو الطموح أو حتى المزاج للفرد وكما يقال أن " الانطباع الدائم هو الانطباع الأول" (Alpaslan, 2021).

### 1.1 مشكلة البحث

في غياب الوعي الثقافي المرتبط بالمظهر الملبسي لدى السيدات، بالإضافة الى غياب الأدلة أو الأدوات الإرشادية التي تعمل على التوجيه في المظهر العام للوصول إلى اختيار مناسب وفق أسس صحيحة وعلمية. تهدف هذه الدراسة إلى إعداد دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات وقياس فاعليته.

ومما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما مدى إمكانية إعداد دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات؟
- ماهي آراء المحكمين والمتخصصين حول دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات؟

### 2.1 أهداف البحث

انطلاقاً من أهمية المظهر الخارجي باعتباره أحد أنواع التواصل غير اللفظي، ولما له من دور في تمثيل هوية الفرد وكذلك تكوين انطباع أول، تسعى هذه الدراسة إلى تنمية الوعي الثقافي الملبسي والاستشاري للمظهر

ويتضح ذلك من خلال الأهداف التالية:

- إعداد دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات.
- تقييم الدليل المقترح من قبل محكمين ومختصين في المجال.

### 3.1. أهمية البحث

للدراسة أهمية في تسليط الضوء على استشارة المظهر للسيدات، جنباً إلى جنب في رفع الوعي لديهن في مجال استشارات المظهر وتعزيزه عبر توفير دليل أزياء استشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات والعمل على تحكيم هذا الدليل من قبل محكمين ومختصين في المجال. وبالتالي زيادة الوعي للاختيار الصحيح والمظهر الأنيق المناسب لكل سيدة. ما يعكس ذلك توجه هيئة الأزياء ورويتها النابعة من رؤية 2030 في تعزيز قطاع الأزياء في المملكة العربية السعودية والارتقاء به وتحقيق الأثر المستدام.

### 4.1. مصطلحات البحث

#### الثقافة الملبسية

يعرفها (Castaldo Lundén,2020) إلى أن الثقافة الملبسية هي مجموعة من الاختيارات والممارسات التي يمكن أن يكتسبها الفرد من ثقافته الاجتماعية أو حتى الشخصية، بوصفه أنها تعتبر وسيلة غير لفظية للتواصل تعكس من خلالها هوية الفرد وانتمائه.

#### استشارة المظهر

وفقاً (Marks,2021) أن استشارة المظهر ممارسة تعمل على تحسين الصورة الشخصية للفرد ومظهر الهوية في صورة تعكس اختياره وقيمه، مع مراعاة الجانب الثقافي والاجتماعي.

### 2. الإطار النظري:

#### 1.1. الثقافة الملبسية

تُعد الثقافة الملبسية مكون من المكونات الأساسية لكل من الثقافة المادية والاجتماعية، إذ تعكس الملابس منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعايير السائدة المجتمع سواء كان هذا الاختيار مناسباً أو لائقاً، أو حتى معبراً عن الهوية، فإن للأزياء دور جوهري في تشكيل تصورات الفرد عن ذاته وصورته أمام المجتمع. فالملبس أو الأزياء، بوصفها رمز اجتماعي، تتجاوز كونها مجرد غطاء للجسد، بل هي وسيلة للتعبير عن الانتماء، والذوق، والجماليات، كذلك تظهر ثقافة الفرد الملبسية. وتشير الدراسات إلى أن الثقافة الملبسية تتأثر بمجموعة من العوامل مثل الدين، والعادات المحلية، والمناخ، والاقتصاد، والتحويلات الاجتماعية، وتُعد انعكاس واضح لمرحلة تاريخية أو سياق اجتماعي ما (Notine, 2020).

وترى الأدبيات الحديثة أن الثقافة الملبسية تتشكل في وعي الأفراد من خلال عملية تعليمية للفرد يكتسب من خلالها معارف حول دلالات اللباس، ومعانيه الرمزية، ومعايير اللباقة، وحتى أنماط الأزياء المناسبة لمختلف المناسبات. وقد أوضحت (الخرباوي وعزت،2018) أن إدراج وحدة الثقافة الملبسية داخل المناهج التعليمية للأفراد تُسهم في تنمية فهمهم للأزياء ووظائفها المتعددة، ويعملون على ربطها بالمعايير الاجتماعية والجمالية، وهو بذلك يعزز الوعي بالثقافة الملبسية. وكما وضحت دراسة (Garcia,2021) أن الملابس تُعد جزء من الثقافة المادية (Material Culture)، ودراسها تكشف كيف يعبر المجتمع عن قيمه ورموزه وتغييراته من خلال الأزياء. فالملبس تحمل رموز جمالية واقتصادية واجتماعية وسياسية، وتساهم في بناء الهوية المميزة للأفراد.

إضافة إلى ذلك، دراسة (Alpaslan,2021) توضح أن فهم السيدات للأبعاد الرمزية والجمالية للملبس يساعد في تكوين أسلوب شخصي يعكس الهوية الفردية للسيدة ضمن الإطار الثقافي العام. ويمكن القول إن الثقافة الملبسية تشكل المنظور الاجتماعي والمعرفي الذي من خلاله يفسر الفرد خياراته الملبسية، ويحدد ما هو ملائم أو غير ملائم وفق المعايير في هذا المنظور. ومع تطور بيئات العمل الحديثة في المملكة العربية السعودية وزيادة حضور المرأة، أصبح فهم الثقافة الملبسية ضرورة لتعزيز المظهر المهني، والالتزام بالقواعد المهنية والاجتماعية، وبناء صورة احترافية متوافقة مع السياق الثقافي والاجتماعي المحلي.

## 2.2. استشارة المظهر

ولاستشارة المظهر مجال مهني وتعليمي وهدف قائم على تمكين الأشخاص من فهم المظهر وتحسينه عبر أسلوب عملي ممنهج. ويمكن القول بأن عملية استشارة المظهر عملية تحليلية تعتمد على مبادئ من علم نفس الأزياء، والاتصال غير اللفظي، والجماليات، مع إدارة الصورة المهنية للأشخاص (Notine, 2020). وترى (Griffiths, 2016) بأن من يقوم بعمل استشارة المظهر لا يقتصر دوره على تنسيق الملابس، بل يتعدى ذلك ويشمل تحليل لهوية الشخص الخاصة وكذلك هويته المهنية، وفهم الرسائل التي يرغب بإيصالها من خلال مظهره وباختيارات صحيحة لتكوين طابع شخصي مميز.

وعملية استشارة المظهر تستند إلى مجموعة أدوات للتحليل تشمل: تحليل شكل الجسم ودراسة قصات الملابس المناسبة، تحليل شكل الوجه وما يناسبه من مكملات بالإضافة إلى تحليل الألوان لفهم المناسب منها لكل فرد وفق أسس وقواعد علمية. وقد أوضحت الأدبيات أن هذه الأدوات تمكن الفرد من اتخاذ قرارات واعية، معززه بذلك من ثقته بنفسه وانطباعه الأول لدى الآخرين. وكما تشير (Alpaslan, 2021) إلى أن بناء المظهر الشخصي يعتمد على وعي الفرد نفسه بالأبعاد الجمالية والمادية والاقتصادية والرمزية للملابس، وهو بذلك يجعل عملية استشارة المظهر عملية لها أداة فعالة لرفع الوعي الملبسي وتعزيز القدرة على الاختيار المناسب لكل فرد.

ووضح (Varsha et al., 2022) أهمية الوسائط البصرية التي تعمل على تبسيط عملية اتخاذ القرار للمظهر، مؤكدين على أن الوسائل التعليمية المنظمة بصرياً مثل الدليل ترفع من كفاءة التعلم، وتساعد غير المختصين على فهم قواعد المظهر بشكل سريع. وبذلك، يمكن القول إن استشارة المظهر تلعب دوراً محورياً في رفع الوعي الملبسي، وتحسين اختيار الملابس، وتعزيز الثقة، وبناء الصورة المهنية كذلك، مما يجعلها أحد المكونات الداعمة لنجاح المرأة في بيئات العمل الحديثة، ويبرر الحاجة إلى أدوات تعليمية مثل الدليل الاستشاري للأزياء لرفع الوعي لدى السيدات في استشارة المظهر.

## 3. الإطار التطبيقي:

### 1.3 منهجية البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لكونه أنسب المناهج لطبيعة الدراسة، وقدرته على تحقيق أهدافها التي تتمثل في تحكيم الدليل الاستشاري للأزياء في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات. ويعتمد المنهج الوصفي على أسلوب وصف الموضوع المراد دراسته باستخدام منهجية علمية دقيقة، مع عرض النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال أشكال رقمية واضحة ومعبرة تسهل تفسيرها، والمنهج المسحي هو دراسة شاملة ومنظمة تهدف إلى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لبيان الوضع الراهن لموضوع معين داخل بيئة وزمن محددين (المحمودي، 2019).

### 2.3 مجتمع البحث:

المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في تخصص الملابس والنسيج لقسم تصميم الأزياء جامعة جدة في المملكة العربية السعودية وكان عددهم (11).

### 3.3 أدوات البحث

1. استبانة لمعرفة آراء المتخصصين في الدليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات.
2. استخدام برنامج SPSS إصدار 12
3. برامج تصميم Adobe لإعداد تصاميم دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات.

4. برنامج CLO 3D لإعداد تصاميم أنواع الأجسام في دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات.

#### الاستبانة

**خطوات بناء الاستبانة:** بعد الانتهاء من إعداد دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات، تم إعداد استبانة، وفيما يلي توضيح لخطوات بناءها:

#### 1- استبانة لاستطلاع ومعرفة آراء المتخصصين حول دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر الأزياء

**وصف الاستبانة:** اشتملت الاستبانة على عدد (12) بند مقسمة على ثلاثة أبعاد، لقياس المحور الأول وهو تقييم المحتوى وعدد (4) بنود لقياس المحور الثاني وهو تقييم الرسومات والصور، وعدد (4) بنود لقياس المحور الثالث وهو تقييم التطبيق للدليل. عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في تخصص الملابس والنسيج لقسم تصميم الأزياء وكان عددهم (11) للتعرف على مدى فاعلية الدليل للتطبيق، وتحقيقه للهدف الذي وضع من أجله، وصحة صياغة الدليل وتسلسل البنود، وللتأكد من صدق الاستبانة تم استخدام التقنيات التالية:

#### 1- الصدق الظاهري

اعتمدت الدراسة على الصدق الظاهري للتحقق من ملاءمة أداة الدراسة، من خلال عرض الاستبانة على لجنة مكونة من (11) محكم من أصحاب الخبرة والتخصص في المجال، حيث بلغت نسبة الاتفاق بينهم 99%، الأمر الذي يعكس مناسبة الدليل لقياس الدليل بما يتماشى مع المبادئ العلمية لتقييم جودة أدوات القياس في البحث.

#### 2- ثبات أدوات البحث

تم التحقق من ثبات محاور الاستبانة من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج أن جميع قيم العبارات، بالإضافة إلى مجموعها الكلي، كانت قريبة من الواحد الصحيح؛ إذ تراوحت القيم بين (0.95-1)، وهذه القيم تعد مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد الاتساق الداخلي وموثوقية أداة الدراسة.

#### 4.3. إجراءات البحث

- 1- جمع المحتوى العلمي وترتيب الفصول وتدقيق المحتوى لإعداد الدليل المقترح.
- 2- استخدام برامج Adobe و CLO 3D لتصميم الرسومات في الدليل.
- 3- الإخراج النهائي للدليل المقترح.
- 4- تصميم استبانة لاستطلاع آراء المحكمين والمتخصصين في الدليل.
- 5- توزيع استمارة التحكيم على عدد من المختصين في مجال الملابس والنسيج لاستطلاع آرائهم حول الدليل المقترح ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة.
- 6- فرز نتائج الاستبانة ومعالجة البيانات إحصائياً.

#### 5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

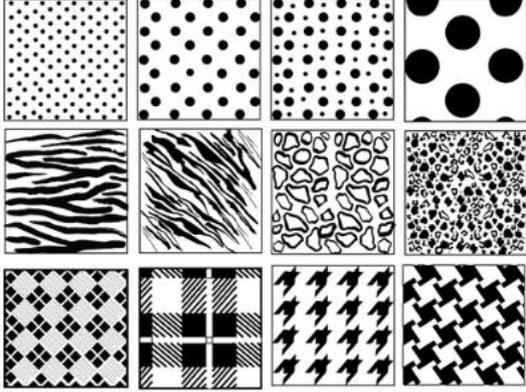
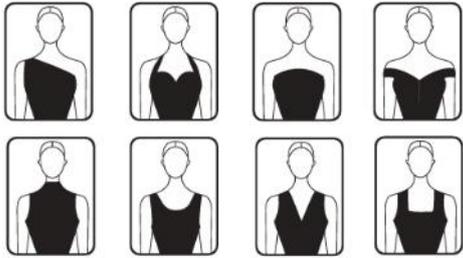
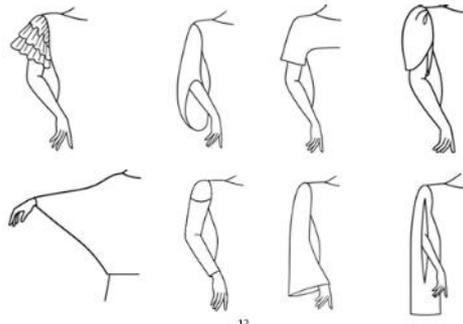
تم العمل على تحليل البيانات التي توصل إليها الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في البحث، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات البحث، بما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة وصحة النتائج المستخلصة من الدراسة.

4. النتائج:

1.4. إعداد وتصميم دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات

(جدول 1) خطوات إعداد وتصميم الدليل الاستشاري

المرحلة	الوصف	الصورة
1. تحديد الهدف والعينة	تحديد أهداف الدليل والعينة المستهدفة لتطبيقه	<p><b>مقدمة</b></p> <p>أعلا بك سيدتي في عالم تكون فيه التفاصيل مهمه لتكوين الكل، ليصبح المظهر وسيلة معبرة عن الهوية، والثقة، ويكون للانطباع الأول تأثير يفوق أي لغة تواصل أخرى.</p> <p>استشارة المظهر للسيدات ليست فقط تنسيق للألوان أو اختيار خطوط تصميم الملابس؛ هي رحلة لاكتشاف التوازن في عالم الأزياء وخطوطها والتناغم في الألوان ودرجاتها واختيار النمسة الهابطة من الإكسسوارات المناسبة.</p>  <p>يهدف هذا الدليل إلى أن يكون دليلك الشامل لاستشارات المظهر. ويشتمل على فصل للأزياء وخطوطها من خلاله تتعرفي على شكل جسمك وما يناسبه من أزياء، وفصل للألوان لمعرفة محفظة ألوانك وتناغمها وأخيرا فصل الوجه لتحديد شكل وجهك وما يناسبه من فصات شعر واكسسوار وطريقة تزيين (مكياج). وتم اتباع الخبراء في عالم استشارة المظهر للحصول على نتيج يجمع بين الدقة العلمية والجمال المتوازن.</p> <p>من خلال صفحات هذا الدليل، ستجدين مفاتيح ونصائح عملية، تساعدك في تحسين مظهرك العام لتعكس ثققت وتعزز من حضورك. ومساحة لمعرفة انسجامك في عالم الأزياء، للوصول للوعي الثقافي والأتانة المناسبة لكل زمان ومكان.</p> <p>7</p> <p><b>(صورة 1) مقدمة الدليل (من إعداد الباحثة)</b></p>
2. جمع المحتوى العلمي للدليل	الاطلاع على المراجع والأدبيات في مجال الدليل وتصنيفها وجمع المعلومات	<p>74 ..... المسافة بين العينين.</p> <p>75 ..... الوجه.</p> <p>75 ..... الأنف.</p> <p>76 ..... الوجنتين.</p> <p>77 ..... الذقن وحط الفك.</p> <p>80 ..... تناغم الوالط الميزوكيفية لعزيرته.</p> <p>80 ..... دائرة الألوأ.</p> <p>81 ..... أولاً طرق تناغم الألوأ.</p> <p>83 ..... ثانياً تحديد نوع بشرتك سميث.</p> <p>84 ..... الاختيار الأول لتناغم الألوأ.</p> <p>84 ..... لون العروق في رسع اليد.</p> <p>85 ..... الاختيار الثاني لتناغم الألوأ.</p> <p>85 ..... مناسبة الاكسسوار الذهبي أو الفضي للبشرة.</p> <p>86 ..... الاختيار الثالث لتناغم الألوأ.</p> <p>86 ..... مناسبة اللون الأبيض أو العادي.</p> <p>87 ..... ثالثاً تحديد موسم بشرتك سيدتي.</p> <p>87 ..... مواسم البشرة وبمواسمها.</p> <p>87 ..... البشرة الدافئة الربيعية.</p> <p>5</p> <p><b>(صورة 2) فهرس الدليل (من إعداد الباحثة)</b></p>

<p>النقوش وتأثيرها على الجسم والمظهر</p> <p>في علم المظهر تعتبر من أقوى أدوات التأثير البصري، لأنها تساعد في توجيه العين وتغيير الانطباع عن تفاصيل ومظهر الجسم.</p> <p>حجم النقشة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ كبيرة لها تأثير في زيادة الحجم والتكبير لأي منطقة بالجسم.</li> <li>○ متوسطة تعطي توازن لأي منطقة في الجسم.</li> <li>○ صغيرة لها تأثير في تقليل الحجم والتصغير لأي منطقة بالجسم.</li> </ul> <p>مثل استخدام قطع فيها نقوش كبيرة أو متوسطة لجسم المثلث في الجزء العلوي للحصول على توازن مع الجزء السفلي وصبر العين عن الامتلاء.</p>  <p>51</p> <p>(صورة 3) نموذج من صفحات الدليل (من إعداد الباحثة)</p>	<p>كتابة النصوص للدليل وصياغتها بصورة واضحة ومرتبة وسهلة التطبيق والفهم</p>	<p>3. كتابة المحتوى للدليل</p>
<p>خطوط الأزياء (قصات الرقبة)</p>  <p>خطوط الأزياء (الأكمام)</p>  <p>12</p> <p>(صورة 4) نموذج من صفحات الدليل (من إعداد الباحثة)</p>	<p>تصميم الرسومات والصور التوضيحية للعرض البصري ليدعم محتوى الدليل</p>	<p>4. إعداد الرسومات والصور للدليل</p>

## فصل خطوط الأزياء



(صورة 5) نموذج من صفحات الدليل (من إعداد الباحثة)

تحديد العناوين والفصول  
والهوية البصرية للدليل وإعداد  
نسخة للتحكيم

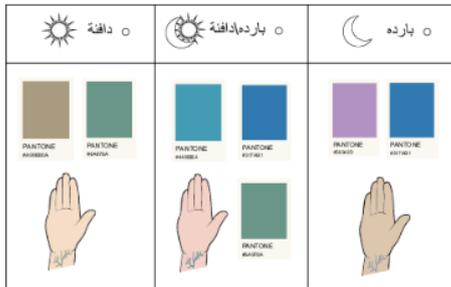
5. إخراج النسخة  
الأولية للدليل

الاختيار الأول للناغم الالوان

لون العروق في رسم اليد

وسبب اختيار هذه المنطقة، لأنها تعتبر من أكثر المناطق شفافية في الجلد وتظهر لون العروق

- إذا كانت العروق تميل للون الأخضر أو الزيتوني فإن البشرة تُصنف كبشرة دافئة.
- إذا كانت العروق تميل للون الأزرق إلى الأخضر المُرَّق فإن البشرة تُصنف كبشرة باردة/دافئة بشرية متعادلة.
- إذا كانت العروق تميل للون الأزرق إلى الأرجواني فإن البشرة تُصنف كبشرة باردة.



84

(صورة 6) نموذج من صفحات الدليل (من إعداد الباحثة)

تطبيق ملاحظات المختصين  
إن وجدت

6. التعديلات النهائية  
للدليل



(صورة، 7) غلاف الدليل (من إعداد الباحثة)

تجهيز الدليل بنسخته النهائية  
للعينة المستهدفة

7. اعتماد النسخة  
النهائية للدليل

يبين هذا الجدول التسلسل المنهجي للإجراءات التي اعتمدت من قبل الباحثين في إعداد وتصميم الدليل المقترح، بدءاً من مرحلة تحديد الأهداف وجمع المادة العلمية، مروراً بجميع خطوات الصياغة والتصميم وإعداد النسخة الأولية، وانتهاءً بعمليات التحكيم والتعديل وصولاً إلى إخراج النسخة النهائية. وقد أسهم اتباع هذا النهج المنظم في إنتاج دليل يستوفي المتطلبات العلمية، ويحقق الدقة والوضوح والجاذبية البصرية بما يتناسب مع الفئة المستهدفة.

#### 2.4. آراء المتخصصين في الأزياء والنسيج حول دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات

(جدول 2) آراء المتخصصين حول دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
<b>المحور الأول: التنظيم والهيكل</b>		
0.405	4.82	1. للدليل تنظيم واضح يعكس تسلسل الأفكار والترابط بين الموضوعات
0.405	4.82	2. ترابط الدليل بين الفصول والأقسام بما يحقق أهداف البحث
0.405	4.82	3. ملاءمة الموضوعات في الدليل الثقافي الملبسي لاستشارات المظهر للسيدات
0.467	4.73	4. تنظيم الهيكل العام للدليل يساعد في الاستفادة من المحتوى وتطبيقه
<b>المحور الأول: المحتوى</b>		
0.405	4.82	5. يوفر الدليل المعلومات الضرورية والشاملة حول استشارات المظهر للسيدات

0.405	4.82	6. صحة وموثوقية المعلومات المقدمة في الدليل حول استشارات المظهر للسيدات
0.405	4.82	7. النصوص والصور والرسومات في الدليل تساهم في توضيح المعنى والتطبيق
0.405	4.82	8. محتوى الدليل مترابط ومتسلسل ليسهم في تحقيق أهداف البحث
<b>المحور الأول: الأسلوب واللغة</b>		
0.405	4.82	9. تتسم لغة الدليل بالوضوح وتخلو من أي تعقيد
0.467	4.73	10. الأسلوب المستخدم في الدليل مناسب للسيدات ويراعى فيه المستوى المعرفي للفئة المستهدفة
0.405	4.82	11. المصطلحات المستخدمة صحيحة ومتناسبة مع تخصص الأزياء والنسيج والمظهر
0.467	4.73	12. أسلوب الدليل يحفز الفئة المستهدفة على التطبيق
<b>المحور الثاني: تقييم الصور والرسومات</b>		
0.405	4.82	13. وضوح الصور والرسوم المستخدمة في الدليل لكل قسم من أقسامه
0.467	4.73	14. تنوع الصور والرسوم المستخدمة في الدليل لكل قسم من أقسامه
0.405	4.82	15. ملائمة الصور والرسوم المستخدمة في الدليل مع المحتوى المقدم فيه
0.405	4.82	16. الصور والرسومات تعزز من الفهم وجذب انتباه الفئة
<b>المحور الثالث: تقييم التطبيق</b>		
0.405	4.82	17. مناسبة الدليل الثقافي الملبسي لاستشارات المظهر للعينة المستهدفة
0.467	4.73	18. سهولة استخدام وتطبيق الدليل الثقافي الملبسي لاستشارات المظهر للعينة المستهدفة
0.405	4.82	19. للدليل فاعلية في تعزيز الثقافة الملبسية لاستشارات المظهر
0.467	4.73	20. إمكانية تعدد تطبيق الدليل الثقافي الملبسي

يتضح من النتائج في (الجدول 2) أن المحكمين والمختصين أشادوا بدرجة عالية من الموافقة للمحور الأول على فاعلية دليل الأزياء الاستشاري في الثقافة الملبسية ومظهر السيدات من حيث التنظيم والهيكل والمحتوى والأسلوب وكذلك اللغة بمتوسط (4.79 من 5)، وكذلك أن المحكمين والمختصين يبدون درجة عالية من الموافقة للمحور الثاني على فاعلية الدليل المقترح من حيث الصور والتصاميم بمتوسط (4.79 من 5)، وأيضاً أن أفراد عينة الدراسة يبدون درجة عالية من الموافقة للمحور الثالث على فاعلية الدليل المقترح من حيث تقييم التطبيق بمتوسط (4.77 من 5).

### 3.4. مناقشة النتائج:

#### (جدول 3) المتوسط العام لآراء المتخصصين حول الدليل الاستشاري

المتوسط العام	المحاور
4.80	المحور الأول: التنظيم والهيكل
4.82	المحور الأول: المحتوى
4.77	المحور الأول: الأسلوب واللغة
4.80	المحور الثاني: تقييم الصور والرسومات
4.77	المحور الثالث: تقييم التطبيق

في ضوء تحليل البيانات المرتبطة بأراء المحكمين والمختصين بشأن د، تم التوصل إحصائيًا إلى النتائج التالية: تظهر نتائج دليل الأزياء الاستشاري المقترح التحكيم في المحور الأول اتساق يشير إلى جودة التنظيم في الدليل وتناسق هيكله، وهو بذلك يتوافق مع ما أكدته الدراسات الحديثة في مجال تصميم المواد التعليمية. فقد أوضحت دراسة (Sadallah,2024) أن التنظيم الجيد للمحتوى في الدليل يؤثر على فهم المتلقي لها، كما أن الهيكل وبنائه بطريقة صحيحة يساعد على التفاعل مع المحتوى وعناصره. وهذا يتفق مع تقييم المحكمين والمختصين بأن الدليل المقترح يتسم بترابط الموضوعات، ووضوح أقسامه، وسهولة تتبع المعلومات.

بالإضافة إلى أن نتائج التحكيم للمحتوى في المحور الأول تدعم ملائمة المحتوى ودقته في مجال علم استشارة المظهر. فكما أشارت دراسة (Alpaslan,2021) إلى أهمية اعتماد معلومات حديثة مبنية على أسس علمية واضحة تساهم في تعزيز الوعي للسيدات في مجال علم المظهر. وبذلك تتوافق هذه الرؤية مع ما أظهره التحكيم من مناسبة محتوى الدليل واحتوائه على معلومات أساسية: تتضمن تحليل الجسم وخطوط الأزياء، وكيفية اختيار الألوان المناسبة، ومعرفة تحليل شكل الوجه.

كما أن هناك توافق في نتائج المحكمين والمختصين في المحور الأول حول تقييم الأسلوب واللغة للدليل المقترح مع ما أكدته الأدبيات الحديثة في المحتوى التثقيفي. فقد أشار (Tolentino et al. 2023) أن بساطة اللغة ووضوحها مع ملاءمتها للفئة المستهدفة وتقديم المحتوى بصياغة مباشرة تعد من أهم معايير جودة المحتوى التعليمي وبالتالي زيادة قابلية تفاعل الفئة المستهدفة لتطبيق المحتوى. واستناداً على ذلك يتوافق رأي المحكمين والمختصين بأن لغة الدليل مناسبة وخالية من التعقيد، وتعزز من قدرة السيدات على فهم المحتوى وتطبيقه.

وقد أظهرت نتائج التحكيم للمحور الثاني لتقييم الصور والرسومات موافقة آراء المتخصصين عن جودة الصور والرسومات المستخدمة في الدليل المقترح، مما يتعلق بمدى وضوح الصور والرسومات، ودقتها، وتناسبها مع المحتوى، بالإضافة إلى مساهمتها في تبسيط الأفكار والمفاهيم. وتُظهر هذه النتائج اتساقاً مع ما توصلت إليه دراسة (Linfante & Iannilli, 2021) أن العمل باستخدام العناصر البصرية سواء كانت صور أو رسومات أو رموز ومكونات مرئية، تساهم بشكل فعال في تعزيز فهم المحتوى من قبل المتعلم وهو بذلك يدعم أهمية احتواء الدليل على صور واضحة، وعالية الدقة ومتناسقة مع المحتوى. وبناءً على ذلك، يتضح أن توظيف الرسومات والصور في الدليل الحالي يتماشى مع أفضل الممارسات التعليمية الحديثة، ويعزز من قدرة السيدات على إدراك المفاهيم المتعلقة باستشارة المظهر.

وقد أبدى المحكمين والمختصين موافقة عالية لإمكانية تطبيق ما ورد في الدليل المقترح على العينة المستهدفة، سواء من خلال الخطوات المقترحة أو الأمثلة. وهو بذلك يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Varsha et al., 2022) أن المحتوى الذي يقدم إرشادات قابلة للتنفيذ مثل خطوات تحليل الجسم والوجه، واختيار الألوان، ومعرفة ما يناسب كل نوع من أنواع الأجسام والوجوه، يعزز من قدرة السيدات على اتخاذ قرارات أفضل ووعي أعلى تجاه مظهرهن. وبناءً على ما سبق، فإن ارتفاع تقييم المحكمين لجانب التطبيق في الدليل يعكس جودة التصميم والمحتوى وارتباطه باحتياج السيدات للعمل على تحسين المظهر ورفع الوعي حول استشارة المظهر للسيدات.

## 5. خلاصة النتائج:

- اتّسم الدليل بتنظيم منطقي ومتسلسل يسهل الانتقال بين موضوعاته، وقد اتفق المحكمين والمختصين على وضوح وترابط هيكل الدليل.
- للدليل محتوى شامل ومترابط لكافة الجوانب الأساسية لاستشارة مظهر السيدات، واعتماده على معلومات موثوقة علمياً.

- التصاميم والصور في الدليل بجودة عالية وتساهم في تبسيط المحتوى للفئة المستهدفة، وقد أظهر المحكمين والمختصين موافقة على ذلك في الدليل.

- رأى المحكمين والمختصين أن الدليل قابل للتطبيق بسهولة، من خلال الخطوات المقترحة والامثلة المستخدمة فيه.

#### 6. التوصيات:

استنادا إلى النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- إمكانية تطبيق الدليل على نطاق أوسع بين السيدات، وذلك لملائمة محتواه ووضوحه ولما أظهره التحكيم من جودة في التنظيم والأسلوب.

- ضرورة تطوير مواد إرشادية إضافية تُعنى بالمظهر المهني لدى السيدات لتعزيز الوعي بالمظهر كجزء من الهوية المهنية.

- إجراء دراسات مستقبلية في مجال علم المظهر والأزياء وتعزيز الوعي.

- دمج الأنشطة التطبيقية والوسائط التفاعلية والصوتية، مثل رموز الاستجابة السريعة (QR) ، في النسخ المستقبلية من الدليل لتعزيز التطبيق العملي.

#### 7. المصادر والمراجع:

##### 1.7. المصادر العربية

إبراهيم، منال يوسف. (2016). تأثير المنسوج المطبوع على النسب والأبعاد الجمالية لجسم المرأة. مجلة التصميم الدولية. مؤتمر الدولي الرابع. كلية الفنون التطبيقية. جامعة حلوان. مصر.

الخرباوي، راندا. منير، وعزت، محمد. السيد. (2018). فعالية استخدام الدراما الإبداعية في تدريس وحدة الثقافة الملبسية لطالبات الصف الأول الثانوي وأثر ذلك على تنمية الوعي الملبسي لديهن. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، جامعة المنوفية، 14(2)، 270-249.

عبد الفتاح، غادة شاكر. (2015). توظيف فن الخداع البصري في تصميم مكملات الملابس لإخفاء بعض عيوب الجسم. مجلة الفنون والعلوم التطبيقية. مصر.

المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي. دار الكتب.

##### 2.7. المصادر الأجنبية

Vaccaro, K., Agarwalla, T., Shivakumar, S., & Kumar, R. (2018). Designing the future of personal fashion. In Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1-11).

Griffiths, danielle(2016). Fashion stylist's handbook. Laurence king publishing Ltd.

Alpaslan, M. (2021). Understanding How women Define and Create Their Personal Sartorial Style Using the Aesthetic, Material ,Economic and Symbolic Attributes of Clothing (Master's thesis, Middle East Technical University).

Castaldo Lundén, E. (2020). Exploring Fashion as Communication: The Search for a new fashion history against the grain. Popular Communication, 18(4), 249–258.

- Marks, L. (2021). Self-confidence and executive presence: An image consulting process. *Cuad. Cent. Estud. Diseñ. Comun., Ensayos*, (97), 29-44.
- Garcia, C. C. (2021). Fashion forecasting: An overview from material culture to industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Notine, D. (2020). David Lavoisier (1788). *Fashion History Timeline*.  
<https://fashionhistory.fitnyc.edu/1788-david-lavoisier/>
- Varsha, V., & Devarasetty, S. (2022). Personalised fashion assistant. In 2022 4th Asia Pacific Information Technology Conference (pp. 72–80).
- Linfante, V., & Iannilli, V. M. (2021). Disassembling fashion: Decoding visual and stylistic codes as learning-by-doing tool for courses in fashion communication. In *INTED2021 Proceedings* (pp. 6052–6057). IATED.
- Sadallah, M. (2024). User-centered course reengineering: An analytical approach to enhancing reading comprehension in educational content. *arXiv*.
- Tolentino, J. C. G., Danganan, C. G., David, A. A., & Peña, J. T. (2023). Development and validation of a booklet in educational research: A supplementary material for Filipino teacher education students. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 10(2), 1–23.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ بيان عبد الله عوضه الأسمرى، أ.د./ حنان عبد الحليم بخاري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.5>

## دراسة تحليلية لقواعد وتعليمات حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية

**Analytical Study of the Governance Rules and Instructions for Shariah Committees in Banks and Financial Institutions**

إعداد الباحث/ عبدالرحمن بن فهد الموسى

مدير المراجعة الشرعية، البلاد المالية، المملكة العربية السعودية

Email: [A.f.almousa@outlook.com](mailto:A.f.almousa@outlook.com)**ملخص البحث**

يهدف هذا البحث إلى تحليل مواد إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية الصادر عن البنك المركزي السعودي، وتعليمات الحوكمة الشرعية لمؤسسات السوق المالية الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية، والمقارنة بينهما، وتسلط الضوء على الآثار التطبيقية لهما من واقع الخبرة والعمل عليها، حيث تعد حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية ممارسة حديثة وجديرة بالعناية والدراسة، حيث ابتدأ تطبيقها مطلع عام 2023، واعتمدت الدراسة المنهج التكاملي من خلال توظيف المنهج الوصفي والتحليلي والمقارن والنقدي؛ لتوصيف وتحليل ومقارنة المواد التنظيمية لحوكمة اللجان الشرعية في كلٍ من إطار الحوكمة للمصارف والبنوك المحلية وتعليمات الحوكمة لمؤسسات السوق المالية، وبيان أوجه التوافق والاختلاف بينها وتقييمها واقتراح ما يعزز كفاءتها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ساهمت قواعد الحوكمة في الإطار والتعليمات بتوضيح حدود وطبيعة أعمال اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية ومسؤولياتها، وأسست قواعد الحوكمة في الإطار والتعليمات لمسؤولية تامة للجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية وأسندتها إلى ترسانة نظامية متكاملة تعتمد عليها في قراراتها ومسؤولياتها، لا تزال بعض الجوانب القليلة في كل من الإطار والتعليمات بحاجة لتوضيح وتحديد من المنظم لمراده منها على وجه الدقة، ويتفق كل من الإطار والتعليمات في كثير من قواعد الحوكمة التي تنظم عمل اللجان الشرعية، والاختلاف في مجمله عائد إلى اعتبار طبيعة عمل اللجان الشرعية في المصارف عنها في المؤسسات التعليمية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المفيدة في ضوء ما توصلت له من نتائج.

**الكلمات المفتاحية:** قواعد، تعليمات، حوكمة اللجان الشرعية، المصارف والمؤسسات المالية

## **Analytical Study of the Governance Rules and Instructions for Shariah Committees in Banks and Financial Institutions**

**Abdulrahman Bin Fahad Al-Mousa**

Head of Shariah Audit – Albilad Capital, Saudia Arabia

### **Abstract:**

This research aims to analyze the materials of the Sharia governance framework for local banks and financial institutions issued by the Saudi Central Bank, and the Sharia governance instructions for financial market institutions issued by the Saudi Capital Market Authority, and to compare them, and to highlight their practical effects based on experience and work on them, as the governance of Sharia committees in banks and financial institutions is a modern practice worthy of attention and study, as its application began at the beginning of 2023. The study adopted the integrated approach by employing the descriptive, analytical, comparative and critical approach to describe, analyze and compare the regulatory materials for the governance of Sharia committees in both the governance framework for local banks and financial institutions and the governance instructions for financial market institutions, and to show the aspects of agreement and difference between them, evaluate them and suggest what enhances their efficiency. The study reached a number of results, most notably: The governance rules in the framework and instructions contributed to clarifying the limits and nature of the work of the Sharia committees in banks and financial institutions and their responsibilities. The governance rules in the framework and instructions established full responsibility for the Sharia committees in banks and financial institutions and assigned it to an integrated regulatory arsenal on which it depends in its decisions and responsibilities. Some few aspects in both the framework and instructions still need clarification and definition by the regulator of what he intends by them precisely. Both the framework and instructions agree on many of the governance rules that regulate the work of the Sharia committees, and the difference in its entirety is due to considering the nature of the work of the Sharia committees in banks compared to in educational institutions. The study presented a set of useful recommendations in light of what it reached in terms of results.

**Keywords:** rules, instructions, governance of Sharia committees, banks and financial institutions

## 1. المقدمة:

تُعدّ الحوكمة في المؤسسات المالية المعاصرة أحد المرتكزات الأساسية لضمان الشفافية والكفاءة والمساءلة وتعزيز الاستقرار المالي، وقد توسّع هذا المفهوم ليشمل الأبعاد الأخلاقية والتنظيمية التي تحكم عمل المؤسسات المالية، ولا سيما في القطاع المالي الإسلامي الذي يتطلب الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية إضافة إلى المعايير المهنية والرقابية. وفي هذا السياق برز مفهوم الحوكمة الشرعية بوصفه إطاراً تنظيمياً يهدف إلى ضمان توافق الأنشطة المالية مع الضوابط الشرعية وتعزيز الثقة في المصارف الإسلامية. وتشير الدراسات إلى أن وجود هيئات رقابية شرعية فعّالة يسهم في تحسين الإفصاح وإدارة المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي، إذ ترتبط قوة الحوكمة الشرعية بارتفاع مستويات الشفافية والانضباط المؤسسي داخل المصارف الإسلامية (Elamer et al., 2020). كما تؤكد الأدبيات أن تفعيل الأطر المؤسسية لحوكمة الهيئات الشرعية ينعكس إيجاباً على استقرار النظام المالي الإسلامي وقدرته على المنافسة في الأسواق المالية العالمية (Mollah & Zaman, 2015).

وعلى المستوى المؤسسي المتخصص، تمثل اللجان أو الهيئات الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية جهازاً رقابياً داخلياً يضطلع بمهمة التأكد من توافق المنتجات والخدمات المالية مع أحكام الشريعة، وتُعدّ من أهم عناصر منظومة الحوكمة الشاملة في المؤسسات المالية الإسلامية. وقد بينت دراسات محكمة أن خصائص هذه اللجان، مثل الاستقلالية والخبرة والتعدد المعرفي لأعضائها، تؤثر بشكل مباشر في جودة الحوكمة المؤسسية ومستوى الالتزام الشرعي داخل المصارف، كما تسهم في الحد من المخاطر وتعزيز ثقة المتعاملين (Farag et al., 2018). وتشير دراسات أخرى إلى أن تطوير قواعد وتعليمات حوكمة اللجان الشرعية، بما يشمل آليات التعيين والتقارير والرقابة الداخلية، يعد ضرورة لضمان فعالية الرقابة الشرعية وتحقيق التوازن بين الاعتبارات الربحية والالتزام الشرعي في المؤسسات المالية الإسلامية (Garas & Pierce, 2010).

أما في السياق السعودي، فقد شهدت المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية تطوراً ملحوظاً في تنظيم الحوكمة الشرعية، خاصة مع صدور أطر تنظيمية تهدف إلى تعزيز استقلال اللجان الشرعية وتوحيد معايير عملها. وتوضح الدراسات التطبيقية أن البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية أولت اهتماماً متزايداً بتأطير عمل اللجان الشرعية من حيث شروط العضوية والاختصاصات والعلاقة مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يعزز فاعلية الرقابة الشرعية المؤسسية ويحقق مستوى عالياً من الامتثال والحوكمة (Almutairi & Quttainah, 2017). كما تشير بحوث حديثة إلى أن تطوير إطار الحوكمة الشرعية في المملكة يسهم في دعم الاستقرار المالي وتحقيق التكامل بين المتطلبات الشرعية والتنظيمية، ويعزز ثقة المستثمرين والمتعاملين في القطاع المصرفي الإسلامي السعودي (Grassa, 2016). ومن هنا تنطلق هذه الدراسة التحليلية لفحص قواعد وتعليمات حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية السعودية، وتحليل مدى كفايتها وفعاليتها في تحقيق الحوكمة الشرعية المؤسسية وتعزيز جودة الامتثال والرقابة.

تعد أساليب ومبادئ حوكمة اللجان في المؤسسات والشركات نهجاً حديثاً - بعض الشيء -، إذ تتغيّر هذه الأساليب والمناهج تحقيق ضبط متناغم مع أعمال تلك المؤسسات والشركات، وبناء ممارسة عملية متنسقة في أداء أدوارها دون تماهٍ مع مصالح مجالسها ولجانها أو خلق عوائق عمياء للإدارات التنفيذية في الشركات والمؤسسات، ويمثل "إطار حوكمة اللجان الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية"، و"تعليمات حوكمة اللجان الشرعية في مؤسسات السوق المحلية" نموذجاً مثالياً ومبادرة عملية لتحقيق هذه الغايات، وضبط أدوار المجالس واللجان والإدارات التنفيذية بالنسبة للجان الشرعية باتساق بين مختلف المصارف والمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

إن هذه الدراسة تعنى بتحليل عناصر "قواعد وتعليمات حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية"، والمقارنة

بينها، وتسليط الضوء على بعض الجوانب المظلمة منها سعياً لتطويرها وتمتين بنيتها، وفيما يلي بيان لأهم عناصرها:

### 1.1. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا الموضوع في جوانب ثلاثة هي:

1. قصور المعالجة البحثية في الأدبيات القانونية والشرعية فيما يتعلق بدراسة قواعد حوكمة اللجان الشرعية وآثارها في واقع المصارف والمؤسسات المالية.
  2. جدة قواعد حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية السعودية، حيث مضى على نفاذها سنتان من مطلع عام 2023 وحتى نهاية عام 2024 مما يجعلها محلاً للبحث والدراسة.
  3. قلة المتخصصين في هذا الموضوع الذي يلزم منه الجمع بين معرفة قانونية وشرعية إضافة إلى ممارسة عملية لهذه القواعد مما يؤهل الباحث لوصفها وتحليلها ونقدها.
- أما الفجوة البحثية التي يعالجها البحث فهي:

1. التقريب النظري لآلية عمل اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية وعلاقتها بقواعد الحوكمة لقلة المتخصصين المعنيين بفهم طبيعة عمل اللجان الشرعية وأثر قواعد الحوكمة عليها.
2. عرض هذه القواعد على مجهر التحليل والمقارنة وتسليط الضوء على الجوانب المضينة والمظلمة منها والمساهمة في تمتين هذه القواعد وإنضاجها.

### 2.1. هدف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف بقواعد حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية السعودية.
2. توصيف أثر هذه القواعد وطبيعة تنفيذها في الواقع العملي للمصارف والمؤسسات المالية السعودية.
3. المقارنة بين قواعد إطار حوكمة اللجان الشرعية في المصارف وتعليمات الحوكمة الشرعية في المؤسسات المالية السعودية.
4. تحليل قواعد الحوكمة في كل من الإطار والتعليمات للمصارف والمؤسسات المالية السعودية، وتسليط الضوء على بعض الجوانب وتمتينها.

وقد اعتمدت في سبيل تحقيق ذلك على الأدوات التحليلية البحثية، كما استفدت من المدارس التحليلية البنوية ومدارس التفسير الشكلي والموضوعي للنصوص النظامية باعتبارها مرجعاً ضابطاً وإطاراً نظاماً في سبيل تحقيق ذلك.

### 3.1. نطاق الدراسة:

يتحدد نطاق الدراسة في الأسس النظامية المحكومة للجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية والصادرة لعام 2023 حتى حينه، ولا تتجاوز ذلك إلى القواعد التنظيمية الداخلية للجان الشرعية، أو القواعد التي تحوكم اللجان الأخرى المنبثقة عن مجلس الإدارة ونحوه.

### 5.1. منهج البحث:

اتبعت في هذه الدراسة المنهج التكاملي، والذي يتضمن ما يلي:

1. الاستفادة من المنهج الوصفي في توصيف الواقع العملي لعناصر المواد التنظيمية لحوكمة اللجان الشرعية في الإطار والتعليمات.

2. المنهج التحليلي في تحليل عناصر المواد التنظيمية لحوكمة اللجان الشرعية في الإطار والتعليمات.
3. الاستفادة من المنهج المقارن في مقارنة عناصر المواد التنظيمية لحوكمة اللجان الشرعية في الإطار والتعليمات وبيان أوجه التوافق والاختلاف بين "إطار الحوكمة للمصارف والبنوك المحلية" وبين "تعليمات الحوكمة لمؤسسات السوق المالية".
4. الاستفادة من المنهج النقدي في تسليط الضوء على الجوانب المظلمة في كل من الإطار والتعليمات ومحاولة تمثينها.

ومن حيث الجانب الفني؛ فحيثما أُطلق "الإطار" في هذا البحث فإني أعني به "إطار الحوكمة للمصارف والبنوك المحلية"، وحيثما أُطلقت "التعليمات" في هذا البحث فإني أعني بها "تعليمات الحوكمة لمؤسسات السوق المالية"، كما اعتنيت باقتباس نصوص المواد التنظيمية في كل من الإطار والتعليمات دون تصرف أو تغيير في مواضعها بحسبها، وقد اتبعت في ترتيب المباحث والمطالب ترتيب مواد كل من الإطار والتعليمات دون تقديم أو تأخير إلا في المواضع التي اختلف فيها الترتيب بين الإطار والتعليمات حيث قدمت ترتيب الإطار على ترتيب التعليمات لأسبقيته في الصدور، كما اتبعت في عنوان المطالب نص عناوين مواد الإطار لشموليته بالنسبة للتعليمات.

### 6.1. خطة البحث:

يشتمل البحث على مقدمة وتمهيد ومبحث وخاتمة على النحو التالي:

المقدمة: وفيها: أهمية الموضوع والفجوة البحثية التي يعالجها، وأهداف البحث، والدراسات السابقة، ومنهج البحث، وخطة البحث. الدراسات السابقة وتشمل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع. التمهيد: وفيه: التعريف بأعمال اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية، والتعريف بقواعد حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية.

المبحث الأول: الأحكام التمهيدية وتكوين إطار الحوكمة، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الأحكام التمهيدية.

المطلب الثاني: التعريفات.

المطلب الثالث: تكوين إطار الحوكمة.

المبحث الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: مسؤوليات الإدارة التنفيذية.

المبحث الثالث: تشكيل وتعيين اللجنة الشرعية وعضويتها، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تشكيل اللجنة الشرعية.

المطلب الثاني: عضوية اللجنة الشرعية.

المطلب الثالث: اجتماعات اللجنة الشرعية.

المبحث الرابع: مسؤوليات اللجنة الشرعية ومهام واختصاصات أعضائها، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: مسؤوليات اللجنة الشرعية.

المطلب الثاني: مهام واختصاصات رئيس اللجنة الشرعية.

المطلب الثالث: مهام وواجبات أعضاء اللجنة الشرعية.

المبحث الخامس: الاستقلالية وسرية المعلومات، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: الاستقلالية.

المطلب الثاني: سرية المعلومات.

المبحث السادس: الرقابة الداخلية، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الالتزام الشرعي.

المطلب الثاني: التدقيق الشرعي الداخلي أو المراجعة الشرعية الداخلية.

المطلب الثالث: عمليات النوافذ الإسلامية.

المبحث السابع: إجراءات عملية تطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة، وفيه مطلب:

المطلب الأول: إجراءات عملية تطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة.

الخاتمة: وفيها: أهم النتائج والتوصيات.

المراجع والمصادر.

## 2. الدراسات السابقة:

### دراسة Bashir & Babiker (2023) بعنوان: "تقويم ممارسات الحوكمة الشرعية في البنوك السعودية"

ركزت الدراسة على قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية داخل البنوك العاملة في السعودية وأهمية ذلك لضبط الالتزام الشرعي وتقليل مخاطر عدم الامتثال. اعتمدت منهجاً وصفيًا تحليلياً باستخدام استبانة وبيانات ميدانية من أعضاء هيئات/لجان شرعية ووحدات الحوكمة الشرعية في 11 بنكاً. أبرز النتائج أشارت إلى تفاوت مستويات الالتزام بين البنوك، ووجود احتياج لتعزيز إجراءات الاستقلالية والشفافية وتوحيد بعض الممارسات. وأوصت الدراسة بتطوير مؤشرات قياس للامتثال الشرعي، وتكثيف التدريب المتخصص، ودعم الأطر التنظيمية التي ترفع كفاءة الحوكمة الشرعية.

### دراسة السيارى (2022) بعنوان: "الحوكمة الشرعية: دراسة فقهية مقارنة بالمعايير الرقابية المحلية والدولية"

تناولت هذه الدراسة تعريف الحوكمة الشرعية ومصادرها ومقاصدها، وربطت ذلك بأحكام فقهية (الشهادة/الحسبة/الفتوى) وبالمعايير الدولية (مثل IFSB وأيوبي) والمعايير المحلية السعودية. اعتمدت منهجاً وصفيًا تأصيلياً مقارناً يُحلّل "الممارسات" ويوازنها بالمعايير الرقابية. توصلت إلى أن جوهر الحوكمة الشرعية يتمثل في ضمان إشراف شرعي فاعل ومستقل وتحقيق الكفاءة والنزاهة في صناعة الفتوى/القرار الشرعي داخل المؤسسات المالية. أوصت ببرامج تأهيل علمي ومهني لأعضاء اللجان الشرعية وتطوير الممارسات بما يحقق مقاصد الحوكمة الشرعية ويحد من التعارضات.

### دراسة الشثري (2023) بعنوان: "حوكمة هيئات الرقابة الشرعية: دراسة فقهية تطبيقية على إطار الحوكمة الشرعية للبنوك المحلية في السعودية"

جاءت هذه الدراسة لتطبيق تحليل فقهي/تنظيمي على إطار الحوكمة الشرعية الصادر في السعودية (مع الإشارة إلى بدء التطبيق لاحقاً)، وبيان أثره على استقلالية وفعالية رقابة اللجان والهيئات الشرعية. اتبعت منهجاً تحليلياً تطبيقياً يقرأ مواد الإطار ويستخرج متطلبات الحوكمة (التعيين، الاستقلال، المؤهلات، المهام، التدقيق الشرعي). أبرز ما انتهت إليه: أن الإطار يضع ضوابط مهمة لتعزيز

الاستقلال والكفاءة وتفعيل التدقيق الشرعي الداخلي وتقليل مخاطر عدم الالتزام. أوصت بتعميق التأصيل والتطوير الإجرائي، وتوسيع التدريب المتخصص، وتدعيم آليات التدقيق والمتابعة.

**دراسة Alsnuaidi & Albakjaji (2023) بعنوان: " أهمية الحوكمة الشرعية في السعودية: حالة أعضاء اللجان الشرعية كأطراف ذات علاقة (تعارض المصالح)"**

ركزت هذه الدراسة على جانب حوكمي دقيق: تعارض المصالح ومعاملات الأطراف ذات العلاقة عندما يكون عضو اللجنة الشرعية طرفاً ذا علاقة، وما يلزم من إفصاحات وضوابط. استخدمت مصادر أولية وثانوية تحليل قانوني ونظامي مع قراءة حوكمية لإطار الحوكمة الشرعية لتحديد مواضع الخطر وآليات الحد منه. خلصت إلى أن معالجة تعارض المصالح تتطلب قواعد إفصاح وموافقة وتنظيم عقود/أعمال أعضاء اللجان الشرعية بشكل أوضح لضمان الاستقلال والثقة العامة. أوصت بتقوية سياسات الإفصاح والاعتماد، وتحديد أوضح لمتطلبات "الطرف ذي العلاقة" في سياق عضوية اللجان الشرعية.

**دراسة Garas & Pierce (2010)، بعنوان: " الرقابة الشرعية على المؤسسات المالية: تعريف وبنية المجالس والوظائف (من منظور حوكمي)"**

ركزت هذه الدراسة على تعريف الإشراف الشرعي وتحليل البنى الممكنة لمجالس ولجان الرقابة الشرعية داخل وخارج البنك المركزي، ودور شركات الاستشارات الشرعية، وكيف ينعكس ذلك على الاستقلالية والامتثال. استخدمت تحليلاً مؤسسياً ونقاشاً تنظيمياً لبدائل التصميم. وكانت من أبرز نتائج الدراسة أن فعالية الرقابة الشرعية تتطلب قواعد واضحة للتعيين، ومسارات تقرير مستقلة، ومعايير كفاءة، وإطار مساءلة. أوصت بتحسين البنية المؤسسية وتقوية الاستقلالية وتخفيف تضارب المصالح وتطوير المعايير الإجرائية لعمل المجالس الشرعية.

**دراسة Elamer et al., (2020)، بعنوان: " خصائص مجلس/هيئة الرقابة الشرعية وإفصاحات المخاطر التشغيلية (منطقة MENA)"**

اكتشفت هذه الدراسة أثر خصائص هيئة الرقابة الشرعية وبعض سمات الحوكمة على مستوى الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في بنوك إسلامية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وشملت دولاً منها السعودية. استخدمت بيانات لوحات Panel لعينة بنوك ما بين 2006-2013م، ونماذج قياسية لقياس الإفصاح. خلصت الدراسة إلى أن بعض خصائص الحوكمة والهيئة الشرعية ترتبط بزيادة الإفصاح وتقوية الانضباط، بما يدعم إدارة المخاطر ويقلل عدم تماثل المعلومات. أوصت الجهات الرقابية بدعم متطلبات الحوكمة في الهيئة الشرعية التي ترفع شفافية المخاطر وتؤسس لإفصاح أكثر اتساقاً.

### 3. الإطار النظري:

#### تمهيد:

#### التعريف بأعمال اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية:

إن اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية تعد صناعة حديثة بعض الشيء، فهي متأخرة عن نشأة المصارف والمؤسسات المالية من حيث النشأة، إلا أنها صناعة أثبتت فاعليتها وقدرتها التوليدية على مواكبة التطورات المتسارعة في الخيارات التمويلية والاستثمارية في المصارف والمؤسسات المالية، وليس مجرى الحديث عن مدى صوابية طبيعة هذه المواكبة من عدمه والمآخذ التي أخذت على هذه الصناعة الوليدة وما يطلب منها، إذ لهذا التفصيل موطنه الألقصق به، إلا أن مما لا شك فيه أثر هذه الصناعة الفقهية على مسارات البحث الفقهي المتأخر وأدواته، إضافة إلى محافظتها على مساري التطور والانتشار خلال العقد الأخير، ويمكننا النظر إلى اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية بعدة اعتبارات:

1. اعتبار العميل: فالعميل الذي يختار المصارف والمؤسسات التي تحتوي على لجان شرعية إنما ينظر إلى اللجنة باعتبارها الضامن لجواز تعاملاته مع المصرف والمؤسسة.
  2. اعتبار مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية: فمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ينظرون إلى اللجنة الشرعية باعتبارها إحدى مستويات الاعتماد التي لا يمكن تجاوزها بحال والتي يجب الحصول على اعتمادها لأي منتج إسلامي، كما أنهم ينظرون إليها باعتبارها الكيان المختص بالنظر إلى الجوانب الشرعية التي تعد بالنسبة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مساحة مجهولة الأطراف والمآخذ البتة.
  3. اعتبار اللجنة: فاللجنة الشرعية تنظر إلى نفسها المسؤول الوحيد عن الموافقة الشرعية على المنتجات والخدمات من عدمه، وتوفير تأكيد معقول لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعملاء عن التوافق الشرعي لمنتجات المصرف أو المؤسسة المالية.
- ومن خلال هذه الاعتبارات يمكن فهم طبيعة اللجان الشرعية وتموضعها في المصارف والمؤسسات المالية، إلا أن مما يجب لفت النظر إليه وتوضيحه، أن اللجان الشرعية - بالخصوص - هي المسؤولة عن الموافقة الشرعية على المنتجات والخدمات، وأن جميع الإدارات المساندة لأعمال اللجنة من مستشارين ومراجعين داخليين وغيرهم ليس من مسؤوليتهم الموافقة على المنتجات والخدمات إلا بتفويض من اللجنة الشرعية، وتعد اللجنة الشرعية هي المسؤولة أمام مجلس الإدارة وأمام البنك المركزي أو هيئة السوق المالية عن ذلك، ويتضح من ذلك أن اللجان في جميع الكيانات من حيث الأصل سواء أكانت لجان مخاطر أو مراجعة داخلية أو ترشيحات ومكافآت وغير ذلك - سوى اللجنة التنفيذية - هي لجان مستقلة عن الإدارة التنفيذية، ويجب أن يوجد فيها أعضاء مستقلين، أي لا يعملون بعقود توظيف لدى المنشأة نفسها ولا يتبعونها بأي شكل، وهذا يجري على اللجنة الشرعية إلا أن قواعد الحوكمة - كما سيأتي - ألزمت باستقلالية جميع أعضاء اللجنة الشرعية عن الكيان الذي تتبعه، ويمكن في هذا السياق أن نبين واقع عمل اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات بإيجاز:

إن اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية - عموماً - قد تتبع لمجلس الإدارة أو للجمعية العامة وقد تكون لجنة خارجية، كما يمكن في بعض المؤسسات أن لا توجد لجنة شرعية وإنما يمارس دورها مستشارون شرعيون يعملون بعقود التوظيف مع الكيان وليسوا في لجنة مستقلة، وهذا كله يجري العمل عليه في المصارف والمؤسسات المالية عالمياً، وفي العادة يتبع اللجنة الشرعية - مثلها مثل كثير من اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة أو الجمعية العامة - موظفون مساندون لهذه اللجنة، وذلك لتيسير أعمالها وتهيئتها وفقاً لمسؤوليات اللجنة، وقد يمارسون عملاً تنفيذياً كالأعمال الرقابية ونحوه، وفي بعض الأحيان يتشكل هؤلاء الموظفون على إدارات مستقلة وقد تكون جميع هذه الأعمال متشكلة في موظف واحد فقط وقد لا توجد حاجة لأي موظف لمثل هذا، وذلك كله بحسب حجم نشاط الكيان وطبيعته.

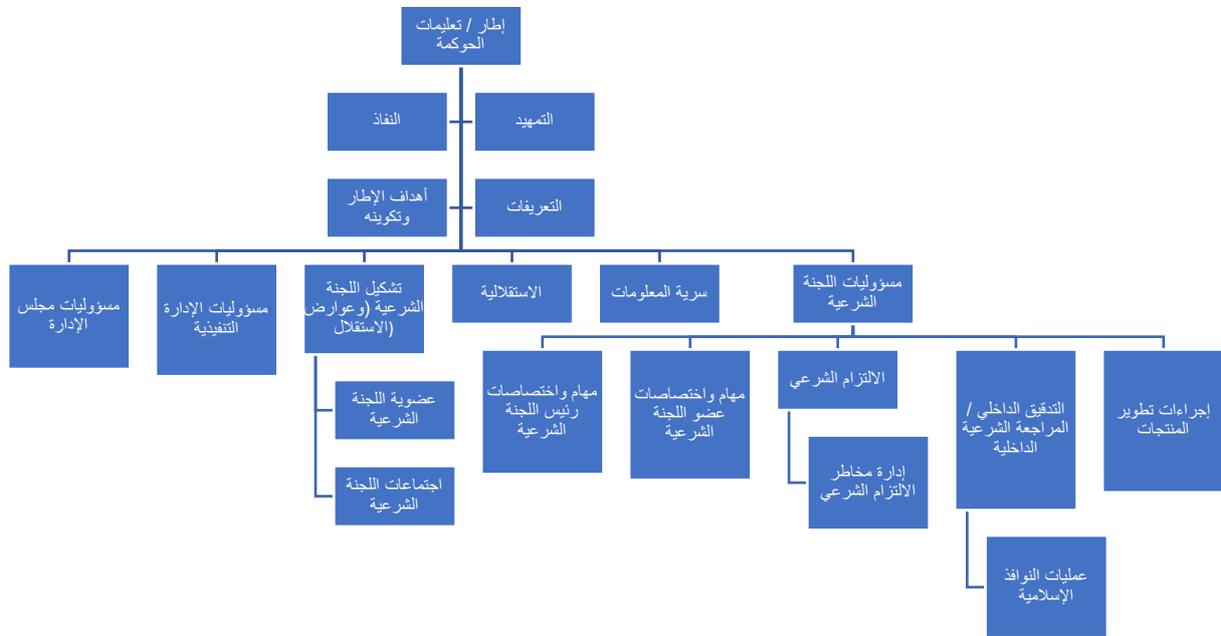
أما مصادر اللجان الشرعية لاتخاذ قراراتها بشأن المنتجات والخدمات فإما أن تكون مصادر اجتهادية تعتمد معرفة أعضاء اللجنة وخبرتهم، وإما أن تكون مصادر مكتوبة كالأنظمة أو المعايير المعتمدة من عدة مجالس ولجان أو هيئات أخرى ونحو ذلك، ويكون عمل اللجنة عندها هو تكييف المنتجات والخدمات بتحقيق مناطاتها وتنقيحها لتخرجها على تلك الأنظمة والمعايير المنشورة أو إلحاقها بها.

#### التعريف بقواعد حوكمة اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية:

تسعى قواعد الحوكمة الشرعية لتحقيق غايات اللجان الشرعية ومستهدفاتها في المصارف والمؤسسات المالية في أمثل صورة، إذ غاية اللجان الشرعية - في المجلد - تتمثل بالمساهمة في تطوير منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية والتأكد من تطبيقها المماثل للموافقة الشرعية، وهذه العملية تحفها مخاطر عديدة، فعندما يعلن مصرف ما أو مؤسسة ما أن هذا المنتج متوافق مع الشريعة الإسلامية فإنه يفترض أن اللجنة الشرعية قد اطلعت على تفاصيل المنتج ووافقت عليه وتأكدت من تطبيقه التطبيق السليم، وهذا الافتراض يلزمه ممارسات عديدة قد تتعارض فيها مصالح مختلفة كما قد ينشأ عنها مخاطر أخرى، وهدف إطار الحوكمة هو الحد من هذه المخاطر والسعي لتيسير تحقيق هذه الغاية على أوفق طريقة وأتملها.

وبذلك تناول إطار الحوكمة مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه تحقيق هذه الغاية، ومسؤوليات الإدارة التنفيذية، ثم تناول مسؤوليات اللجنة الشرعية عن ذلك، وحاول في كل من هذه الجوانب تحديد المسؤوليات بدقة وبين الواجب بشأنها، ثم تناول آلية تشكيل اللجان الشرعية وعلاقتها بالمصرف أو المؤسسة واستقلاليتها ليتأكد من قدرتها على تنفيذ مهامها ومسؤولياتها بشفافية وسهولة دون عوائق أو مخاطر متمثلة في تعارض المصالح المحتملة لتحقيق هذه الغاية، إضافة لذلك فقد تعاطت قواعد الحوكمة مع المهام الرئيسية المنبثقة عن اللجان الشرعية وهي تطوير المنتجات والتدقيق الداخلي والالتزام الشرعي.

هذا وقد احتوت قواعد وتعليمات الحوكمة للجان الشرعية في كل من الإطار والتعليمات على مواد متقاربة من حيث العدد، وإن اختلفت في محتوياتها ومضمونها القانوني، إلا أنها من حيث التبويب العام اشتملت على أهم الأبواب ذات العلاقة بحوكمة أعمال اللجان الشرعية، وفيما يلي هيكلية توضيحية لتبويبات حوكمة أعمال اللجان الشرعية لدى كل من الإطار والتعليمات:



شكل (1) هيكلية تبويبات حوكمة أعمال اللجان الشرعية وفق الإطار والتعليمات

**المبحث الأول: الأحكام التمهيديّة وتكوين إطار الحوكمة، وفيه ثلاثة مطالب:**

**المطلب الأول: الأحكام التمهيديّة:**

لقد تميزت قواعد إطار الحوكمة الشرعية بالنفذ والإلزام من تاريخ 2023/1/1، وهذا النفذ والإلزام شامل لكل موادها، ولا يستثنى من ذلك أي مادة من تاريخ النفذ المحدد في الإطار، على خلاف ذلك فقد جاءت التعليمات باعتبارها مواداً استرشادية في عمومها، واستنتجت من ذلك فقرات محددة من مواد معينة باعتبارها مواداً إلزامية، ولهذا التباين أثره في بناء كل من الإطار والتعليمات، حيث احتوى الإطار على تفاصيل دقيقة وتناول جوانب أشمل مما احتوت عليه التعليمات وتناولته، إضافة إلى الزيادة الكمية في فقرات الإطار عنه في فقرات التعليمات.

كما ظهر أثر ذلك في صياغة مواد الإطار التي تحملت على العديد من الدلالات الإلزامية مثل "يجب" و"على" ونحوه، على خلاف ذلك فقد احتوت التعليمات على كثير من المفردات التي لا تحمل القوة نفسها في الإلزام مثل "يراعى" والمفردات الجوازية مثل: "وله" و"يجوز"،

علاوة عليه، فإن التعليمات تناولت أعمال الحوكمة الشرعية بقدر من السعة والعموم المقصودين لشمول العديد من الممارسات السوقية وتحقيق قدر أكبر من المرونة لبلوغ أهداف الحوكمة وتحقيقها، ولعل لهذا أثره في عدم وضوح دلالة بعض المواد الإلزامية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: التعريفات:

من الظاهر غزارة التعريفات في الإطار، بينما اقتصرَت التعليمات على تعريفات أربعة، ومع ذلك، فقد أضافت التعليمات اصطلاحاً جديداً للتعريف به غير موجود في الإطار، وهو تعريف "سياسة الالتزام الشرعي"، كما عرفت المراد من "إطار الحوكمة الشرعية" كذلك.

إن التعريفات التي تلحق في ديباجة الأنظمة واللوائح تعبر عن مدى تأكيد المنظم حصره دلالات المصطلح فيما يحدده في هذه التعريفات، إذ دلالات المصطلحات تترحل وتتشكل بحسب الاستعمال والسياق الزمني والمكاني، كما قد تدل هذه العناية إلى فصل المنظم لأي جدل وارد أو قد يرد في فهم مصطلح ما بعينه، وكثرة التعريفات من قلتها لا تستقل بدلالة معينة على جودة اللانحة أو النظام من عدمه، بقدر ما تؤكد طبيعة توجه المنظم وحساسية ما يقرره ومستوى تقريره، وما يستجلبه المنظم من اصطلاح جديد ليفرض حضوره في الاستعمالات المهنية ذات العلاقة، ويتجلى ذلك في مصطلح "سياسة الالتزام الشرعي" لدى التعليمات، والتي وضعت لها دلالات وآليات محددة لاستيفاء تحقق معانيها.

كما يتضح في هذه المادة اختلاف مدلول صلة القرابة بين الإطار والذي يتسع ليشمل الأجداد والجدات والإخوة والأخوات الأشقاء أو لأب أو لأم، بخلاف التعليمات التي قصرت مدلول صلة القرابة على الأب والأم والزوجة أو الزوج والأبناء، وهذا تجلٍ من تجليات اختلاف المدلولات بين الاصطلاحات بحسب حساسية ما يقرره المنظم وطبيعته.

### المطلب الثالث: تكوين إطار الحوكمة:

يحدد الإطار نموذجاً دقيقاً لقواعد الحوكمة الشرعية لدى المصارف والبنوك، وتكرر الإلزامات التأكيدية على ما يجب أن يتكون منه الإطار، بينما نجد تعليمات الحوكمة نكتفي بتعريف إطار الحوكمة وما يشتمل عليه دون التطرق للإلزام بمحاور بعينها، وفي الحقيقة أن تعريف إطار الحوكمة في التعليمات، والمادة التي تحدد مكونات إطار الحوكمة في الإطار لا يختلفان كثيراً من حيث الجملة، إلا أن الإطار يلزم بمكونات معينة ومفصلة، حيث نجد في الإطار بعض المكونات التي لم تتطرق لها التعليمات مثل: "وضع قنوات رسمية لرفع التقارير فيما بين وحداته/إدارته الرئيسية من أجل ضمان رفع التقارير بصورة فعالة وفي الوقت المناسب" (إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة، 2020، المادة 4)، إضافة لما يوجبه الإطار من ذكر التشكيل الوظيفي والهيكل للإدارات الشرعية ونحو ذلك كما تنص الفقرة التاسعة منه على: "أن تشكل وحدة/إدارة تعنى بإجراء الأبحاث والدراسات الشرعية، والتنسيق بين الإدارة واللجنة، وتوزيع القرارات الشرعية على أصحاب المصلحة في المصرف، بالإضافة إلى القيام بأعمال السكرتارية للجنة" (المادة 4)، بخلاف التعليمات التي اكتفت بتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة عن اعتماد وتطوير إطار الحوكمة كما أتاحت له تفويض من يراه مناسباً لذلك في مادة أخرى.

### المبحث الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وفيه مطلبان:

#### المطلب الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة:

إن مجلس الإدارة هو المسؤول الرئيس والأول عن تطبيق إطار وتعليمات الحوكمة والسياسات المتعلقة بهما، ونجد الإطار يؤكد على إناطة المسؤولية العامة على مجلس الإدارة تجاه أطر الحوكمة، بخلاف التعليمات التي تحدد مسؤولية مجلس الإدارة باعتماده لإطار

(1) كالفقرة السادسة من المادة الثامنة من إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة كما سيأتي.

الحوكمة وحسب، كما يتفقان كلاهما على إناطة مجلس الإدارة بمسؤوليات الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية والتزامها بقواعد الحوكمة، وفي سياق تحديد أثر مدلولات "الإشراف" نجد الإطار يضيف "الإشراف على التزام المصرف وتنفيذه للقرارات الشرعية الصادرة عن اللجنة" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5)، أما النص الذي يقابله في التعليمات فيعد نصاً واسعاً امتداداً لطبيعة التعليمات في ترسية قواعد الحوكمة ومرورها: "الإشراف على أداء الإدارة التنفيذية والمكلفين بتنفيذ إطار الحوكمة الشرعية بحيث يقتنع أن أداءهم يتماشى مع أهداف ذلك الإطار" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة الثالثة)، ومن الظاهر مرونة هذا النص النظامي وسعته ليشمل عدداً من الممارسات السوقية المعمول بها والمستجدة.

وحفاظاً على استقلالية اللجنة الشرعية وتحقيقاً لقدرتها الكاملة فإن الإطار والتعليمات كلاهما ينصان على مسؤولية مجلس الإدارة عن تحقيق استقلالية اللجنة والتأكد من تلافي المعوقات المؤثرة على أدائها، إلا أن الإطار يضيف مسؤوليات تفصيلية أخرى على مجلس الإدارة في سبيل توفير ذلك تتمثل في "ضمان وجود سياسة اتصال فعالة بين الوحدات المصرفية الرئيسية تسهل وتمكن من تصعيد المسائل الهامة المتعلقة بتوافق الأنشطة المصرفية الإسلامية للمصرف مع أحكام ومبادئ الشريعة" إضافة إلى وضع إجراء رسمي لتقييم أداء أعضاء اللجنة الشرعية والإفصاح عن الآليات المتبعة للإشراف على نزاهة وأداء أعضاء اللجنة، وهذه الإضافات تعد ممارسات حديثة على علاقة اللجان الشرعية بمجلس الإدارة، وهي إحدى تمثيلات صناعة الحوكمة اليوم، وعلى الجانب الآخر نجد أن التعليمات قد أضافت في سبيل تحقيق استقلالية اللجنة الشرعية وقدرتها الكاملة على تنفيذ أعمالها - مما أناطت به مجلس الإدارة مسؤولاً عنها - ما نصه: "اعتماد التقرير السنوي للجنة الشرعية، والإفصاح عنه للعموم"، إضافة إلى النص التوكيدي على "أن لا تعجل القرارات الصادرة عن اللجنة الشرعية دون موافقتها، وعلى مجلس إدارة مؤسسة السوق المالية - أو ما في حكمه - مسؤولية التحقق من ذلك" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة الثالثة).

أما عن تقييم أعضاء اللجنة الشرعية فعلى خلاف الإطار الذي يقيم أعضاء اللجنة الشرعية بناء على "مؤشر الكفاءة والمعرفة والمساهمة والفاعلية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5)، فإن التعليمات تقصر التقييم السنوي لأعضاء اللجنة الشرعية على تقييم استقلالية عضو اللجنة وتلافي تعارض المصالح والظروف المؤثرة وحسب.

وفي سبيل تأكيد تحقق الشفافية والنزاهة باعتبارها عناصر رئيسة في قواعد الحوكمة، فإن كلاً من الإطار والتعليمات ينصان على مسؤولية مجلس الإدارة الإفصاح عن السير الذاتية لأعضاء اللجنة الشرعية، وتضيف التعليمات: "إلزام مجلس الإدارة في تقريرها - أو ما في حكمه - الإفصاح عن مكافآت أعضاء اللجنة الشرعية بعد تحديدها" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5).

#### المطلب الثاني: مسؤوليات الإدارة التنفيذية:

لقد أولى كل من الإطار والتعليمات على الإدارة التنفيذية مسؤولية تحديد المسائل الشرعية وإحالتها إلى اللجنة الشرعية، إن الإبانة عن هذه المسؤولية بـ "تحديد المسائل الشرعية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5؛ تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 4) هو محل نظر وتساؤل، فمالذي يعني بـ "المسائل الشرعية"؟ وهل هي تعبير عن المنتج أو الخدمة أو التعديل عليها؟ وكيف يمكن ضمان الإحاطة بتحديد المسائل الشرعية عن غيرها دون تفويت شيء منها؟ ففي سياق الاستيضاح والتحليل تمثل هذه الفقرة إحدى الجوانب المظلمة التي هي بحاجة لبيان وشرح لاسيما في منتجات المصرفية الإسلامية لدى بنوك النواذ الإسلامية، إذ ثمة مساران متوازيان لاعتماد الموافقات على المنتجات والخدمات من أصحاب المصلحة، وقد لا يظهر للإدارة التنفيذية أو من ينوبها اعتبار شرعية هذه المسألة من غيرها، بينما يظهر لدى اللجنة الشرعية خلاف ذلك، إن التحديد بإلزام إحالة جميع المنتجات والخدمات والتعديلات عليها والاتفاقيات والعقود إلى اللجنة الشرعية أو إلى أمين اللجنة الشرعية المؤهل والمختص، والذي بدوره يحدد المسائل الشرعية التي تحال إلى اللجنة الشرعية من عدمها أولى وأدق من إحالة مسؤولية تحديدها للإدارة التنفيذية عموماً سواء أكان الموظف المسؤول مملاً ومؤهلاً للتحديد من عدمه.

كما أحال كل من الإطار والتعليمات ومسؤولية متابعة تطبيق القرارات الشرعية الصادرة عن اللجنة الشرعية إلى الإدارة التنفيذية، على أن الإطار يفصل بين المتابعة والتطبيق بنصه "متابعة وتطبيق القرارات الشرعية... " (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5؛ تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 4)، ولم يتضح لي وجه الفصل بينهما، فلا يمكن تطبيق قرارات اللجنة الشرعية إلا من قبل الإدارة التنفيذية.

ويتفق كل من الإطار والتعليمات على نشر ثقافة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، كما يؤكد الإطار على أن تكون هذه الثقافة "ثقافة شمولية" ونتيجة لها: "يُتوقع من جميع الموظفين نوي العلاقة إمامهم بمنتجات المصرف المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة، ومعرفتهم بأوجه التشابه والاختلاف بين المنتجات والخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة والأخرى التقليدية"، وهذا النص معلوم من خلال الممارسة العملية حجم الجهد الكبير الذي يجب بذله لتحقيقه، لذا كان تعاطي الإطار مع هذه الفقرة بعبارة تعقل هذا المعنى وتدركه، فلم ينص على الإلزام الوجوبي الصريح على تحقيق هذه النتيجة، كما ألحق بها فقرة مساندة تنص على "توفير التعليم المستمر والبرامج التدريبية لأصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين، ويشمل ذلك المجلس، واللجنة، والموظفين نوي العلاقة بالمسائل الشرعية والمالية، والغرض من ذلك هو ضمان أن جميع الإدارات/الوحدات المرتبطة بإطار الحوكمة الشرعية للمصرف على اطلاع كاف بالتطورات في المسائل المتعلقة بالشريعة." (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5؛ تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 4).

وقد اختلف تعاطي كل من الإطار والتعليمات في حالة: علم الإدارة التنفيذية بوجود تعاملات أو عمليات غير متوافقة مع القرارات الصادرة عن اللجنة الشرعية، فبينما تؤكد التعليمات على مسؤولية الإدارة التنفيذية عن إبلاغ اللجنة الشرعية فور العلم بهذه العمليات والتعاملات "غير المتوافقة مع (1) قرارات اللجنة الشرعية أو (2) سياسة الالتزام الشرعي أو (3) إطار الحوكمة الشرعية فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة باعتبارها منتجات وخدمات متوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 4)، إضافة إلى مسؤولية الإدارة التنفيذية عن تقديم خطة تصحيحية لمعالجة تلك الحالات والتقيد بما تراه اللجنة الشرعية من تدابير مناسبة، نجد أن الإطار تعاطى مع وقوع هذه التعاملات بتصعيد أكبر وبمستوى مختلف وذو حساسية، حيث أوجب على الإدارة التنفيذية:

- 1- "إبلاغ المجلس (الإدارة) واللجنة (الشرعية) على الفور.
- 2- التوقف فوراً عن تقديم أي خدمات أو منتجات مصرفية في المجال غير المتوافق مع أحكام ومبادئ الشريعة.
- 3- تقديم خطة تصحيحية تتم الموافقة عليها من مجلس الإدارة وتعتمدها اللجنة الشرعية لتصحيح الحالات غير المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة خلال مدة 30 يوم عمل من علمها بالحالات غير المتوافقة." (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5)

إن هذا المستوى الرفيع من التعاطي والتصعيد لمثل هذه التعاملات غير المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة يمنح الإطار قوة ورصانة في تحقيق الشفافية والمصادقية في تقديم المنتجات الإسلامية، كما يساهم في بناء ثقة كبيرة بين العملاء والمصارف الإسلامية ويكسب القرارات الشرعية نفاذاً وحصانة عن تسرب الخلل إليها، ولا يكتف الإطّار بذلك، بل يؤكد في فقرة أخرى ضمن مسؤوليات الإدارة التنفيذية للمساهمة في الوقاية وتقليل مخاطر حدوث التعاملات غير المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة بـ "ضمان توافر السياسات والإجراءات الشرعية للموظفين المرتبطين بتطبيق إطار الحوكمة الشرعية." (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5)، وفي هذا الصدد هل يعد تعاطي التعليمات مع حالات الإبلاغ عن المخالفات الشرعية قاصراً بالنسبة للإطّار؟ الحق أن تعاطي التعليمات يمثل الحد اللازم لمثل هذه المخالفات، ولا يعد قصوراً من حيث هو، إلا أن المخالفات الشرعية قد تنترب عليها مخاطر عديدة مثل المخاطر المالية كالتطهير ومخاطر السمعة وغيرها، فضلاً عن أهمية الشفافية في التعاملات المالية المصرفية أو الاستثمارية ونحوها بالنسبة للعملاء، مما يجعل التعاطي معها بأعلى مستويات التصعيد له أهميته وأثره

في تلافي هذه المخالفات والمخاطر المترتبة عليها، كما تكتسب هذه الممارسات ثقة العميل المستدامة والثابتة بدوام الرقابة العليا على جميع تعاملاته مع المصرف أو المؤسسة.

وجدير بالذكر أن الإطار قد توسع في مفهوم "العمليات غير المتوافقة"، فبينما تحصرها التعليمات بـ "العمليات والتعاملات غير المتوافقة مع (1) قرارات اللجنة الشرعية أو (2) سياسة الالتزام الشرعي أو (3) إطار الحوكمة الشرعية فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة باعتبارها منتجات وخدمات متوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة"، نجد الإطار يوسع المفهوم ليشمل كل التعاملات التي "تبدو أنها تتضمن عمليات غير متوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 5)، وهذا التوسع لدى الإطار قد يتيح مساحة للاختلاف والجدل والتذرع بتفسيرات وتبريرات عديدة للخروج من الالتزام المطلوب في حال لم "يبدو" أن المنتج أو الخدمة يتضمن عملية غير متوافقة للإدارة التنفيذية، كما أنه في الوقت نفسه قد يفتح باباً للإشكالات المترتبة في حال أوقفت الإدارة التنفيذية المنتج لمظنة وجود عمليات غير متوافقة ثم تبين خلاف ذلك، ومن منظور آخر فهذا التوسع أثره في تقليل مخاطر حدوث تعاملات أو عمليات غير متوافقة لشموله كل ما "يبدو" تضمنه ما لا يتوافق مع أحكام ومبادئ الشريعة وإن لم يتحقق للإدارة التنفيذية تحققاً ببناء مخالفتها، حتى وإن لم يوجد قرار شرعي ينص على مخالفة هذه المعاملة لأحكام ومبادئ الشريعة، أما التعليمات فقد تجنبت هذه التساؤلات والإشكالات بتحديد منضبط ودقيق، فلم تفتح باباً لمظنة وجود المخالفات الشرعية أو ما يبدو للإدارة التنفيذية بشأنها فيها.

### المبحث الثالث: تشكيل وتعيين اللجنة الشرعية وعضويتها، وفيه ثلاثة مطالب:

#### المطلب الأول: تشكيل اللجنة الشرعية:

يلزم الإطار البنوك بتشكيل لجان شرعية داخلية، بخلاف التعليمات التي تجيز تكليف لجان شرعية خارجية، وبتماشي هذا الاختلاف مع طبيعة التباين بين حجم عمليات البنوك وحجم عمليات المؤسسات المالية، حيث أن إلزام جميع المؤسسات المالية على اختلاف أحجامها بلجنة شرعية داخلية لا يتناسب مع تنوع المؤسسات المالية وتباين حجم منتجاتها وخدماتها وعملياتها. إضافة لذلك، فلم تحدد التعليمات حداً أعلى لأعضاء اللجنة الشرعية بخلاف الإطار الذي حدد حداً أعلى "لا يزيد عن خمسة" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 7)، إذ تتواءم التعليمات في ذلك مع طبيعة اللجان الشرعية الخارجية التي تستقل بتحديد عدد أعضائها مما يجعل الإلزام بحد أعلى مظنة كلفة ومشقة، على أن الإطار والتعليمات قد اتفقا في تحديد حد أدنى لأعضاء اللجنة الشرعية "لا يقل عن ثلاثة" (المادة 7)، مع التنويه إلى أن هذه المادة المعنية بتشكيل اللجنة الشرعية ليست ضمن المواد الإلزامية في التعليمات، إذ يمكن لمؤسسة السوق ألا تشكل لجنة شرعية ولا تعني لذلك.

وسعيّاً لتحقيق أمثل مستويات الحوكمة فإن الإطار يلزم بمدة لعضوية اللجنة الشرعية لا تزيد عن 3 سنوات، كما يلزم الإطار بـ "أن يكون رئيس اللجنة عضواً مستقلاً" (المادة 7)، ويستقل الإطار بإلزامه بهذه الأحكام، فالذي يظهر أن التعليمات لا ترى حاجة ملحة للإلزام بهذه الأحكام.

وفيما يتعلق بعوارض الاستقلال، فقد أفرد كل من الإطار والتعليمات فقرة خاصة بعوارض الاستقلال، على أن الإطار قد فصل في صور عديدة بعينها، إلا أن كلاً من الإطار والتعليمات قد تطرقوا لبعض الصور التي لا علاقة لها بعوارض الاستقلال والتي يمكن أن تضمن في أحكام تشكيل اللجنة الشرعية العامة، وفيما يلي فحص لعوارض الاستقلالية بين النموذجين:

أ- تطرق كل من الإطار والتعليمات إلى مدة عضوية اللجنة الشرعية، فبينما يحددها الإطار بأن لا تزيد عن 6 سنوات متصلة أو 9 سنوات منفصلة، فإن التعليمات تكتفي بأن لا تزيد مدة العضوية عن 9 سنوات متصلة كانت أم منفصلة، إلا أن هذه الفقرة لا علاقة لها باستقلالية العضو، وإنما تتعلق بالأحكام العامة لتشكيل اللجنة الشرعية، وتحديد مدد عضوية اللجان يساهم في الحد من تراتبية

العمل وتجنب احتمالية قصور العناية اللازمة من الأعضاء، وحاجة التدوير لإنضاج الأعمال، يدل على ذلك ما ورد في المادة التالية في الإطار في تعريف الاستقلالية بكونها: "تعني قدرة العضو على أن يكون محايداً وموضوعياً في اتخاذ القرار دون أي تأثير من الإدارة أو من جهات أخرى خارجية." (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 7)، فمن المأخذ على النموذجين ذكرهما هذه الفقرة ضمن عوارض الاستقلال.

وفي مقابل ذلك نجد الإطار يمنع من "تعيين أي عضو في اللجنة يعمل في لجنة شرعية تابعة لمصرف آخر عامل في المملكة"، ويعلل الإطار ذلك بما نصه. "وذلك لضمان تركيز العضو وتجنب تعارض المصالح والحفاظ على سرية المعلومات" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 7)، وهذه الفقرة أولى بالذكر ضمن عوارض الاستقلال، إلا أنها ذكرت ضمن الأحكام العامة لتشكيل اللجنة الشرعية.

ومما ينوه إليه في هذا السياق، إلزام الإطار المصرف إدراج فقرة خاصة بسرية المعلومات في عقد أو شروط تعيين عضو اللجنة، وهذه الفقرة لا تتعلق بتشكيل اللجنة الشرعية، والأولى بها أن تضمن ضمن مادة "سرية المعلومات" أو مادة "عضوية اللجنة الشرعية". ثم إن من الملاحظات التي تعد محل بحث ونظر، ما يتعلق بأثر الإلزام بتغيير أعضاء اللجان الشرعية بعد مضي المدة المحددة، فإن كان لذلك أثر إيجابي متمثل في الحد من تراتبية العمل وإنضاج المصرفية الإسلامية إلا أن ثمة أثر هو محل نظر وتساؤل؛ فمن المعلوم أن المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية تعتمد على الاجتهادات الفقهية لأعضاء اللجنة الشرعية، ولا تعتمد على معايير محددة مسبقاً أو مذاهب فقهية لا تخرج عنها، ومن المعلوم أن الاجتهادات الفقهية قد تختلف من فقهي لآخر، فما هو أثر هذا الاختلاف في الاجتهادات الفقهية عند تغيير أعضاء اللجنة الشرعية؟ من واقع العمل فإن اللجان الشرعية تراعي الاجتهادات الفقهية المخالفة للجان الشرعية الأخرى، لكن ما هو واقع المنتجات أو الخدمات التي بنيت على اجتهاد فقهي إن تغير هذا الاجتهاد بتغير أعضاء اللجنة أو بعضها؟ وهل راعت عوارض الاستقلال في هذه المادة هذا الأمر الذي قد يترتب عليه مخاطر مالية أو آثار استراتيجية؟ إن تجربة حوكمة المصرفية الإسلامية في المملكة العربية السعودية تعد في بداياتها، ولاشك أنها ستحظى بمزيد من النضج والتطور.

ب- ينص كل من الإطار والتعليمات على ألا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن ثلثي اللجنة، وعند بيان عوارض الاستقلال نجد أن الاختلاف بين الإطار والتعليمات مقتصر في ملكية نسبة من المصرف أو الشركات التابعة له أو أسهم المؤسسة المالية أو شركات أخرى ضمن مجموعها، ففي حين ينص كل من الإطار والتعليمات على أن ملكية نسبة ٥٪ يفي عن العضو استقلاليته، نجد أن التعليمات تنص على أن لا يكون "له صلة قرابة بمن يملك هذه النسبة."، وهذه الإضافة ذات قيمة وأثر، ومقتضى ذلك بالنسبة للإطار أن صلة قرابة عضو اللجنة الشرعية في المصرف بمن يملك نسبة ٥٪ من المصرف لا تعد من عوارض الاستقلالية وهذا مشكل في الحقيقة إذا اعتبرنا سعة مصطلح "صلة القرابة" في الإطار والذي يشمل الإخوة والأخوات الأشقاء أو لأب أو أم، وفي المقابل يقرر الإطار أن أي صلة قرابة لعضو اللجنة الشرعية بأحد أعضاء مجلس إدارة المصرف أو كبار التنفيذيين ولو في إحدى الشركات التابعة أو مجرد تمثيل عضو اللجنة الشرعية لشخص ذي صفة اعتبارية يملك النسبة المذكورة أنفاً من أسهم المصرف أو إحدى الشركات التابعة له فإن هذا كله يفي بالاستقلالية عن عضو اللجنة الشرعية، ومن الظاهر توسع الإطار في هذا الجانب، ومن المفارقات أن الإطار يقرر أن أي علاقة ائتمانية بين المصرف وعضو اللجنة الشرعية سواء أكانت بطاقات ائتمانية أو تسهيلات أو ضمانات باسمه أو باسم أحد أقاربه تزيد عن ٣٠٠ ألف ريال فإن ذلك يعد نافياً لاستقلالية العضو، ولم ينص على حالات تملك أحد أقارب عضو اللجنة الشرعية في المصرف، وفي النص الذي يتناول العلاقة الائتمانية لأقارب عضو اللجنة الشرعية في الإطار بعض التضييق في الحقيقة إذا استصحبنا سعة مفهوم "القرابة" فيه والواقع الذي يشهد علاقة كثير من الأفراد بمصارف يكثر تعاملهم معها.

ويضيف الإطار بأن لا يعين عضو اللجنة الشرعية إن كان قد أمضى خلال السنتين الماضيتين لتعيينه (في اللجنة) موظفاً لدى طرف متعامل مع المصرف ككبار الموردين ومراجعي الحسابات، فضلاً عن إحدى الشركات التابعة للمصرف أو موظفاً في المصرف

نفسه<sup>(2)</sup>، وفي هذا تشديد وتضييق لكل مواطن الخاطر المحتملة عند منظم الإطار، ومن الملاحظ تشديد الإطار في هذه الفقرة لدرجة تعرضه لأحوال نادرة الوقوع لعلاقة عضو اللجنة الشرعية بالمصرف كأن "يتقاضى مبالغ مالية من المصرف علاوة على أجر أو مكافأة عضويته في اللجنة"، على أن الإطار يؤكد في نهاية الأحكام المتعلقة بعوارض الاستقلال بأن "الأعمال والعقود التي تتم مع عضو اللجنة لتلبية احتياجاته الشخصية إذا تمت هذه الأعمال والعقود بنفس الأوضاع والشروط التي يتبعها المصرف مع عموم المتعاقدين والمتعاملين وكانت ضمن نشاط المصرف المعتاد" لا تعد من قبيل المصلحة النافية لاستقلالية عضو اللجنة التي يجب الحصول لها على ترخيص من الجمعية العامة، ومنطوق ذلك إذا لم يتعارض مع الفقرة المتعلقة بمجموع العلاقة الائتمانية بين المصرف وعضو اللجنة الشرعية.

هذا ويتفق كل من الإطار والتعليمات على أن المصالح المباشرة أو غير المباشرة في الأعمال والعقود التي تتم لحساب المصرف أو مؤسسة السوق المالية تعد نافية للاستقلال، إلا أنهما لا يفسران المراد بالمصالح المباشرة وغير المباشرة، كما يتفقان على أن الاشتراك في عمل من شأنه منافسة المصرف أو مؤسسة السوق المالية أو الاتجار في أحد فروع النشاط للمصرف أو مؤسسة السوق ناف للاستقلالية.

ت- اعتنى الإطار بأحكام انتهاء علاقة عضو اللجنة الشرعية وإجراءاتها، حيث منع الإطار المصرف من إنهاء عضوية أعضاء اللجنة قبل انتهاء مدتها إلا بمبرر معقول، كما رتب الإطار في حال استقالة عضو اللجنة إجراءات محددة تتمثل في: إشعار المصرف للمؤسسة (مؤسسة النقد)، وإلزام العضو برفع استقالته مع مبرراتها لمجلس إدارة المصرف وللمؤسسة، بينما لم تنطرق التعليمات لشيء من ذلك على وجه الإجمال أو التفصيل، وهذا مبني على كون التعليمات قد وسعت صور تعيين لجنة شرعية إلى لجان خارجية لا تجعل مثل هذه الإجراءات محل عناية ضرورية، إلا أن تنظيم مثل هذه الإجراءات حسن لشمولية أحكام الحوكمة.

ث- اعتنى الإطار بتحديد إجراء معين عند انتفاء استقلالية عضو اللجنة الشرعي وذلك بـ "إشعار المؤسسة خلال (5) أيام عمل"، ولم تنطرق التعليمات لشيء من التفصيل حول ذلك إلا في مادة مهام أعضاء اللجنة الشرعية، حيث أوجبت على العضو الإفصاح عن ذلك للجنة الشرعية والامتناع عن التصويت في حال كان انتفاء الاستقلالية عارضاً وليس ذاتياً، وإبلاغ اللجنة الشرعية فيما لو كان انتفاء الاستقلالية الذاتي خاص بأعمال المنافسة فقط، والحقيقة أن هذا جانب مظلم في التعليمات وقاصر عن تناول جميع حالات انتفاء الاستقلالية وتنظيم الأحكام فيه.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثاني: عضوية اللجنة الشرعية:

تعنى هذه المادة بالاشتراطات والصفات اللازمة لعضوية اللجنة الشرعية، وفي هذا السياق بالخصوص نجد أن أحكام الإطار أقل وجوبية من حيث مؤدى النص، حيث تتمثل بـ "ينبغي أن يكون" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 8)، "ينبغي أن تتضمن مؤهلات العضو الصفات الآتية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 8)، بينما نجد أحكام التعليمات أكثر وجوبية من حيث مؤدى النص: "يشترط أن يتوافر في عضو اللجنة الشرعية المعرفة والخبرة اللازمتان، واللذان تقيمان بناءً على المعايير الآتية" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 6)، إلا أنهما يشتركان في سعة المؤهلات والمتطلبات الواجب تحققها في عضو اللجنة الشرعية، فالنص على وجوب توفر الخبرة الكافية والمعرفة الشرعية والمالية الملائمة في الإطار، وفي التعليمات تمنح النصوص سعة ومرونة عالية وهذا يخدم الواقع المصرفي والاستثماري الشرعي من جانب، ومن جانب آخر يجعل الحكم على تحقق المتطلبات من عدمها في عضو اللجنة الشرعية أمراً عسيراً، على أن الإطار ينص ضمن متطلب الكفاءة على "توافر خبرة

(2) هذا الحكم من هذه الفقرة موهم في صياغته، وهذا ما اتضح لي من خلال الدراسة.

(3) جدير بالذكر أن مثل هذه الاشتراطات في أعضاء اللجان متماثلة في أطر وقاعد كثيرة للحوكمة كحوكمة مجالس الإدارة والشركات ونحوه، ويمكن الرجوع إلى مثل هذه القواعد والأطر لمزيد استيضاح ومقارنة.

متنوعة لا تقل عن خمس سنوات في مجالات متعددة يكون من ضمنها خبرة في مجال المصرفية الإسلامية والالتزام والتدقيق الشرعي للمعاملات المالية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 8)، وهذا تحديد دقيق وجيد، إلا أن مما يؤخذ على الإطار نصه على مطلب "القيادة" لدى عضو اللجنة الشرعية، والحقيقة أن تحقق هذا المطلب محل تساؤل عن مدى الاحتياج إليه من عدمه؛ خصوصاً إن لم يكن مقصوراً على رئيس اللجنة الشرعية مما يمنحه مغزى معقول - بعض الشيء -، إضافة لصعوبة التحقق من توافره من عدمه. هذا وقد أضاف الإطار بعض المتطلبات الأخرى كالاستقلالية وسبق تعريفها، إضافة لمتطلبات ينبغي تحققها بأعضاء اللجنة مجتمعين كالمهارات المهنية العملية والإدارية.

### المطلب الثالث: مادة اجتماعات اللجنة الشرعية:

يعتني كل من الإطار والتعليمات بانتظام عقد اجتماعات اللجنة الشرعية وفعاليتها، ومع كونها يؤكدان على وجوبية عقد اجتماعات اللجنة الشرعية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، إلا أن الإطار يقرر حداً أدنى للاجتماعات السنوية لا يقل عن 3 اجتماعات وبما يضمن عدم تأثر المصرف جراء صعوبة الحصول على قرارات اللجنة بشأن المسائل الشرعية المحالة إليها.

وفيما يشترط كل من الإطار والتعليمات حضور أغلبية أعضاء اللجنة لصحة اجتماعاتها، نجد أن الإطار يوجب على عضو اللجنة الشرعية حداً أدنى لحضوره لا يقل عن 75٪ من اجتماعات اللجنة الشرعية خلال السنة المالية الواحدة، وهذا قد يشكل في حال كانت اجتماعات اللجنة للمصرف تتفق مع الحد الأدنى الذي يقرره الإطار وهو 3 اجتماعات سنوية، فإنه لا يمكن لعضو اللجنة أن يتغيب عن أي اجتماع تحقيقاً لهذا الحكم ولم يكن لهذا النص أي اعتبار، كما أن التعليمات والإطار يقرران صدور قرارات اللجنة الشرعية بأغلبية أصوات الحاضرين، وعند تساوي الأصوات فإن الإطار يجعل الترجيح إلى الجانب الذي صوت معه رئيس اللجنة الشرعية، بخلاف التعليمات التي تجعل الترجيح إلى الجانب الذي صوت معه رئيس الاجتماع عند غياب رئيس اللجنة الشرعية، وفي هذا السياق، فإن التعليمات تلتفت النظر إلى مبدأ هام لتحقيق مستوى مثالي من تطبيقات الحوكمة ودرء تعارض المصالح والممارسات التي قد تضر بنزاهة العمل، حيث تقرر ما نصه " لا يحق لأي عضو في مجلس إدارة مؤسسة السوق المالية - أو أحد مديريها - أو الإدارة التنفيذية حضور اجتماعاتها إلا إذا طلبت اللجنة الشرعية الاستماع إلى رأيه أو الحصول على مشورته " (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 7)، وهذا مبدأ من الضرورة الإحاطة به لمنح اللجنة استقلاليتها الكاملة والتامة في مباحثة القرارات الشرعية وإصدارها.

كما يشاد بما نص عليه كل من الإطار والتعليمات في وجوب:

- أ- توثيق اجتماعات اللجنة الشرعية.
  - ب- إعداد محاضر للاجتماعات تتضمن النقاشات والمداولات وتوصيات اللجنة ونتائجها.
  - ت- وحفظ ذلك في سجل خاص ومنظم.
  - ث- وبيان أسماء الأعضاء الحاضرين.
  - ج- والتحفظات التي أبدوها.
  - ح- وتوقيع المحاضر من جميع الأعضاء الحاضرين.
- مما يجود أعمال اللجان الشرعية ويخدمها.

**المبحث الرابع: مسؤوليات اللجنة الشرعية ومهام واختصاصات أعضائها، وفيه ثلاثة مطالب:**

### المطلب الأول: مسؤوليات اللجنة الشرعية:

تعد هذه المادة من المواد الرئيسية والمهمة في كل من الإطار والتعليمات، حيث تحتوي على ما يندرج تحت مسؤوليات اللجنة الشرعية من عدمه، ولذا تضع التعليمات جميع البنود الواردة تحت هذه المادة ضمن مسؤوليات اللجنة الشرعية ولا توجب عليها مباشرة العمل

على هذه المسؤوليات، فالتعليمات تنص على: "تعد اللجنة الشرعية مسؤولة عن الآتي" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 8) بخلاف الإطار الذي ينص على "يجب على اللجنة القيام بالمهام بالآتية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 10)، وهذا الاختلاف له آثاره، فلجنة الشرعية في مؤسسة السوق المالية - كما سبق بيانه - أن توكل هذه المهام لمن ينفذها وتعد اللجنة المسؤولة عنها في مواجهة الغير، أما اللجان الشرعية في البنوك وشركات التمويل ونحوه فيجب عليها تنفيذ هذه المهام بنفسها ولا يحق لها توكيل غيرها لذلك، هذا هو منطوق المادة فيما يظهر، وعليه، فإن التعليمات تنص في أول مهام اللجنة الشرعية المتعلقة بتوافق المنتجات والخدمات مع الأحكام والمبادئ الشرعية على "التأكد"، بينما ينص الإطار على "الإشراف".

كما يوجب الإطار على اللجنة الشرعية تقييم عمل الالتزام والتدقيق الشرعي الداخلي لضمان التزامها بالجوانب الشرعية، وينص الإطار على أن هذا التقييم: "يشكل جزءاً من مهامها عند رفع تقاريرها المتعلقة بتقييم الالتزام بأحكام ومبادئ الشرعية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 10)، بخلاف التعليمات التي لا تنص على كون ذلك ضمن مسؤوليات اللجنة الشرعية، لذا بدا من الواضح تموضع اللجنة الشرعية في الإطار في موضع أقرب منها في التعليمات بالنسبة للعمل التنفيذي والفني المتعلق بالجوانب الشرعية في المصرف.

وإضافة لما سبق نجد أن الإطار ينص على أن "تحمل اللجنة المسؤولية تجاه جميع قراراتها المتعلقة بالمسائل الشرعية. ويجب أن يعتمد المجلس على اللجنة فيما يتعلق بإصدار القرارات الشرعية"، ومع أن التعليمات والإطار كلاهما ينصان على كون إصدار القرارات واعتماد توافق العقود والاتفاقيات وغيرها من مسؤوليات اللجنة الشرعية إلا أن الإطار ينفرد بهذا النص.

وفي كل من الإطار والتعليمات يعد من ضمن مسؤوليات اللجان إبلاغ مجلس الإدارة إذا ثبت للجنة الشرعية ممارسة المصرف أو المؤسسة لأنشطة غير متوافقة، وهذا مختلف فيما لو علمت الإدارة التنفيذية بذلك كما سبق التطرق إليه في مادة مسؤوليات الإدارة التنفيذية، ويضيف الإطار في سبيل التصعيد بأن من مسؤوليات اللجنة الشرعية "إحاطة المؤسسة (مؤسسة النقد) بالحالات التي لا تتم فيها معالجة الأنشطة المصرفية الإسلامية غير المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة بشكل فاعل أو كاف أو عدم اتخاذ المصرف لأي تدابير تصحيحية بشأنها" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 10)، أي بعد إبلاغ مجلس الإدارة.

وامتداداً للمقارنة بين مسؤوليات اللجنة الشرعية في الإطار والتعليمات، ولكون كل منهما ينص على كون المنتجات والاتفاقيات والعقود المتعلقة بها تعد ضمن مسؤوليات اللجنة الشرعية، نجد أن اللجنة الشرعية في الإطار مسؤولة عن "لليل المنتج والإعلانات التسويقية والكتيبات التوضيحية والمنشورات المستخدمة للتعريف بالمنتج" من حيث توافقتها مع أحكام ومبادئ الشريعة، بخلاف التعليمات التي تقتصر على "العقود والاتفاقيات وغيرها من المستندات القانونية المستخدمة في المعاملات التجارية ذات العلاقة" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 8)، إن هذه الإضافة في الإطار ذات قيمة عالية ومهمة، فالمستندات التسويقية لا تقل أهمية عن المنتجات لما قد تشتمل عليه من مخاطر سمعة (شرعية)، أو توسع يخالف مبادئ وأحكام الشرعية كتسمية المنتجات والخدمات بأسماء تخالف مضمون المنتج أو حكمه ونحو ذلك، وهذه من المواطن القيمة التي يحتفى بها في الإطار، فكثير من الاستشكالات الشرعية لدى العملاء سببه تصور مغلوط عن حقيقة المنتجات ناشئ عن ضعف في تسويق المنتج وتوضيحه.

إضافة لذلك فإن كلاً من الإطار والتعليمات يقران أن من مسؤولية اللجنة الشرعية إصدار تقرير سنوي حول مدى توافق المنتجات والخدمات مع الأحكام والمبادئ الشرعية، ولكون هذه الفقرة ضمن الفقرات الإلزامية في التعليمات، فإننا نسلط عليها الضوء بقدر النظر وتحقيق الفهم، فقد ورد في الفقرة ما نصه: "وتضمنيه (أي التقرير السنوي) المعايير الشرعية التي اعتمدت عليها اللجنة الشرعية في إصدار قراراتها" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 8)، وهذه الفقرة في الحقيقة لا يتضح

المراد منها بدقة، فما المقصود بالمعايير الشرعية؟ هل هي الأدلة الشرعية؟ أم الضوابط التي قررتها اللجنة الشرعية؟ وهل ينص عليها كلها؟ أم ينص على أهم المبادئ الشرعية؟ أم تلحق جميع القرارات الشرعية بالقرار؟ لم يتضح لي المراد في الحقيقة من هذه الفقرة بالتحديد، ولا يوجد عرف منضبط بهذا الشأن في واقع العمل.

وعوداً على الإطار، فإننا نجد في أولى الفقرات التي تعد من مهام اللجنة الشرعية والمتعلقة بإشراف اللجنة على مدى توافق التعاملات المصرفية ما نصه: " يجب أن تساعد تقارير الالتزام الشرعي وملاحظات التدقيق الشرعي الداخلي للجنة في تحديد المسائل التي تتطلب اهتمامها واقتراح تدابير تصحيحية لها، عند الحاجة " (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 10)، وهذا المضمون في هذه الفقرة كان الأولى به أن يوضع ضمن مسؤوليات الالتزام الشرعي أو التدقيق الشرعي وما يندرج ضمنهما لا من مسؤوليات اللجنة الشرعية لتجويد الإطار وتمثينه من حيث الضبط والتقسيم والتبويب.

### المطلب الثاني: مهام واختصاصات رئيس اللجنة الشرعية:

تتشابه هذه المادة كثيراً في الإطار والتعليمات وتتفق في مفرداتها وصياغتها في كثير من فقراتها، إلا أننا نجد أن الإطار ينص على "ضمان حصول أعضاء اللجنة في الوقت المناسب على المعلومات الكاملة والواضحة وغير المضللة"، فهو في الإطار يجعل مسؤولية رئيس اللجنة الشرعية مسؤولية ضمان، على خلافه نجد أن التعليمات تنص على "التأكد من حصول أعضاء اللجنة الشرعية..."، فمسؤولية رئيس اللجنة الشرعية هي التأكد، ولا يضمن ذلك في مقابل الغير ولو لم يفرط، ولا يسأل عنه بصفته ضامناً لتحققه.

ويضيف الإطار في إحدى فقراته مضموناً يؤكد من خلاله على مدة معيارية لمناقشة جميع المسائل الشرعية المحالة إلى اللجنة الشرعية تتحدد بما نصه: "بشكل فعال وفي الوقت المناسب"، وتعد هذه المدة المعيارية مسؤولية رئيس اللجنة الشرعية، والحق أن هذه المدة المعيارية ذات اتساع ومن الصعوبة قياسها بشكل أو بآخر، فهي نسبية وتراعي طبيعة عمل كل لجنة وكل مصرف، إلا أن مقايستها عسيرة بعض الشيء وقد لا يبنني عليها محددات واضحة للمسؤولية القانونية، وقد يكون هذا من مقاصد المنظم، إلا أن واقع العمل يلزم بطريقة أو بأخرى اتخاذ أسلوب معين يتلاءم طردياً مع نشاط المصرف أو المؤسسة، وتعد هذه من مسؤوليات رئيس اللجنة الشرعية وأمينها.

### المطلب الثالث: مهام وواجبات أعضاء اللجنة الشرعية:

يتضح من خلال دراسة فقرات هذه المادة بين الإطار والتعليمات بعض الاختلافات المؤثرة بينهما، إذ من الظاهر حرص الإطار في هذه المادة على تحقق فاعلية اللجنة الشرعية من خلال مساهمة أعضائها، فهو يؤكد على ذلك في فقرات ثلاث تشمل على معرفة واجبات ومسؤوليات العضو، وتمكين أعضاء اللجنة الآخرين من ممارسة واجباتهم ومهامهم، إضافة لأخذ مرئيات المختصين عند الحاجة، وتعد هذه المتطلبات من واجبات عضو اللجنة الشرعية، وهي في الحقيقة لفتات مهمة ولها أثرها، وإن كان البعض قد يعدها من الإضافات غير المؤثرة أو اللازمة، ولم تتطرق التعليمات للواجبات المذكورة آنفاً على عضو اللجنة الشرعية، وإنما نصت على فقرة لها مثيلها في الإطار هي: "تخصيص وقت كافٍ للاضطلاع بمسؤولياته، والتحضير لاجتماعات اللجنة الشرعية والمشاركة فيها بفعالية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 12؛ تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 10)، وهذه الفقرة التي نصت عليها التعليمات والإطار كذلك؛ تعد فقرة ذات أهمية بالغة لتحقيق النتيجة المرجوة من فاعلية منتجات المصرفية الإسلامية وسلامتها.

وفي حال وجود أي عارض من عوارض الاستقلال، فإن التعليمات تنص على وجوبية إبلاغ العضو اللجنة الشرعية عن هذا التعارض وعدم المشاركة في التصويت على أي قرار يصدر بشأن ذلك، لكن إبلاغ عضو اللجنة الشرعية يكون للجنة الشرعية فقط، أما الإطار فيوجب أن يكون الإبلاغ إلى مجلس الإدارة وليس إلى اللجنة الشرعية على خلاف التعليمات، ويتفقان كلاهما على أن

عوارض الاستقلال هنا تشمل المصالح المباشرة وغير المباشرة، وقد سبق التطرق إلى إشكالية المصطلح هنا، إضافة إلى أن عوارض الاستقلال تشتمل على أعمال المنافسة، وفي صدد ذلك، فلو أن عضو اللجنة الشرعية في المؤسسة المالية ظهرت له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من اتفاقية ما فعله إبلاغ اللجنة الشرعية فقط والامتناع وجوباً عن التصويت، أما عضو اللجنة الشرعية في المصرف أو شركة التمويل لو ظهرت له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فعليه إبلاغ مجلس الإدارة فوراً ويجوز له التصويت على القرارات الصادرة بهذا الشأن، ومنطوق هذه المادة أن ذلك مقصور على عضو اللجنة الشرعية دون رئيس اللجنة الشرعية، إلا أن الظاهر من المعمول به ومن السياسات الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية تشتمل رئيس اللجنة الشرعية في ذلك، مع التنويه إلى أن عوارض الاستقلالية هنا في الإطار تتناول العوارض العارضة لا العوارض الذاتية، بخلاف التعليمات التي يظهر أنها تتناول العوارض العارضة والذاتية.

وفي ختام هذه المادة ينص الإطار في الفقرة الأخيرة منها على "عدم إفشاء أي أسرار تم الاطلاع عليها من خلال عضويته في اللجنة"، بينما لا تنص التعليمات على هذه الفقرة من هذه المادة، وإنما تضعها في باب سرية المعلومات، وهذا في الحقيقة هو الأصوب، فهذه الفقرة ألصق بالمادة المتعلقة بسرية المعلومات عنها من غيرها، وهي أولى بها من حيث تناولها لعضو اللجنة الشرعية ورئيسها، كما أن التعليمات تنص في الفقرة الأخيرة من هذه المادة على "المحافظة على الأخلاقيات والسلوكيات المهنية" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 12؛ تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 10)، بينما نجد الإطار يذكر مضمون هذه الفقرة في باب سرية المعلومات وهذا مستغرب في الحقيقة، فلاشك أن هذه الفقرة أولى بمهام وواجبات أعضاء اللجنة الشرعية ومن الأولى تكرارها في المادة المتعلقة بواجبات رئيس اللجنة الشرعية لو لم يكن له تعلق بهذه المادة محل الدراسة.

#### المبحث الخامس: الاستقلالية وسرية المعلومات، وفيه مطلبان:

##### المطلب الأول: الاستقلالية:

تعد هذه المادة رئيسية في كل من الإطار والتعليمات، حيث تضمن هذه المادة تحقق استقلالية اللجنة الشرعية في اتخاذ القرارات الشرعية والتوجيهات بشأن المسائل الشرعية المحالة إليها إضافة إلى الإبلاغ عن حالات المخالفة ونحو ذلك دون تأثير سلبي من الإدارة التنفيذية بشكل أو بآخر، ويتركز ذلك في جانبين:

الجانب الأول: تبعية اللجنة الشرعية بمجلس الإدارة مباشرة، وتضيف التعليمات "بمجلس الإدارة أو ما في حكمه"، ولم يتضح لي المراد من هذه الإضافة بالتحديد، إذ لا يوجد ما هو في حكم مجلس الإدارة في الشركات عامة، إلا أن المقصود ربما يتجه للجان الشرعية الخارجية.

وهذا الارتباط التنظيمي المنفصل عن الرئيس التنفيذي يحقق قدراً عالياً من الاستقلالية المنشودة، كما أن هذه الارتباط لا ينتهي إلى مجلس الإدارة فحسب من خلال الإطار، وإنما يصل إلى مؤسسة النقد في حالات التصعيد بالنسبة للإطار بخلاف التعليمات الذي يقتصر على مجلس إدارة المؤسسة المالية، إلا أن ثمة تساؤل متعلق بمدى فاعلية اللجنة الشرعية لو ارتبطت بالجمعية العمومية عن فاعليتها لو ارتبطت بمجلس الإدارة؟ حيث يعد ارتباط اللجنة الشرعية بالجمعية العمومية أعلى مستويات الحوكمة وأحدثها، بينما ارتباطها بمجلس الإدارة هو أقل منه رتبة في قواعد الحوكمة العامة، على ذلك لا يعني أن ارتباطها بأعلى مستويات الحوكمة كالجمعية العمومية يلزم منه أن يكون أكثر فاعلية، فالحقيقة أن طبيعة عمل اللجنة الشرعية وحساسية اختصاصاتها إضافة إلى أهمية المرونة في عملها لارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالمنتجات المالية يجعل ارتباطها بمجلس الإدارة أكثر فاعلية من واقع العمل، وعلى سبيل المثال فإن تصعيد حدوث مخالفات شرعية في المنتجات المالية يمكن معالجته بفاعلية أكبر عند ارتباط اللجنة الشرعية بمجلس الإدارة عنه لو ارتبطت بالجمعية العمومية، ويطراً هاهنا تساؤل ذو أهمية كذلك، ماذا عن احتمالية حدوث حالات تعارض في المصالح بين اللجنة

الشرعية ومجلس الإدارة لارتباط الأولى بالثانية؟ هنا تأتي أهمية وجود البنك المركزي وهيئة سوق المال كمستوى أعلى من مستويات الفصل والتصعيد للحد من تعارض المصالح المحتمل.

الجانب الثاني: تصعيد حالات عدم الالتزام بتزويد اللجنة الشرعية بالمعلومات المطلوبة إلى مجلس الإدارة في المصرف أو المؤسسة، على أن الإطار والتعليمات لا يحددان القدر الكافي من المعلومات اللازمة أو يلحقتها ضمن مسؤوليات اللجنة الشرعية، وهذا قد يعد محل خلاف من حيث تحديد مسؤولية عبء إثبات كلا الطرفين كفاية المعلومات من عدمه حال حدوث ذلك، ويضيف الإطار أن على المجلس اتخاذ الإجراء المناسب لتصحيح الوضع، ويقصد به حالة عدم الالتزام بتزويد اللجنة الشرعية بالمعلومات اللازمة.

بقي أن نشير هنا إلى أن من المفاهيم الأساسية في مبادئ الحوكمة أنها تسعى إلى وضع الضوابط والتقنيات التي تحقق أكبر قدر ممكن من الاستقلالية التامة دون إعاقة أعمال الشركات أو المؤسسات، إلا أن الأحوال التي قد تتنافى مع الاستقلالية تنافياً جزئياً أو تؤثر عليها بشكل ما؛ هي أحوال لا يمكن رفعها رفعاً تاماً، وإنما يمكن تقليصها إلى حد كبير من خلال التنظيمات والقوانين والتقنيات المستحدثة، إذ علاقات البشر وروابطهم الاجتماعية معقدة ومتعالية عن ضبطها بالأطر التنظيمية ضبطاً نموذجياً وتاماً، وهذا معلوم لدى المشتغلين بأعمال الحوكمة ومتطلباتها، فالممارسة العملية تمثل عالماً موازياً للتنظيم النظري، واعتبار هذا في الحساب معين في تعقل الواقع والتعاطي السليم معه.

#### المطلب الثاني: سرية المعلومات:

تؤكد هذه المادة على التزام أعضاء اللجنة الشرعية بالمحافظة على سرية المعلومات التي يتحصلون عليها من خلال المسائل الشرعية التي تعرض لهم وأدائهم لعموم أعمالهم، والمحافظة على سرية هذه المعلومات تعني عدم إفصاحها، إضافة لذلك فإن الإطار يشير إلى ضابط مهم هو: "لا يجوز استخدام المعلومات السرية الحساسة التي يحصل عليها أي عضو في اللجنة في أثناء أدائه لعمله بأي طريقة قد تضر بالمصرف" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 14)، وهذا القيد والضابط دقيق وحساس، ولا تتطرق التعليمات إلى ضابط مفهوم الإساءة، كما ينوه الإطار بأن إفصاح أعضاء اللجنة الشرعية عن معلومات لمؤسسة النقد لا يعد من إساءة الاستخدام أو إفصاحاً مخالفاً لهذه المادة إذا كان هذا الإفصاح بناء على مخالقات لدى المصرف.

#### المبحث السادس: الرقابة الداخلية، وفيه ثلاثة مطالب:

##### المطلب الأول: الالتزام الشرعي:

يفرد كل من الإطار والتعليمات مادة مستقلة للالتزام الشرعي ضمن باب الرقابة أو المراجعة الشرعية الداخلية، وهذا ملمح مهم يوضح مدى علاقة دور الالتزام بالدور الرقابي أو دور المراجعة الشرعية الداخلية، إلا أننا نجد الإطار يتعاطى مع دور الالتزام باعتباره مهمة ضمن مهام الرقابة الشرعية الداخلية إذا اعتبرنا إدراجها ضمن باب الرقابة الداخلية، وذلك على خلاف التعليمات التي تنص على إفراد "وظيفة" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 13)، الالتزام الشرعي، كما تنص على تحديد الإدارة المعنية بهذه الوظيفة وترتب عليها مهام خاصة بها، وهذا فرق بين وواضح، فالتعليمات تتيح الخيار لمجلس الإدارة تحديد الإدارة المعنية بهذه الوظيفة دون الإلزام بخصوصية الإدارة الشرعية بها، ثم ترتب مهاماً محددة على هذه الوظيفة، وعند التحقيق فإن المهام التي ترتبها التعليمات وتشمل "سياسة الالتزام الشرعي، والقرارات الصادرة عن اللجنة الشرعية، والإجراءات التصحيحية لمعالجة حالات عدم الالتزام، وآليات الرقابة القائمة لتجنب تكرارها" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 13) لا تختلف كثيراً عن المهام التي يرتبها الإطار لـ "مهمة الالتزام الشرعي"، وعند التأمل والنظر، نجد أن إناطة وظيفة الالتزام الشرعي بأي إدارة من إدارات مؤسسة السوق المالية محل إشكال في الحقيقة من جانبيين:

الأول: اعتبار أهمية تموضع هذه الوظيفة في موضع يتيح لها التعاطي مع الإدارات الأخرى بمستوى من التمكّن الإداري الذي تكسبها صلاحية الوصول إلى جميع المتطلبات ذات العلاقة والتصعيد إلى المستويات الإدارية العليا دون عوائق محتملة.

الثاني: أن انفصال هذه الوظيفة عن الإدارة الشرعية أو القسم المعني بالشرعية أو انفصال المسؤول في هذه الوظيفة عن المتطلبات الإلزامية لمن يشغلها قد يضعف الجانب الفني لدى الإدارة المعنية والقائمة بهذه الوظيفة ويحيل الممارسة الشرعية إلى ممارسة لا مركزية وبطئية بسبب انفصالها عن الإدارة المعنية بموضوع مهام الالتزام الشرعي كإصدار القرارات الشرعية وتطوير المنتجات ونحو ذلك.

ولم ينطرق الإطار إلى آثار عدم الالتزام الشرعي على الإطلاق، وهذا محل قصور وإشكال، بخلاف التعليمات التي نصت على "إبلاغ اللجنة الشرعية بأي حالات عدم التزام شرعي في المنتجات والخدمات المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة التي تقدمها مؤسسة السوق المالية"، وجدير بالتنويه والتأكيد؛ أن الإطار يتعاطى مع مهمة الالتزام الشرعي باعتبارها مهمة من مهام الرقابة الداخلية - كما سبق ذكره -، بخلاف التعليمات، إلا أن ذلك لا يعفي من التطرق لحالات عدم الالتزام بنصها والمسؤولية بشأنها، ويحسن أن نشير هنا إلى أن الالتزام يمثل درجة من درجات الرقابة القبليّة، أي قبل تطبيق وتنفيذ المنتج أو الخدمة، ويتجلى في اختبارات الأنظمة ونحوه، ونعني به هنا التأكد من التزام المنتج أو الخدمة بالموافقات الشرعية أثناء بنائها وقبل تنفيذها، أما المراجعة الشرعية فهي تسمى الرقابة البعدية، وموطنها بعد تنفيذ المنتج للتأكد من أن تنفيذه كان خاضعاً ومتوافقاً مع الموافقات الشرعية، ويعد هذا إحدى الفوارق الرئيسة بين مهمة الالتزام والرقابة في ممارسات السوق، وقد يطلق أحد هذين المصطلحين ويعنى به كلاهما في بعض المسميات الوظيفية في السوق أو في بعض المؤسسات والجهات.

وبقي أن نشير في باب الرقابة الداخلية أن الإطار يضيف بعد المادة المعنية بالالتزام الشرعي مادة تعنى بإدارة مخاطر الالتزام الشرعي، وهذه الإضافة قيمة وتمثل احتفاء بالصناعة المصرفية الإسلامية، حيث تعد مخاطر عدم الالتزام الشرعي في الحقيقة ضمن المخاطر التشغيلية للمصرف، وضمن مخاطر السمعة كذلك، وتعد المخاطر الشرعية ومخاطر السمعة إحدى أهم أركان المخاطر التي تعنى بها إدارة المخاطر في المصرف، لذا، وعناية بشمولية المصرفية الإسلامية ومزجها في أعمال المصرف كافة، ألزم الإطار إدارة المخاطر في المصرف بـ "1. أن تشكل مهام إدارة مخاطر عدم الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة جزءاً من إطار عمل إدارة المخاطر المتكامل للمصرف. 2. أن يتولى هذه المهمة مسؤول مخاطر يحمل مؤهلات مناسبة ولديه خبرة كافية في هذا المجال وذلك نظراً للطبيعة الفنية وتعقيد عملية إدارة مخاطر عدم الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة." (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 16)، وحرى بالذكر أن سلطة الإطار لم تتناول غير الإدارة الشرعية إلا في هذا الموطن، وهذه الإشارة ذات أهمية، كما توضح مدى العناية بصناعة المصرفية الإسلامية، إذ الفصل بين عمل الإدارات الشرعية وعمل إدارة المخاطر في المصارف والشركات والمؤسسات قد يترتب عليه إشكالات وعواقب غير محمودة عند حدوث المخاطر العالية التي قد تستلزم تطهيراً لمبالغ مالية، أو مخاطر تضر بالسمعة لدى المصرف والشركة ونحوه، على أنه يحسن التنويه إلى أن التعليمات تطرقت في موضع آخر لعلاقة إطار المخاطر في المؤسسة المالية بأعمال المراجعة الشرعية للمواءمة بين عملية المراجعة الشرعية الداخلية وسجل مخاطر مؤسسة السوق المالية، وذلك لتحديد مستوى المراجعة للمنتجات والخدمات المقدمة بناء على إطار المخاطر للمؤسسة فقط.

#### المطلب الثاني: التدقيق الشرعي الداخلي أو المراجعة الشرعية الداخلية:

يعرف الإطار التدقيق الشرعي<sup>(4)</sup> بأنه "عملية المراجعة المستقلة لتقديم تأكيد موضوعي مصمم يحقق قيمة مضافة ويجسّن من مستوى

(4) جدير بالذكر أن الإطار يصطلح على أعمال المراجعة الداخلية الشرعية بالتدقيق الشرعي، أما التعليمات فتصطلح عليها بالمراجعة الشرعية الداخلية، وتصطلح على المسؤول عنها بالمراجع الشرعي الداخلي، بخلاف الإطار الذي يصطلح عليه بالممدّق الداخلي.

التزام أنشطة المصرف"<sup>5</sup>، حيث يوضح الإطار أن عملية التدقيق الشرعي لا يلزم منها مراجعة جميع عمليات المصرف، والتأكد التام من كل العمليات بعينها، إضافة إلى أن عمل التدقيق الشرعي يساهم مساهمة فاعلة في تحسين مستوى التزام المصرف، وهذه الخصائص أنفة الذكر هي من الخصائص الركيزة في مبادئ المراجعة الداخلية عموماً، وحسن بالإطار والتعليمات عنابتهما بذلك لتحقيق مستوى من المهنية العالية في عمل المدقق الشرعي والمراجع الداخلي، ولذا نجد أن كلاً من الإطار والتعليمات يتناولان في فقرة أخرى علاقة المراجعة الشرعية بلجنة المراجعة الداخلية في المصرف أو المؤسسة وذلك في سبيل تمكين مهنية المراجعة الشرعية لأمثل المستويات المهنية، إلا أن كلاً من الإطار والتعليمات يتفقان على نص محدد هو في الحقيقة محل تساؤل وإشكال لعدم وضوحه، إذ ينص الإطار والتعليمات على أن تحدد لجنة المراجعة الداخلية في المصرف أو المؤسسة مستهدفات مهمة المراجعة الشرعية الداخلية بعد التشاور مع اللجنة الشرعية، ويضيف الإطار: "ويجب أن تتوافق المستهدفات مع معايير التدقيق الداخلي المقبولة والمتعارف عليها"، وهذه المستهدفات تعد محل تساؤل، فالأولى هو النص عليها في الإطار، إذ من موجبات حوكمة هذه الأعمال تحديد مستهدفاتها العامة، فإن كان يقصد بالمستهدفات في هذا الموضوع: (المستهدفات السنوية)، فما هي المستهدفات السنوية المتغيرة لأعمال المراجعة الشرعية الداخلية؟ في الحقيقة أن هذا النص مشكل ويتيح للقارئ تفسيره إلى معان مختلفة.

وفي هذا السياق فإن الإطار يجعل طبيعة مهمة التدقيق الشرعي تهدف إلى "ضمان سلامة وفعالية نظام الرقابة الداخلية للالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة"<sup>6</sup>، بينما تهدف التعليمات في عملية المراجعة الشرعية الداخلية إلى "الحد من مخاطر عدم التزام مؤسسة السوق المالية بأحكام ومبادئ الشريعة" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 14)، ومع ما يظهر من اختلاف في أبعاد كل من الإطار والتعليمات فيما يهدفان إليه وأثر ذلك، إلا أن المهام التي أدرجها كل من الإطار والتعليمات ضمن هدف التدقيق الشرعي والمراجعة الشرعية الداخلية يوضح مدى التقارب بينهما، كما نجد أن التعليمات تتعرض بعد ذلك نصاً لـ "تقييم نظام الرقابة الشرعية" كالإطار فيما يهدف له في مهمة التدقيق الشرعي.

وامتداداً لعلاقة كل من الإطار والتعليمات بسجل مخاطر الشركة للمنتجات والخدمات لتحديد مستوى المراجعة الشرعية لها، فإن الإطار يلزم نصاً بـ "إجراء عملية التدقيق الشرعي الداخلي في المجالات ذات الأهمية النسبية مرة واحدة في السنة على الأقل بناء على سجل مخاطر المصرف" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 16)، بخلاف التعليمات التي تنص على أن تكون عملية المراجعة الشرعية الداخلية دورية دون تحديد، وكلاهما يتفقان على إمكانية أن تكون أعمال المراجعة الشرعية ضمن أعمال المراجعة الداخلية والتدقيق الداخلي في المصرف أو المؤسسة بناء على سجل مخاطر السوق وإن كانت أعمال المراجعة الداخلية الأخرى مختصة بمجالات مختلفة إلا أنه من الممكن الدمج بين المراجعة الداخلية المختصة والمراجعة الداخلية الشرعية في عملية واحدة خلال التدقيق على المنتجات والخدمات ونحوه.

ثم إن مهمة المراجعة الداخلية أو التدقيق الداخلي مهمة تتكون من تخصصين معرفيين: الشرعية، والمراجعة الداخلية. ولذا أوكل كل من الإطار والتعليمات هذه المهمة إلى المراجع الداخلي الذي تتوفر فيه مؤهلات المراجع الداخلي من حيث المعرفة اللازمة والتدريب الكافي، ولا يشترط أيًا منهما خبرة محددة أو مؤهلاً أكاديمياً محدداً، ويتيح كلاهما إمكانية الاستعانة بخبرات المختصين الشرعيين لدى المصرف أو المؤسسة في عمل المراجعة الداخلية "شريطة أن لا يؤثر ذلك في موضوعية المراجعة"، ولا يعني هذا أن الإطار أو التعليمات يمنعان من تولي المختصين الشرعيين أعمال المراجعة الشرعية الداخلية إذا توفرت فيهما المعرفة والتدريب

<sup>5</sup> المرجع السابق.

<sup>6</sup> المرجع السابق.

الكافي لذلك، إلا أن التعليمات في هذا الموطن والسياق تؤكد على جانبين رئيسيين لم يتطرق لهما الإطار على أهميتهما:

الأول: اشتراط توفر الاستقلالية في المراجع الداخلي، وهذا ملمح مهم واشتراط رئيسي في سياق إمكانية دمج عملية المراجعة الشرعية الداخلية بأعمال المراجعة الداخلية الأخرى لدى المصرف أو المؤسسة، وحسن بالتعليمات التنبيه لذلك.

الثاني: ألا يكلف مسؤول المراجعة الشرعية الداخلية بأي أعمال أخرى لتحقيق استقلاليته وتمكينه من التركيز على مستهدفاته، وإعراض الإطار عن هذا الاشتراط محل تساؤل في الحقيقة عن سببه.

وفي ختام هذه المادة الرئيسية في كل من الإطار والتعليمات والتي تمثل جانباً رئيسياً في حوكمة أعمال اللجان الشرعية؛ إذ تعد هذه المادة ثمرة القرارات الشرعية الصادرة عن اللجان، نجد أن الإطار والتعليمات ينصان على "أن ترفع نتائج وملاحظات التدقيق الشرعي الداخلي إلى كل من لجنة المراجعة" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 16) لدى المصرف أو مؤسسة السوق واللجنة الشرعية كذلك، وهذه الفقرة ذات أهمية لتحقيق مستوى من التصعيد المهني والمتابعة الحثيثة اللازمة، ولبيان أثر هذه الفقرة فإن الممارسة العملية السابقة عند وجود أي ملاحظات شرعية هو رفعها للجنة الشرعية ومن ثم توجه اللجنة الشرعية بشأنها، وتتابع الإدارة أو الموظف المسؤول تنفيذ توجيه اللجنة الشرعية، أما العمل بعد إطار الحوكمة فإن النتائج ترفع لكلا اللجنتين ولهما التوجيه بما يريانه بهذا الشأن، وتتابع أعمال التصحيح من جهتين ذواتا أهمية وثقل في المصرف أو المؤسسة، إلا أن التعليمات تضيف في سياق هذا الإجراء: "أن تقترح اللجنة الشرعية الإجراءات التصحيحية عند الحاجة" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 14).

وبقي أن نشير إلى أن رفع الملاحظات الشرعية إلى كل اللجنتين دون توضيح لاختصاصات كل منهما قد يعد مشكلاً من جانب، فمالذي توجه بشأنه اللجنة الشرعية مما لا يعد من اختصاص لجنة المراجعة والعكس؟ هذا السؤال يعد جانباً مظلماً في كل من الإطار والتعليمات، وإن كانت الممارسة العملية اتجهت إلى عناية اللجنة الشرعية باعتبار الملاحظة مخالفة شرعية من عدمه مع تقدير حجم المخالفة وأثرها من الجانب الشرعي، بينما تقدر لجنة المراجعة حجم المخالفة وأثره من الجانب الفني ويساهم كل من اللجنتين في تصعيد مستوى العناية بتصحيح المخالفة ومعالجة أسبابها.

### المطلب الثالث: عمليات النوافذ الإسلامية:

يفرد الإطار باباً مستقلاً لهذه المادة، وهي في الحقيقة التقاطة رائعة وثمانية، إذ يتناول الإطار جميع المصارف وإن لم تكن تقدم منتجات إسلامية، إلا أن معظم المنتجات الموجهة للأفراد - عند صدور إطار الحوكمة - في جميع المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية تعد منتجات إسلامية سواء أكانت تلك المنتجات تابعة لبنوك إسلامية أم تابعة لبنوك تقليدية<sup>(7)</sup>، وهذا الباب يعنى بجميع العمليات التابعة لنوافذ إسلامية لدى البنوك التقليدية، بينما ظاهر التعليمات أنها تتناول اللجنة الشرعية بذاتها وجوداً دون العدم، ففي حال عدم وجود لجنة شرعية للمؤسسة فلا تتناول المواد الملزمة في التعليمات مؤسسة السوق المالية، وهذا مشكل عند تسويق مؤسسة السوق المالية لمنتجات إسلامية دون وجود لجنة شريفة وفقاً لمنطوق المواد الإلزامية في التعليمات.

إن الإجراءات التي يلزم بها الإطار المصارف التي تقدم منتجات إسلامية من خلال نوافذ محددة تنحصر في فصل موجودات ومصادر التمويل المتوافقة مع الضوابط الشرعية عن غيرها فصلاً تاماً يشمل السجلات والحسابات والتصنيف في القوائم المالية، إضافة إلى التدقيق السنوي - على الأقل - لتقييم درجة التزام المصرف بالمتطلبات المذكورة آنفاً، على أن الإطار لا يكتفي بهذا التدقيق السنوي عن التدقيق الشرعي الذي سبق ذكره، إنما يعني

(7) اصطلاح في الممارسة العملية على "البنوك التقليدية أو بنوك النوافذ الإسلامية" للبنوك التي لا تلتزم بتقديم منتجات متوافقة مع الضوابط الشرعية، و "البنوك الإسلامية" للمصارف الملتزمة بتقديم منتجات متوافقة مع الضوابط الشرعية، مع التحفظ في الحقيقة على التسمية الأخيرة، إذ دلالاتها غير دقيقة في التسمية، والأولى أن تكون بنوك متوافقة مع الشريعة ونحوه.

بهذه الفقرة التدقيق الموجه إلى تحقق المتطلبات الخاصة ببنوك النوافذ الإسلامية.

**المبحث السابع: تطوير المنتجات والخدمات المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة، وفيه مطلب واحد:**

**المطلب الأول: إجراءات عملية تطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة:**

إن العناية بعملية تطوير المنتجات ضمن إطار وتعليمات الحوكمة الشرعية جانب من جوانب العناية البالغة بتحفيز المصرفية الإسلامية ودعمها، وتأكيداً لذلك فقد ذكر الإطار ثمرات تحفيز صناعة المصرفية الإسلامية في ديباجته ومنها: "حسين الكفاءة التشغيلية وصنع القرارات لنشاط وصناعة المصرفية الإسلامية، وجذب الاستثمارات الخارجية في الأصول المتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 1) وتحقيق مثل هذه المنافع والفوائد لا يكون إلا بتحقيق قدر نموذجي من الحوكمة الشرعية للمصارف والشركات، لأجل ذلك فقد نص الإطار في مطلع هذه المادة المتعلقة بإجراءات تطوير المنتجات والتي تمثل ركيزة أساسية لدعم المصرفية الإسلامية بأن هذه الإجراءات تهدف إلى: "ضمان أن تكون عملية تطوير المنتجات المصرفية الإسلامية للمصرف شاملة وكافية وذلك للحد من احتمالية رفض اللجنة للمنتجات المصرفية الإسلامية وذلك (1) لعدم توافقها مع أحكام ومبادئ الشريعة نتيجة للهيكل غير السليمة للمنتج أو (2) عدم كفاية الجهود البحثية التي لدى المصرف وقصورها عن استيعاب المفاهيم الشرعية أو (3) العرض غير العادل للمنتج في مرحلة الإصدار أو التسويق" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 18)، وفي إثر ذلك فإننا نجد الإطار على سبيل الحرص البالغ في تحقيق أمثل الممارسات في هذا الصدد ينص على وجوب العمل بإجراءات تطوير المنتجات التي نص عليها في هذه المادة، بخلاف التعليمات التي تنص على مراعاة ما في هذه المادة خلال عملية إجراءات تطوير المنتجات، وكما أسلفنا فإن المنتج يعرض ابتداء على شكل فكرة مجردة على المعنيين باعتماد فكرة المنتج ومن ضمنهم اللجنة الشرعية والتي تدرس المنتج وتساهم في تطويره من الجانب الشرعي، ثم بعد ذلك يبدأ العمل على بناء المنتج حيث يتأكد دور الالتزام للتحقق من أن بناء المنتج مماثل للموافقة الشرعية، ثم بعد بناءه وتجربته يبدأ تنفيذ المنتج وإطلاقه للعملاء ليأتي دور التدقيق الشرعي بعد ذلك.

ويتضح عند تفحص ودراسة إجراءات تطوير المنتجات وأحكامها أن هذه الإجراءات لا تمثل دوراً أو وظيفة محددة بل لا تنص هذه المادة على ذلك فضلاً عن أن تنص على تخصيص إدارة أو قسم بعينه لهذه المهمة، وإنما حقيقة منطوق هذه المادة ومفهومها أن إجراءات تطوير المنتجات مهمة متعددة الأطراف جلها يختص به من يقدم الاستشارات الشرعية أو يتولى مسؤولية أعمال أمانة اللجنة الشرعية لعرض المنتجات والخدمات على اللجنة الشرعية لاستيفاء قرارها بشأنها، وتنتهي هذه المهمة بما اصطلح عليه كل من الإطار والتعليمات بـ "إجراءات ما بعد اعتماد المنتج" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 18)؛ والتي تشمل على مهام وأعمال الالتزام الشرعي والمراجعة الشرعية الداخلية أو التدقيق الداخلي وتصنيف المخاطر الشرعية للمنتج عند عدم الالتزام به، ومما يؤكد هذا الفهم أيضاً أن الإطار ينص على اعتبار "أي تعديلات تطرأ لاحقاً عليها (أي المنتجات)" (إطار الحوكمة الشرعية، 2020، المادة 18) أنها تعد ضمن عملية تطوير المنتجات، ومن المعلوم أن هذه المهام هي من صميم عمل أمانة اللجنة الشرعية أو الوظائف التي من دورها التوسط بين اللجنة الشرعية والإدارات التنفيذية، والجدير بالذكر والتنبيه، أن الإطار والتعليمات لم ينصان على وظيفة "المستشار الشرعي" أو مهمة ودور "المستشار أو الدارس الشرعي" بينما نص كل منهما على وظيفة ومهمة المراجع الشرعي أو المدقق الداخلي. واستتباعاً لما قد نص عليه كل من الإطار والتعليمات في مادة مسؤوليات اللجنة الشرعية نجد الإطار يؤكد أهمية ما أكده سابقاً بشمولية المواد الإعلانية والتسويقية لموافقة اللجنة الشرعية عليها، بخلاف التعليمات التي لم تنص على ذلك هنا ولم تنص عليه في المادة أنفة الذكر، وقد أضافت التعليمات في نهاية هذه المادة في الفقرة المتعلقة بإجراءات ما بعد تطوير المنتج ما نصه: "أن تشمل مهام وظيفة المراجعة الشرعية الداخلية اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأنها" (تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية، 2022، المادة 15)، والحقيقة أن هذه الإضافة المهمة والتي لم يتطرق لها الإطار من الأولى أن تكون ضمن مهام ومسؤوليات المراجع الشرعي الداخلي في باب الرقابة الداخلية، لعلاقتها المباشرة بمهام المراجع الشرعي الداخلي وأهمية أن تشمل هذه الإجراءات التصحيحية جميع حالات عدم الالتزام في المنتجات والخدمات.

#### 4. الخاتمة

- اتضح لنا من خلال دراسة "إطار حوكمة اللجان الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية"، و"تعليمات حوكمة اللجان الشرعية في مؤسسات السوق المحلية" عدة نتائج نجملها فيما يلي:
1. ساهمت قواعد الحوكمة في الإطار والتعليمات بتوضيح حدود وطبيعة أعمال اللجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية ومسؤولياتها.
  2. أسست قواعد الحوكمة في الإطار والتعليمات لمسؤولية تامة للجان الشرعية في المصارف والمؤسسات المالية وأسندتها إلى ترسانة نظامية متكاملة تعتمد عليها في قراراتها ومسؤولياتها.
  3. لا تزال بعض الجوانب القليلة في كل من الإطار والتعليمات بحاجة لتوضيح وتحديد من المنظم لمراده منها على وجه الدقة.
  4. يتفق كل من الإطار والتعليمات في كثير من قواعد الحوكمة التي تنظم عمل اللجان الشرعية، والاختلاف في مجمله عائد إلى اعتبار طبيعة عمل اللجان الشرعية في المصارف عنها في المؤسسات التعليمية.
  5. يتجه الإطار في عموم قواعده إلى التحديد في أحكامه، أما التعليمات فتتجه إلى الإطلاق والإجمال في أحكامها، وهذا متمثل في كثير المواطن التي اختلف فيها كل من الإطار والتعليمات وليس في جميعها.
  6. أشار البحث إلى عدد من الجوانب التي يرى أهمية تطويرها ومعالجتها أو إضافتها عند تحديث قواعد الحوكمة في الإطار والتعليمات.

#### 5. التوصيات:

- 1- إعداد استطلاع مسحي تطبيقي لقياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة على السوق السعودي للمصارف والمؤسسات المالية.
- 2- توضيح بعض المواد القانونية في قواعد وأطر الحوكمة مما تناولته الدراسة تحليلاً واستيضاحاً.
- 3- تحديث قواعد وأطر الحوكمة بعد استخلاص التجربة السوقية لتطبيقها بما يتناسب مع البيئة الشرعية والقانونية بعد دراسة كافة التقويمات والإشارات البحثية التي تناولتها الدراسات ذات العلاقة.
- 4- الإثراء العلمي والأكاديمي لتناول حق حوكمة اللجان الشرعية في السعودية بمزيد من الدراسة والتقييم والبحث.

#### 6. المراجع

##### 1.6 المراجع العربية:

- إطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة - البنك المركزي  
تعليمات الحوكمة الشرعية في مؤسسات السوق المالية - هيئة سوق المال  
السياري، خالد بن محمد. (2022). الحوكمة الشرعية: دراسة فقهية مقارنة بالمعايير الرقابية المحلية والدولية. مجلة الدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، 34(2)، 165-209.
- الشثري، أحمد بن عبدالعزيز بن محمد. (2024). حوكمة هيئات الرقابة الشرعية على المؤسسات المالية: دراسة فقهية تطبيقية لإطار الحوكمة الشرعية للمصارف والبنوك المحلية العاملة في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الفقهية والقانونية.

##### 2.6 المراجع الأجنبية:

- Ali R. Almutairi & Majdi Anwar Quttainah, 2017. "Corporate governance: evidence from Islamic banks," Social Responsibility Journal, Emerald Group Publishing Limited, vol. 13(3), pages 601-624,

- Alsnuaidi, W., & Albakjaji, M. (2023). The importance of Shariah governance in the banking industry in Saudi Arabia and the case of Shariah committee members as related parties. *Access to Justice in Eastern Europe, Special Issue*, 148–162. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-6S012>
- Bashir, M. S., & Babiker, A. A. (2023). Evaluation of Shari'ah governance practices in Saudi Arabian banks. *Malaysian Journal of Syariah and Law*, 11(2), 243–270. <https://doi.org/10.33102/mjssl.vol11no2.480>
- Elamer, A. A., Ntim, C. G., Abdou, H. A., Pyke, C., & Benyazid, I. (2020). Sharia supervisory boards, governance structures and operational risk disclosures: Evidence from Islamic banks. *Global Finance Journal*, 46, 100488. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2019.100488>
- Farag, H., Mallin, C., & Ow-Yong, K. (2018). Corporate governance in Islamic banks: New insights for dual board structure and agency relationships. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 54, 59–77. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.08.002>
- Garas, Nathan, Pierce C (2010), "Shari'a supervision of Islamic financial institutions". *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 18 No. 4 pp. 386–407, doi: <https://doi.org/10.1108/13581981011093695>
- Grassa, R. (2016). Corporate governance and credit rating in Islamic banks: Does Shariah governance matter? *Journal of Management & Governance*, 20(4), 875–906. <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9322-4>
- Mollah, S., & Zaman, M. (2015). Shariah supervision, corporate governance and performance: Conventional vs. Islamic banks. *Journal of Banking & Finance*, 58, 418–435. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.04.030>

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ عبدالرحمن بن فهد الموسى، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.6>

## العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان

### The relationship between elective wisdom and research self-efficacy among graduate students in Jazan city

إعداد الدكتورة/ اخلاص عبدالرقيب سلام الشرجبي

أستاذ علم النفس المشارك، قسم العلوم النفسية والسلوكية، كلية الفنون والعلوم الإنسانية، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

#### الملخص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا في جامعة جازان، والكشف عن مستوى كل من الحكمة الاختيارية و فاعلية الذات البحثية لديهم، بالإضافة الى التنبؤ بمستوى فاعلية الذات البحثية في ضوء درجاتهم على مقياس الحكمة الاختيارية، وقد اجري البحث على عينة مكونة من (100) طالب وطالبة من الدراسات العليا بجامعة جازان، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، و اعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهدافه استخدمت الباحثة مقياس الحكمة الاختيارية من إعداد (الباحثة)، و مقياس فاعلية الذات البحثية من إعداد (أبو بكر و أحمد، 2020)، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى كل من الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا بجامعة جازان، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لديهم، كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان، وفي ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج توصي الباحثة بتضمين برامج تدريبية وورش عمل لطلبة الدراسات العليا تهدف إلى تنمية الحكمة الاختيارية ومهارات اتخاذ القرار لما لها من دور في تعزيز فاعلية الذات البحثية لديهم، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس والمشرفين الأكاديميين إلى دعم الطلبة نفسيًا وبحثيًا وتنمية ثقتهم بقدراتهم البحثية من خلال الإرشاد والتغذية الراجعة المستمرة، والاستفادة من مقياس الحكمة الاختيارية في الكشف المبكر عن الطلبة الذين يحتاجون إلى دعم في فاعلية الذات البحثية، وتقديم برامج إرشادية مناسبة لهم.

**الكلمات المفتاحية:** الحكمة الاختيارية، فاعلية الذات البحثية، طلاب الدراسات العليا.

## The relationship between elective wisdom and research self-efficacy among graduate students in Jazan city

**Dr. Ekhlas Abdulraqib Sallam Al-Sharjabi**

Associate Professor of Psychology, Department of Psychological and Behavioral Sciences, College of Arts and Humanities, Jazan University, Saudi Arabia

### **Abstract:**

The current research aims to identify the relationship between elective wisdom and research self-efficacy among graduate students at Jazan University, and to reveal the level of both elective wisdom and research self-efficacy among them, in addition to predicting the level of research self-efficacy in light of their scores on the elective wisdom scale. The research was conducted on a sample of (100) male and female graduate students at Jazan University, who were selected using simple random sampling. The research relied on the descriptive correlational approach. To achieve its objectives, the researcher used the Selective Wisdom Scale prepared by (the researcher) and the Research Self Effectiveness Scale prepared by (Abu Bakr and Ahmed, 2020). The results showed a high level of both elective wisdom and research self-efficacy among graduate students at Jazan University, and a statistically significant positive correlation between elective wisdom and research self-efficacy among them. The results also showed that research self-efficacy can be predicted by elective wisdom among graduate students at Jazan University. In light of the study's findings, the researcher recommends including training programs and workshops for graduate students aimed at developing elective wisdom and decision-making skills, given their role in enhancing their research self-efficacy. She also recommends guiding faculty members and academic supervisors to support students psychologically and in research, and to develop their confidence in their research abilities through guidance and continuous feedback. Furthermore, she recommends utilizing the elective wisdom scale to detect early on students who need support in research self-efficacy and to provide them with appropriate guidance programs.

**Keywords:** Elective wisdom, research self-efficacy, graduate students.

## 1. المقدمة:

يعد البحث العلمي أحد أهم أدوات تطوير المعرفة وبناء القدرات الأكاديمية والمهنية، ويكتسب أهمية خاصة في مرحلة الدراسات العليا، حيث يواجه الطلاب تحديات معرفية ومنهجية متعددة تتطلب منهم مهارات متقدمة في التفكير والتحليل واتخاذ القرار. وتمثل الحكمة الاختيارية مزيجاً من المعرفة المتعمقة، التفكير التأملي، القدرة على تقييم الأدلة، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة، إضافة إلى التزامها بالقيم الأخلاقية. (السعدي، 2019).

كما تساهم الحكمة الاختيارية (بأبعادها المعرفية، الانعكاسية، القيمية، والتواصلية) في رفع مستوى فاعلية الذات البحثية، فالطالب الذي يمتلك وعياً معرفياً وانفتاحاً على وجهات نظر متعددة وتفكيراً تأملياً يكون أكثر قدرة على (التعامل مع المعلومات المتضاربة وتحليلها بعمق، وطلب الدعم والإرشاد عند الحاجة، مما يزيد من تجاربه الناجحة، واتخاذ قرارات بحثية مستنيرة أخلاقياً وعلمياً). (الشمراي، 2022).

وتعد فاعلية الذات البحثية عاملاً رئيسياً يعكس مدى ثقة الطالب بقدرته على أداء المهام بنجاح، بما في ذلك تصميم الدراسات، (Banadura, 1997) جمع البيانات، التحليل الإحصائي، وكتابة البحوث العلمية ونشر نتائجها.

وبذلك ركزت دراسة (عباس، 2021) على المحددات النفسية لفاعلية الذات البحثية، وتبرز الحاجة إلى مهارات معرفية تنظيمية مثل الحكمة الاختيارية، التي قد تؤثر في الدافعية وفي جودة الأداء العلمي.

وتؤكد دراسة (مراد، 2021) أن ارتباط الحكمة الاختيارية ببعدها الخبرة، وهو بُعد مهم لدى طلاب الدراسات العليا الذين يمتلكون خبرات أكاديمية وبحثية أوسع. وهذا يعزز أهمية إدخال الحكمة الاختيارية في تحليل فاعلية الذات البحثية.

كما تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين الحكمة الاختيارية وعدد من المهارات الأكاديمية العليا؛ إذ تسهم الحكمة في تحسين نوعية القرارات البحثية، مثل اختيار موضوع الدراسة، تحديد المنهج، واختيار العينة، والتعامل مع المشكلات البحثية (حبيب، 2020).

وترى الباحثة أن هذا البحث يسعى إلى فحص العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا، مستندة إلى الأسس النظرية المتوفرة، وتحليل الأدلة التجريبية السابقة في هذا المجال، لتقديم مساهمة معرفية وبحثية تعزز الكفاءة الذاتية للطلاب، وبالتالي، يمكن القول إن الحكمة الاختيارية تُعد عاملاً معرفياً وسيكولوجياً داعماً لرفع الكفاءة الذاتية في البحث العلمي.

### 1.1. مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية المهارات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا، إلا أن العديد من الطلبة يواجهون صعوبات في امتلاك فاعلية ذات بحثية مرتفعة، مما قد يؤثر على جودة إنتاجهم العلمي، وتشير دراسة (العمرى، 2019) إلى دور فاعلية الذات البحثية في إنجاز الطلبة، مما يدعم منطق ربطها بالحكمة الاختيارية فالطلبة الأكثر حكمة في اختيار أساليب البحث قد يكونون أكثر كفاءة في جوانبه التطبيقية.

و من خلال تزايد أهمية فاعلية الذات البحثية والحكمة الاختيارية في تحسين جودة الأداء البحثي لدى طلبة الدراسات العليا، إلا أن العلاقة بين الحكمة الاختيارية بمختلف أبعادها وفاعلية الذات البحثية لم تُبحث بعمق في السياق العربي، وهو ما يخلق فجوة معرفية وأكاديمية تتطلب البحث العلمي لتوضيح طبيعة هذه العلاقة وآليات تأثير أبعاد الحكمة الاختيارية المختلفة (معرفية، انعكاسية، قيمية، تواصلية) على أبعاد فاعلية الذات البحثية (تصميم البحث، التحليل، الكتابة، إدارة الوقت)، و تُعد دراسة (حبيب، 2020) قريبة من موضوع العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية، لأن حل المشكلات الأكاديمية جزء جوهري من ممارسة البحث العلمي. وتدعم النتائج إطار الدراسة الحالية التي ترى أن الحكمة تعزز القدرة على مواجهة التحديات البحثية.

وتشير دراسة (الشمراني، 2022) إلى وجود ارتباط فعلي بين الحكمة وقدرة الطالب على تقدير كفاءته الذاتية. ورغم أنها تقيس الفاعلية الأكاديمية العامة وليس فاعلية الذات البحثية تحديداً، إلا أنها تؤسس لحجة علمية قوية بأن الحكمة الاختيارية يمكن أن تكون متغيراً تنبؤياً لفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا، وبناء على ذلك تتمحور مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان؟
- 2- ما مستوى فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحكمة الاختيارية فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان؟
- 4- هل يمكن التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان؟

### 2.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على مستوى الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان.
- 2- التعرف على مستوى فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان.
- 3- التعرف على العلاقة الارتباطية بين الحكمة الاختيارية فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان.
- 4- التحقق من إمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان.

### 3.1. أهمية البحث:

#### 1.3.1. الأهمية النظرية:

- 1- تبرز أهمية البحث في إثراء المعرفة العلمية وإلقاء الضوء على مفهوم الحكمة الاختيارية وعلاقتها بفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا.
- 2- إثراء المكتبة السعودية والعربية بمحتوى اطاره النظري؛ ليقدم الباحثين والمهتمين في هذا المجال.
- 3- يستمد البحث أهميته من تناوله لعينة طلبة الدراسات العليا؛ لما لهذه الفئة من أهمية بالغة في المجتمع.

#### 2.3.1. الأهمية التطبيقية:

1. تطوير البرامج التدريبية لطلبة الدراسات العليا تساعد نتائج البحث الجامعات وأعضاء هيئة التدريس على تصميم برامج تعليمية وتدريبية تعزز التفكير التأملي والحكمة الاختيارية، وبالتالي رفع مستوى فاعلية الذات البحثية لدى الطلاب.
2. تحسين جودة الأداء البحثي من خلال فهم العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية، يمكن للطلاب تطوير استراتيجيات عمل فعالة في تصميم الدراسات، جمع البيانات، التحليل، والكتابة العلمية، مما يساهم في زيادة الإنتاجية البحثية ونشر نتائج علمية عالية الجودة.
3. قد توفر نتائج البحث مؤشرات عملية يمكن استخدامها لتقييم كفاءة الذات البحثية لدى الطلاب وربطها بمستوى الحكمة الاختيارية.

### 4.1. مصطلحات البحث:

**الحكمة الاختيارية:** تعرف بأنها: قدرة الفرد على اتخاذ قرارات مدروسة ومتوازنة في مواقف الحياة المعقدة، من خلال دمج المعرفة

العميقة بالتفكير التأملي، والوعي الانفعالي، والموازنة بين المصالح المختلفة بهدف الوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة للفرد والآخرين.(Kunzmann, 2019).

تعرف الباحثة الحكمة الاختيارية بأنها عملية معرفية وانفعالية تساعد طالب الدراسات العليا في اتخاذ قرارات متوازنة من خلال التأمل، وفهم الموقف، والتعلم من الخبرة وتحمل المسؤولية.

وُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها الطلبة على مقياس الحكمة الاختيارية المُستخدم في البحث.

**فاعلية الذات البحثية:** تعرف بأنها مدى اعتقاد طالب الدراسات العليا بقدرته على تنفيذ المهام البحثية بكفاءة وفاعلية. (ابوبكر واحمد، 2020)

وُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها الطلبة على مقياس فاعلية الذات البحثية المُستخدم في هذا البحث من خلال الابعاد التالية: الدافعية البحثية، تنظيم الوقت البحثي، الاستئارة البحثية، طلب المشورة البحثية.

### 5.1. حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** تتحدّد بالموضوع الذي يتناوله البحث الحالي، وهو: العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا.

**الحدود البشرية:** طلبة الدراسات العليا.

**الحدود المكانية:** جامعة جازان.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذا البحث في عام 1447هـ.

### 2. الإطار النظري للبحث:

#### 1.2. الحكمة الاختيارية:

#### مفهوم الحكمة الاختيارية:

تشير الحكمة الاختيارية إلى قدرة الفرد على اتخاذ قرارات واعية ومدروسة تنعكس على جودة أدائه الأكاديمي والمهني، من خلال امتلاك مهارات التفكير العميق، وتحليل البدائل، وموازنة النتائج، والتعلم من التجارب السابقة، وتحمل المسؤولية الناتجة عن القرار. وتمثل الحكمة الاختيارية أحد مظاهر النضج العقلي والانفعالي، حيث تجمع بين المعرفة، والحس، والخبرة، والتبصر، والقدرة على التنظيم الذاتي أثناء عملية الاختيار (الخولي، 2018). وتعكس الحكمة الاختيارية استعداد الفرد لتعديل معتقداته بناءً على الأدلة الجديدة، وهي مهارة أساسية للتعامل مع المشكلات البحثية المعقدة. كما أشار إليها (Kitchener & King, 2021).

#### عناصر الحكمة الاختيارية:

وتتأسس الحكمة الاختيارية في السياق الأكاديمي على عدة عناصر، أبرزها: (الوعي المعرفي بمتطلبات المهمة أو الموقف والتأمل قبل اتخاذ القرار من خلال جمع المعلومات وتحليلها، والموازنة بين البدائل وفق معايير منطقية وشخصية، والقدرة على (Sternberg, 2019) ضبط الانفعالات التي قد تؤثر في جودة القرار، والتعلم من الخبرات السابقة لتحسين القرارات المستقبلية، ويُنظر إلى الحكمة الاختيارية بوصفها مهارة تنمو بالتدريب والخبرة، وتتطلب تفاعلاً بين القدرات المعرفية والسمات الشخصية والعوامل السياقية (السعدي، 2019).

### أبعاد الحكمة الاختيارية:

#### 1. التأمل:

ويعني قدرة الفرد على التفكير العميق في المواقف قبل اتخاذ القرار، وتحليل المعطيات من زوايا مختلفة، والتمييز بين المعلومات الضرورية وغير الضرورية. ويعد التأمل من أهم أدوات ضبط التحيزات المعرفية وتحسين جودة الحكم العقلي (العقيل، 2022).

#### 2. الموازنة بين البدائل:

يتضمن هذا البعد مهارة المقارنة بين الخيارات المتاحة، وتقدير المزايا والعيوب المحتملة، ومعرفة النتائج المباشرة وغير المباشرة لكل بديل. ويعتمد هذا البعد على التفكير النقدي والقدرة على حل المشكلات (مراد، 2021).

#### 3. التعلم من الخبرات:

يقصد به قدرة الفرد على استخدام الخبرات السابقة—سواء كانت ناجحة أو فاشلة—في بناء قرارات جديدة أكثر حكمة. ويُعد التعلم من الخبرة شكلاً من التنظيم الذاتي ووظيفة عقلية عليا يرتبط بالنمو المعرفي والانفعالي (الخولي، 2018).

#### 4. تحمل المسؤولية:

يشمل هذا البعد استعداد الفرد لقبول نتائج قراراته، والاعتراف بالأخطاء، والقدرة على تعديل المسار عند الحاجة. ويرتبط هذا البعد بمفهوم النضج الشخصي والاتجاهات الإيجابية تجاه الذات والتعلم (فهيم، 2020).

### 2.2. فاعلية الذات البحثية (Research Self-Efficacy) :

#### مفهوم فاعلية الذات البحثية:

فاعلية الذات البحثية إلى اعتقاد الطالب بقدرته على ممارسة المهارات اللازمة لإجراء البحث العلمي بكفاءة، مثل: صياغة المشكلة، بناء الإطار النظري، تصميم المنهج، جمع البيانات، التحليل الإحصائي، والنشر العلمي (عباس، 2021). وهي امتداد لنظرية باندورا في فاعلية الذات، التي ترى أن ثقة الفرد بقدراته تؤثر على أدائه، وجهده، وثباته في مواجهة الصعوبات. (Bandura, 1997) وترى الباحثة أن فاعلية الذات البحثية تعد من العوامل الحاسمة لنجاح طلاب الدراسات العليا، إذ ترتبط بالدافعية، والاستمرارية، والإنجاز الأكاديمي. وأشار (الحربي، 2020) بأن أهمية فاعلية الذات البحثية تتمثل في تحسين جودة البحث العلمي وموثوقيته، وزيادة إنتاجية الطالب الأكاديمية ونشره العلمي، والحد من التوتر النفسي المرتبط بالبحث وصعوباته، تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات منهجية سليمة أثناء البحث.

#### أبعاد فاعلية الذات البحثية:

الكفاءة في تصميم البحث: تشمل قدرة الطالب على صياغة مشكلة واضحة، ووضع أهداف وفرضيات دقيقة، واختيار المنهج المناسب.

الكفاءة في جمع البيانات: وتتضمن قدرة الطالب على اختيار أدوات ملائمة، وضبط إجراءات التطبيق، ومعالجة الأخطاء.

الكفاءة في التحليل الإحصائي: وتشمل فهم الأساليب الإحصائية وتطبيقها باستخدام برامج SPSS.

الكفاءة في كتابة التقرير العلمي: مثل كتابة النتائج، المناقشة، والتوثيق وفق APA

الكفاءة في النشر العلمي: وتشمل إعداد البحث لشروط المجلات العلمية، والتعامل مع التحكيم. (العمرى، 2019).

### العوامل المؤثرة في فاعلية الذات البحثية:

تتأثر فاعلية الذات البحثية بعدد من العوامل التي تسهم في رفع مستوى ثقة الباحث بقدراته على إنجاز المهام العلمية بكفاءة. فالخبرة البحثية السابقة تُعد من أهم هذه العوامل، إذ تعزز مهارات التعامل مع خطوات البحث وتزيد من توقعات النجاح. كما تمثل المهارات المنهجية ومنها القدرة على اختيار أدوات جمع البيانات وتحليلها واستخدام البرامج الإحصائية ركيزة أساسية في بناء الشعور بالكفاءة البحثية. (الحربي، 2020).

وتلعب الدافعية الداخلية دورًا جوهريًا في دعم المثابرة والاستمرارية، بينما يشكل الدعم الأكاديمي والإشراف العلمي أحد مصادر التعزيز المهمة التي تسهم في توجيه الباحث وصقل قدراته. وإضافةً إلى ذلك، يظهر أثر إدارة الوقت وتوافر الموارد البحثية في تحسين القدرة على التخطيط وإنجاز مهام البحث في الوقت المناسب. وتشير الدراسات العربية إلى أن تكامل هذه العوامل يسهم بفاعلية في تنمية تقدير الباحثين لذواتهم في المجال البحثي. (فهيمي، 2020).

وتوصل (الزهراني، 2017) إلى أن المهارات البحثية، والخبرة العلمية، وبيئة التعلم الداعمة تُعد من أهم المحددات المؤثرة في تنمية فاعلية الذات لدى طلاب الدراسات العليا.

### 3. الدراسات السابقة:

#### 1.3. دراسات تناولت الحكمة الاختيارية:

هدفت دراسة السعدي (2019) إلى التعرف على الحكمة الاختيارية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة، وتكونت العينة من (320) طالبًا جامعيًا من تخصصات تربوية، واستخدمت مقياس للحكمة الاختيارية من إعداد الباحث، ومقياس جودة اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع مستوى الحكمة الاختيارية لدى أفراد العينة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الحكمة الاختيارية وجودة اتخاذ القرار، كان بُعد التأمل أكثر الأبعاد تأثيرًا في جودة القرار.

وسعت دراسة مراد (2021) إلى كشف بان التعلم من الخبرات كمتغير تنبؤي بالحكمة الاختيارية لدى الشباب الجامعي، والعينة (210) طالبًا وطالبات، مقياس الحكمة الاختيارية، ومقياس التعلم من الخبرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التنبؤي، واستخدم مقياس الحكمة الاختيارية، وتوصلت النتائج إلى أن التعلم من الخبرة يعد متغيرًا تنبؤيًا جوهريًا للحكمة الاختيارية، وإن الطلاب ذوو الخبرة العملية كانوا أعلى في الحكمة من نظرائهم.

#### 2.3. دراسات تناولت فاعلية الذات البحثية:

هدفت دراسة العمري (2019) إلى التعرف على فاعلية الذات البحثية وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي لدى طلبة الدراسات العليا، عينة من (180) طالب ماجستير ودكتوراه، استخدم مقياس فاعلية الذات البحثية من إعداد الباحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى مرتفع من فاعلية الذات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا، ووجود علاقة قوية بين فاعلية الذات والتحصيل، بُعد التحليل الإحصائي كان أضعف الأبعاد.

وهدفت دراسة حنتول (2020) إلى التعرف على فاعلية الذات البحثية وعلاقتها بكل من الصلابة النفسية والشعور بالأمل لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان، تكونت العينة من (68) طالب وطالبة للدراسات العليا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت مقياس فاعلية الذات البحثية والصلابة النفسية والشعور بالأمل، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية الذات البحثية والصلابة النفسية والشعور بالأمل، وإمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال الصلابة النفسية والشعور بالأمل.

وهدفت دراسة عباس (2021) الى التعرف على فاعلية الذات البحثية لدى طلاب الماجستير وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، وطبقت الدراسة على عينة من (150) طالب ماجستير في تخصصات تربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت مقاييس فاعلية الذات البحثية ودافعية الإنجاز، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين فاعلية الذات البحثية والدافعية للإنجاز، وضعف مستوى الفاعلية في مهارات كتابة منهجية البحث.

### 3.3. دراسات تناولت الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات أو مهارات مشابهة:

هدفت دراسة حبيب (2020) الى التعرف على الحكمة والتفكير التأملي وعلاقتها بمهارات حل المشكلات الأكاديمية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (270) طالبًا جامعيًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت مقاييس الحكمة والتفكير التأملي ومهارات حل المشكلات الأكاديمية، وتوصلت النتائج إلى أن الحكمة والتفكير التأملي يتنبآن بشكل قوي بمهارات حل المشكلات الأكاديمية، بعد تحمل المسؤولية كان الأكثر تفسيرًا لتباين الأداء الأكاديمي.

سعت دراسة الشمراني (2022) الى كشف العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات الأكاديمية لدى طلاب الجامعة، وطبقت الدراسة على عينة من (230) طالبًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام مقاييس الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات الأكاديمية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات الأكاديمية، التأمل والموازنة بين البدائل كانا الأكثر تأثيرًا.

### 4. فروض البحث:

في ضوء نتائج الدراسات والبحوث السابقة، تمكنت الباحثة من صياغة الفروض واشتقاقها على النحو التالي:

1. يوجد مستوى مرتفع من الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان
2. يوجد مستوى مرتفع من فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان
3. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان".
4. يمكن التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان".

### 5. منهج الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.5. منهج البحث:

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي؛ حيث تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية، والتنبؤ بدرجة بفاعلية الذات البحثية من خلال الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان.

#### 2.5. مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان في العام الجامعي 1447هـ والبالغ عددهم (660) طالب وطالبة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة؛ حيث بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية (30) من طلبة الدراسات العليا، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (100) من طلبة الدراسات العليا.

#### 3.5. أدوات البحث:

اشتملت أدوات الدراسة على:

- مقياس الحكمة الاختيارية (إعداد الباحثة)

- مقياس فاعلية الذات البحثية (إعداد: أبوبكر وأحمد، 2020)

### (1) مقياس الحكمة الاختيارية:

قامت الباحثة بإعداد مقياس الحكمة الاختيارية ليتناسب مع طبيعة وخصائص مجتمع الدراسة المتمثلة في طلبة الدراسات العليا، وقد تم إعداد المقياس من خلال الخطوات التالية:

#### أولاً: تحديد هدف المقياس:

تم تحديد الهدف الرئيس للمقياس وهو التعرف على مستوى الحكمة الاختيارية لدى عينة من طلبة الدراسات العليا.

#### ثانياً: تحديد مفهوم الظاهرة المقاسة:

تشير إلى قدرة الفرد المعرفية والانفعالية والسلوكية المتكاملة على اتخاذ خيارات حكيمة ومسؤولة في سياقات الحياة المعقدة والمتعددة البدائل، مع التركيز بشكل خاص على المواقف التي تتطلب قرارات مصيرية أو تحويلية.

#### ثالثاً: صياغة عبارات المقياس:

لصياغة عبارات المقياس (الصورة الأولى) قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات والبحوث السابقة التي تناولت الحكمة الاختيارية، كما اطلعت على عدد من المقاييس التي اهتمت بقياس الحكمة الاختيارية مثل دراسة السعدي (2019)، ودراسة مراد (2021)، ودراسة حبيب (2020).

#### رابعاً: عرض الصورة الأولى لمقياس الحكمة الاختيارية على المحكمين:

تم عرض المقياس في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين من المتخصصين في الصحة النفسية وعلم النفس، بهدف استطلاع آرائهم في عبارات كل بعد من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للبعد الذي تنتمي إليه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لضعف أهميتها، وقد تم الأخذ بآرائهم التي اتفق عليها نحو 80% من المحكمين، وجدول (1) يوضح نسب اتفاق المحكمين على عبارات المقياس.

#### جدول (1) يوضح نسب اتفاق المحكمين على فقرات مقياس الحكمة الاختيارية

تحمل المسؤولية		التعلم من الخبرات		الموازنة بين البدائل		التأمل	
نسبة الاتفاق	العبرة	نسبة الاتفاق	العبرة	نسبة الاتفاق	العبرة	نسبة الاتفاق	العبرة
100%	22	100%	15	100%	8	100%	1
100%	23	100%	16	100%	9	100%	2
100%	24	100%	17	100%	10	100%	3
100%	25	100%	18	100%	11	100%	4
100%	26	100%	19	100%	12	100%	5
100%	27	100%	20	100%	13	100%	6
100%	28	100%	21	100%	14	100%	7
100%	29						
100%	30						

من الجدول السابق يتضح أن نسب اتفاق المحكمين على عبارات المقياس بلغت (100٪)، لذا لم يتم حذف أية عبارة.

الخصائص السيكومترية لمقياس الحكمة الاختيارية:

أولاً: صدق المقياس:

تم التحقق من صدق مقياس الحكمة الاختيارية من خلال صدق المفردات؛ حيث تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (30) من طلبة العليا، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بعد حذف درجة العبارة، باعتبار أن مجموع بقية العبارات محكاً للعبارة، كما موضح بجدول (2):

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بعد حذف درجة العبارة على مقياس الحكمة الاختيارية

تحمّل المسؤولية		التعلم من الخبرات		الموازنة بين البدائل		التأمل	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
*0.415	22	**0.565	15	**0.516	8	**0.472	1
*0.406	23	**0.799	16	**0.516	9	**0.638	2
*0.390	24	**0.730	17	**0.566	10	**0.517	3
**0.500	25	**0.686	18	**0.566	11	*0.361	4
*0.424	26	**0.654	19	*0.361	12	0.008	5
*0.387	27	*0.454	20	*0.372	13	**0.711	6
**0.519	28	**0.701	21	*0.393	14	0.304	7
**0.493	29						
**0.497	30						

\*\* دال عند مستوى 0.01، \* دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بعد حذف درجة العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01-0.05) عدا العبارتين (5، 7) كانت غير دالة إحصائياً، لذا تم حذفهما ليصبح عدد عبارات المقياس (28) عبارة.

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية محذوفاً منه درجة العبارة على مقياس الحكمة الاختيارية، كما في جدول (3):

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس محذوفاً منها درجة العبارة على مقياس الحكمة الاختيارية

معامل الارتباط	العبارة						
*0.461	24	**0.543	17	**0.551	10	*0.396	1
*0.433	25	**0.563	18	**0.629	11	**0.628	2

*0.371	26	**0.686	19	*0.425	12	*0.450	3
**0.544	27	**0.513	20	**0.493	13	*0.425	4
**0.581	28	**0.576	21	*0.422	14	**0.681	6
*0.399	29	*0.426	22	**0.516	15	**0.646	8
*0.414	30	**0.495	23	**0.711	16	**0.530	9

\*\* دال عند مستوى 0.01، \* دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى اتساق المقياس وصدق محتواه في قياس ما وضع لقياسه، والوثوق به في جمع بيانات الدراسة.

### ثالثاً: الثبات:

تم التأكد من ثبات مقياس الحكمة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، كما بجدول (4):

جدول (4) يوضح معاملات ثبات مقياس خبرات الإساءة (الأبعاد والدرجة الكلية)

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التأمل	5	0.844
الموازنة بين البدائل	7	0.731
التعلم من الخبرات	7	0.854
تحمل المسؤولية	9	0.783
الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية	28	0.892

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.780-0.903)، وهي قيم مرتفعة مما يشير إلى إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال تطبيقه على عينة الدراسة.

### (2) مقياس فاعلية الذات البحثية:

تم استخدام مقياس فاعلية الذات البحثية الذي أعده أبو بكر وأحمد (2020)، ويتكون المقياس من (30) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد فرعية هي كالتالي:

الدافعية البحثية: ويقصد بها ميل الطالب للانخراط في العمل البحثي ورغبته في إنجاز المهام العلمية بحماس واستمرارية، ويتضمن (11) عبارات.

تنظيم الوقت البحثي: ويقصد به قدرة الطالب على إدارة وقته وتوزيعه بشكل فعال لإنجاز خطوات البحث دون تأخير، ويتضمن (6) عبارات.

الاستثارة البحثية: يشير إلى درجة شعور الطالب بالحماس والفضول العلمي التي تدفعه لاستكشاف موضوعات جديدة والبحث عن حلول مبتكرة، ويتضمن (6) عبارات.

طلب المشورة البحثية: طلب المشورة البحثية: ميل الطالب للاستفادة من خبرات المشرفين والزملاء من خلال طلب التوجيه والدعم عند الحاجة، ويتضمن (7) عبارات.

وقام معدا المقياس بالتحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس، حيث تم التحقق من الصدق من خلال صدق المحكمين، والصدق العالمي، الذي أسفر عن أربعة عوامل مستقلة تشبعت عليها (30) عبارة، كما تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وكانت معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية على الترتيب (0.913، 0.839، 0.792، 0.796، 0.941).

الخصائص السيكومترية لمقياس فاعلية الذات البحثية في البحث الحالي:

أولاً: صدق المقياس:

تم التحقق من صدق مقياس فاعلية الذات البحثية من خلال صدق المفردات؛ حيث تم تطبيق المقياس على عينة البحث الاستطلاعية البالغ عددها (30) من طلبة الدراسات العليا، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بعد حذف درجة العبارة، باعتبار أن مجموع بقية العبارات محكاً للعبارات، كما موضح بجدول (5):

جدول (5) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بعد حذف درجة العبارة على مقياس فاعلية

الذات البحثية

طلب المشورة البحثية		الاستشارة البحثية		تنظيم الوقت البحثي		الدافعية البحثية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0.471	24	**0.801	18	**0.703	12	**0.693	1
**0.661	25	**0.892	19	**0.772	13	**0.888	2
**0.499	26	**0.871	20	**0.675	14	**0.626	3
**0.624	27	**0.753	21	**0.532	15	**0.646	4
**0.646	28	**0.716	22	**0.853	16	**0.855	5
**0.453	29	**0.805	23	**0.810	17	**0.706	6
**0.738	30					**0.919	7
						**0.902	8
						**0.871	9
						**0.779	10
						**0.796	11

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه بعد حذف درجة العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية محذوفاً منه درجة العبارة على مقياس فاعلية الذات البحثية، كما في جدول (6):

جدول (6) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس محذوفاً منها درجة العبارة على مقياس فاعلية الذات

البحثية

معامل الارتباط	العبارة						
**0.621	25	**0.805	17	**0.830	9	**0.683	1

**0.547	26	**0.926	18	**0.784	10	**0.834	2
**0.655	27	**0.818	19	**0.746	11	**0.609	3
**0.677	28	**0.822	20	**0.687	12	**0.664	4
**0.487	29	**0.652	21	**0.831	13	**0.856	5
**0.779	30	**0.615	22	**0.566	14	**0.640	6
		**0.710	23	**0.501	15	**0.854	7
		**0.491	24	**0.872	16	**0.818	8

\*\* دال عند مستوى 0.01، \* دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس بعد حذف درجة العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى اتساق المقياس وصدق محتواه في قياس ما وضع لقياسه، والثوق به في جمع بيانات الدراسة.

#### ثالثاً: الثبات:

تم التأكد من ثبات مقياس فاعلية الذات البحثية باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's، كما موضح بجدول (6):

جدول (6) يوضح معاملات ثبات مقياس فاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.953	11	الدافعية البحثية
0.893	6	تنظيم الوقت البحثي
0.931	6	الاستئثار البحثية
0.832	7	طلب المشورة البحثية
0.969	30	الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.725-0.860)، وهي قيم مرتفعة مما يشير إلى إمكانية الوثوق في النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال تطبيقه على عينة الدراسة.

#### 6. نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### 1.6. نتائج الفرض الأول ومناقشتها:

ينص الفرض الأول على "يوجد مستوى مرتفع من الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان".

للتحقق من الفرض الأول تم تطبيق مقياس الحكمة الاختيارية على عينة البحث البالغ عددها (100) من طلبة الدراسات العليا، وتم معالجة النتائج باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة One sample T Test لمقارنة المتوسط الحسابي الفعلي لعينة البحث بالمتوسط الفرضي للحكمة الاختيارية (الأبعاد والدرجة الكلية)، وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (7):

جدول (7) قيمة "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي لمقياس الحكمة الاختيارية (الأبعاد والدرجة الكلية)

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الفرضي	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التأمل	5	15	22.22	2.263	7.22	31.899	0.01
الموازنة بين البدائل	7	21	29.65	3.229	8.65	26.782	0.01
التعلم من الخبرات	7	21	31.58	2.843	10.58	37.210	0.01
تحمل المسؤولية	9	27	35.44	4.427	8.44	19.063	0.01
الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية	28	84	118.89	9.863	34.89	35.376	0.01

يتضح من جدول (7) أن قيمة (ت) المحسوبة للفرق بين المتوسط الحسابي الفعلي والمتوسط الفرضي في الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية بلغت (35.376) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا، ويتجلى هذا الارتفاع ليس فقط في الدرجة الكلية للمقياس، بل أيضاً وبشكل قوي ومتناسك عبر جميع الأبعاد المكونة له. مما يشير إلى أن هذا الارتفاع ليس نتيجة للصدفة، بل يعكس سمة نفسية راسخة لدى طلبة الدراسات العليا.

ثانياً: نتائج الفرض الثاني ومناقشتها

ينص الفرض الأول على "يوجد مستوى مرتفع من فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان".

للتحقق من الفرض الأول تم تطبيق مقياس فاعلية الذات البحثية على عينة البحث البالغ عددها (100) من طلبة الدراسات العليا، وتم معالجة النتائج باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample T Test) لمقارنة المتوسط الحسابي الفعلي لعينة البحث بالمتوسط الفرضي لفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية)، وكانت النتائج كما هو موضح بجدول (8):

جدول (8) قيمة "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي لمقياس فاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية)

الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الفرضي	المتوسط الفعلي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الدافعية البحثية	11	33	47.64	7.079	14.64	20.681	0.01
تنظيم الوقت البحثي	6	18	25.50	3.775	7.50	19.866	0.01
الاستثارة البحثية	6	18	25.88	3.429	7.88	22.975	0.01
طلب المشورة البحثية	7	21	30.91	3.516	9.91	28.182	0.01
الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية	30	90	129.93	15.838	39.93	25.211	0.01

يتضح من جدول (8) أن قيمة (ت) المحسوبة للفرق بين المتوسط الحسابي الفعلي والمتوسط الفرضي في الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية بلغت (25.211) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من فاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا.

#### ثالثاً: نتائج الفرض الثالث ومناقشتها

ينص الفرض الثالث على " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان".

للتحقق من الفرض الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson لمعرفة طبيعة العلاقة بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان، كما هو موضح بجدول (9):

جدول (9) معاملات الارتباط بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا

الأبعاد	الدافعية البحثية	تنظيم الوقت البحثي	الاستثارة البحثية	طلب المشورة البحثية	الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية
التأمل	*0.207	*0.199	0.143	0.113	0.196
الموازنة بين البدائل	**0.357	**0.437	**0.407	**0.305	**0.420
التعلم من الخبرات	**0.346	**0.399	**0.431	**0.385	**0.429
تحمل المسؤولية	**0.405	**0.482	**0.541	**0.346	**0.490
الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية	**0.446	**0.520	**0.533	**0.392	**0.526

\*\* دال عند مستوى 0.01، \* دال عند مستوى 0.05

من جدول (9) يتضح وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى طلبة الدراسات العليا، وتُظهر النتائج وجود نمط عام من العلاقات الطردية الموجبة والقوية بين المتغيرين، مما يؤكد الفرضية الأساسية للبحث بأن امتلاك مهارات حكيمة اختيارية يشكل رصيماً نفسياً ومعرفياً يعزز بشكل ملحوظ ثقة الطالب في قدراته البحثية ويحفز أداءه. ومع ذلك، فإن التحليل التفصيلي للأبعاد يكشف عن تباين واضح في قوة وطبيعة هذه العلاقات، مما يشير إلى أن بعض جوانب الحكمة أكثر تأثيراً وفاعلية في دعم الذات البحثية من غيرها.

#### رابعاً: نتائج الفرض الرابع ومناقشتها

ينص الفرض الرابع على "يمكن التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال أبعاد الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة جازان".

أولاً: التنبؤ بفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) من خلال أبعاد الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Enter كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10) ملخص نموذج الانحدار

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري في التنبؤ
الدافعية البحثية	0.455	0.207	0.174	6.434
تنظيم الوقت البحثي	0.539	0.291	0.261	3.245
الاستشارة البحثية	0.587	0.345	0.317	2.834
طلب المشورة البحثية	0.441	0.195	0.161	3.221
الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية	0.551	0.304	0.274	13.493

والجدول التالي يوضح تحليل تباين الانحدار للتحقق من إمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) من خلال أبعاد الحكمة الاختيارية.

جدول (11) تحليل تباين الانحدار للتحقق من إمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) من خلال أبعاد الحكمة الاختيارية

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدافعية البحثية	الانحدار	1027.868	4	256.967	6.207	0.01
	البواقي	3933.172	95	41.402		
	المجموع	4961.040	99	-		
تنظيم الوقت البحثي	الانحدار	410.216	4	102.554	9.735	0.01
	البواقي	1000.784	95	10.535		
	المجموع	1411.00	99	-		
الاستشارة البحثية	الانحدار	401.510	4	100.377	12.497	0.01
	البواقي	763.050	95	8.032		
	المجموع	1164.560	99	-		
طلب المشورة البحثية	الانحدار	238.117	4	59.529	5.735	0.01
	البواقي	986.073	95	10.380		
	المجموع	1224.190	99	-		
الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية	الانحدار	7539.306	4	1884.826	10.353	0.01
	البواقي	17295.204	95	182.055		
	المجموع	14834.510	99	-		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" لفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) بلغت على الترتيب (6.207، 9.735، 12.497، 5.735، 10.353)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد الحكمة الاختيارية تؤثر على فاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى طلبة الدراسات العليا.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) من خلال أبعاد الحكمة الاختيارية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المعاملات غير معيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
		المعاملات المعيارية	المعامل (B)		
		معامل بيتا (Beta)	الخطأ المعياري		
0.201	1.288	-	8.383	10.801	ثابت الانحدار
0.749	0.321	0.035	0.337	0.108	التأمل
0.447	0.764	0.099	0.284	0.217	الموازنة بين البدائل
0.144	1.473	0.165	0.279	0.410	التعلم من الخبرات
0.027	2.243	0.265	0.189	0.424	تحمل المسؤولية
0.421	0.809	-	4.229	3.421	ثابت الانحدار
0.791	0.266-	0.027-	0.170	0.045-	التأمل
0.156	1.431	0.175	0.143	0.205	الموازنة بين البدائل
0.074	1.809	0.192	0.141	0.254	التعلم من الخبرات
0.009	2.655	0.297	0.095	0.253	تحمل المسؤولية
0.125	1.548	-	3.692	5.716	ثابت الانحدار
0.383	0.877-	0.086-	0.149	0.130-	التأمل
0.482	0.706	0.083	0.125	0.088	الموازنة بين البدائل
0.016	2.447	0.249	0.123	0.300	التعلم من الخبرات
0.001	3.710	0.399	0.083	0.309	تحمل المسؤولية
0.001	3.446	-	4.197	14.464	ثابت الانحدار
0.387	0.869-	0.094-	0.169	0.147-	التأمل
0.480	0.709	0.092	0.142	0.101	الموازنة بين البدائل
0.009	2.662	0.300	0.140	0.371	التعلم من الخبرات
0.140	1.487	0.177	0.095	0.141	تحمل المسؤولية
0.053	1.957	-	17.579	34.402	ثابت الانحدار
0.763	0.302-	0.031-	0.707	0.214-	التأمل
0.307	1.026	0.125	0.595	0.611	الموازنة بين البدائل
0.024	2.087	0.240	0.584	1.336	التعلم من الخبرات
0.005	2.843	0.315	0.397	1.128	تحمل المسؤولية

يتضح من جدول (12) أنه يمكن التنبؤ بفاعلية الذات البحثية (الأبعاد والدرجة الكلية) من خلال أبعاد الحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا.

ثانياً: التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية من خلال الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضَّح بالجدول التالي:

جدول (13) ملخص نموذج الانحدار

المتغير التابع	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري في التنبؤ
فاعلية الذات البحثية	0.526	0.277	0.269	13.540

والجدول التالي يوضح تحليل تباين الانحدار للتحقق من إمكانية التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية من خلال الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية.

جدول (14) تحليل تباين الانحدار للتحقق من إمكانية التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية من خلال الدرجة الكلية للحكمة

الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
فاعلية الذات البحثية	الانحدار	6867.560	1	6867.560	37.459	0.01
	البواقي	17966.950	98	183.336		
	المجموع	24834.510	99	-		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" لفاعلية الذات البحثية بلغت (37.459)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يشير إلى أن الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية تؤثر على الدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا.

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة إمكانية التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية من خلال الدرجة الكلية

للحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	المعاملات غير معيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
		معامل بيتا (Beta)	الخطأ المعياري		
0.076	1.794	-	16.460	ثابت الانحدار	فاعلية الذات البحثية
0.001	6.120	0.526	0.138	الحكمة الاختيارية	

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية تسهم في التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية؛ حيث كانت القيمة التنبؤية لها (6.120) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما بلغت قيمة معامل التفسير المصاحب لدخول المتغيرات إلى نموذج الانحدار (0.269)، أي إنها تسهم بنسبة (26.9%) في التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية، ويمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي: فاعلية الذات البحثية = 0.844 × (الحكمة الاختيارية)

مما سبق يتضح أنه يمكن التنبؤ بالدرجة الكلية لفاعلية الذات البحثية من خلال الدرجة الكلية للحكمة الاختيارية لدى طلبة الدراسات العليا.

#### 7. ملخص نتائج البحث:

- أظهرت النتائج أن مستوى الحكمة الاختيارية لدى طلاب الدراسات العليا في جامعة جازان جاء مرتفعاً.
- بينت النتائج أن مستوى فاعلية الذات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا في جامعة جازان جاء مرتفعاً.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا.
- أوضحت النتائج إمكانية التنبؤ بفاعلية الذات البحثية من خلال درجات طلاب الدراسات العليا على مقياس الحكمة الاختيارية.

#### 8. التوصيات:

- تضمين برامج تدريبية وورش عمل لطلبة الدراسات العليا تهدف إلى تنمية الحكمة الاختيارية ومهارات اتخاذ القرار لما لها من دور في تعزيز فاعلية الذات البحثية لديهم.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس والمشرفين الأكاديميين إلى دعم الطلبة نفسياً وبحثياً وتنمية ثقتهم بقدراتهم البحثية من خلال الإرشاد والتغذية الراجعة المستمرة.
- الاستفادة من مقياس الحكمة الاختيارية في الكشف المبكر عن الطلبة الذين يحتاجون إلى دعم في فاعلية الذات البحثية، وتقديم برامج إرشادية مناسبة لهم.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين الحكمة الاختيارية ومتغيرات نفسية وأكاديمية أخرى، مثل الدافعية للإنجاز، القلق البحثي، التفكير الناقد، وجودة الإنتاج العلمي لدى طلاب الدراسات العليا.
- تطبيق الدراسة على عينات أوسع ومتنوعة من طلاب الدراسات العليا في جامعات سعودية مختلفة؛ للتحقق من إمكانية تعميم النتائج ومقارنتها باختلاف التخصصات والمراحل الدراسية.

#### 9. المراجع:

##### 1.9. المراجع العربية:

- ابوبكر، احمد سمير وأحمد، محمد فتحي (2020). أساليب الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهنا الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا. المجلة التربوية. عدد 75.
- حبيب، منى (2020). الحكمة والتفكير التأملي لدى الشباب الجامعي. مجلة العلوم الإنسانية، 12(2)، 133-160.
- حنتول، أحمد موسى (2020). فاعلية الذات البحثية وعلاقتها بالصلابة النفسية والشعور بالأمل لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة جازان. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 9، عدد 1.
- الحري، فهد عبد الله. (2020). فاعلية الذات البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى طلاب الدراسات العليا. مجلة العلوم التربوية، 28(3).
- الخولي، عبد الرحمن (2018). التعلم من الخبرة وتنمية الوعي المعرفي. مجلة التربية، 28(4)، 90-110.
- الزهراني، عبد الله (2017). فاعلية الذات وعلاقتها بمهارات البحث العلمي لدى طلاب الدراسات العليا. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية، 9(2)، 45-59.

- السعدي، محمود (2019). الحكمة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة الجامعة. مجلة العلوم التربوية. عمان: دار الفكر.
- الشمراي، وليد (2022). الحكمة الاختيارية وفاعلية الذات الأكاديمية لدى الطلاب الجامعيين. مجلة الدراسات التربوية.
- العقيل، ناصر (2022). التأمل الذهني وتحسين جودة القرار لدى طلاب الجامعة. مجلة العلوم التربوية، 34(2)، 115-140.
- العمرى، محمد (2019). فاعلية الذات البحثية لدى طلاب الدراسات العليا. مجلة جامعة الملك سعود، 31(3)، 55-80.
- عباس، ريم (2021). تنمية المهارات البحثية وتأثيرها على فاعلية الذات. مجلة البحث العلمي، 16(1)، 22.
- فهيمي، رشا (2020). المسؤولية الشخصية وعلاقتها بالنضج النفسي. الإسكندرية: دار الجامعات.
- مراد، أحمد (2021). التعلم من الخبرات وعلاقته بالحكمة الاختيارية. مجلة البحوث النفسية والتربوية.

## 2.9. المراجع الأجنبية:

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Sternberg, R. J. (2019). Wisdom: Its nature, development, and societal role. Cambridge University Press.
- Kunzmann, U. (2019). Wisdom and decision-making: A developmental perspective. *Journal of Adult Development*, 26, 1-12.
- Talukdar, R.&Goswami, K. (2015). Self-Efficacy: A Life Skill for Enhancing Psychological Well-being. *Remarking*, 2(4), 102-106.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتورة/ اخلاص عبد الرقيب سلام الشرجبي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.7>

أثر الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي  
(دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة/ دولة الإمارات)

**The Impact of Leaders' Strategic Intelligence on Achieving Entrepreneurship in the  
Government Sector (An Applied Study on Government Departments in the Emirate of  
Fujairah / United Arab Emirates)**

إعداد:

الباحث/ رضا عبد الفتاح عرفات النمراوي

باحث دكتوراه الفلسفة في الإدارة، الجامعة الوطنية الماليزية UKM، رئيس قسم التميز ببلدية دبا الفجيرة، الإمارات العربية المتحدة

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0295-7074>

Email: [P154214@siswa.ukm.edu.my](mailto:P154214@siswa.ukm.edu.my) / [Nmrawy879@hotmail.com](mailto:Nmrawy879@hotmail.com)

الأستاذ الدكتور/ محمد إظهار عارف بن محمد قاسم

عميد كلية الدراسات الإسلامية، الجامعة الوطنية الماليزية UKM، ولاية سيلانجور، ماليزيا

Email: [izhar@ukm.edu.my](mailto:izhar@ukm.edu.my)

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في بلدية دبا الفجيرة بدولة الإمارات، وتحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للقادة وتحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ونوعه (وصفي تحليلي) وذلك من خلال قياس مستويات المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، واختبار صحة فرضيتها من خلال دراسة ميدانية استخدمت التحليل الاستدلالي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (34) موظفاً وموظفة من العاملين في بلدية دبا الفجيرة بدولة الإمارات عن طريق استبانة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر عينة الدراسة، وأن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة زاد مستوى تحقيق الريادة في القطاعات الحكومية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (الريادة في القطاع الحكومي) من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بأن تسعى الدوائر الحكومية في إمارة الفجيرة إلى تعزيز خصائص وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة، لما له من أثر قوي في تحقيق الريادة في العمل الحكومي، والذي من خلاله يمكن إحداث التفرد في الأداء وتقديم الخدمات الحكومية التي تحقق تطلعات المتعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الريادة، القطاع الحكومي، الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة.

**The Impact of Leaders' Strategic Intelligence on Achieving Entrepreneurship in the Government Sector (An Applied Study on Government Departments in the Emirate of Fujairah / United Arab Emirates)**

**By: Reda Abdelfattah Arafat Alnemrawi**

PhD candidate in Management, National University of Malaysia; Head of Excellence Department,  
Dibba Al Fujairah Municipality, United Arab Emirates

**Prof. Mohd Izhar Ariff Bin Mohd Kashim**

Dean of the Faculty of Islamic Studies, National University of Malaysia (UKM), Selangor, Malaysia

**Abstract:**

The study aimed to identify the level of strategic intelligence among leaders and the degree of entrepreneurship in the government sector from the perspective of employees at Dibba Al-Fujairah Municipality in the United Arab Emirates, and to analyze the relationship between leaders' strategic intelligence and the achievement of entrepreneurship in government sectors. The study adopted a quantitative approach of the descriptive–analytical type by measuring the levels of variables related to the study topic and testing its hypotheses through a field study that employed inferential analysis. The study was applied to a simple random sample consisting of (34) male and female employees working at Dibba Al-Fujairah Municipality in the United Arab Emirates, using a questionnaire. The results showed a statistically significant correlation at the significance level ( $\alpha = 0.01$ ) between leaders' strategic intelligence and the level of entrepreneurship in the government sector from the perspective of the study sample. The value of the correlation coefficient was positive and indicated a strong direct relationship, meaning that as the level of strategic intelligence among leaders increases, the level of achieving entrepreneurship in government sectors also increases. The results also revealed a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha = 0.01$ ) of the independent variable (leaders' strategic intelligence) on the dependent variable (entrepreneurship in the government sector) from the perspective of the study sample. The study recommended that government departments in the Emirate of Fujairah seek to enhance the characteristics and dimensions of strategic intelligence among leaders, given its strong impact on achieving entrepreneurship in government work, through which excellence in performance can be achieved and government services can be delivered in a manner that meets stakeholders' expectations.

**Keywords:** strategic intelligence, entrepreneurship, government sector, government departments in the Emirate of Fujairah.

## 1. المقدمة:

أسهم التطور الحاصل في ميدان الإستراتيجية بوجه عام، والإدارة الإستراتيجية بوجه خاص، وذلك في بداية الثمانينيات من القرن العشرين في انبثاق فكرة "الذكاء الاستراتيجي"، وقد تنامي اهتمام إدارة شركات الأعمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل ما يسمى فرق "الذكاء الاستراتيجي"، بل اتجهت في مستقبل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ"مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية وتكنولوجية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (العملاء، والمنافسين، والمساهمين) كما أنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً، وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري، توظيف هذا النوع من الذكاء في حقل إدارة الأعمال (حمود، 2021).

يعد الذكاء الإستراتيجي من أحدث مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، وذلك لما يمثله من منظومة تساهم في رصد وتحليل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، والعمل على اقتناص الفرص ومعالجة نقاط الضعف، ووضع خطط إستراتيجية لمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجه المنظمة، إذ تؤكد البحوث والدراسات الإدارية الحديثة ضرورة إدراك نمط الذكاء الاستراتيجي من قبل قادة المنظمات، لأجل تكييفه والعمل على تحقيق المواءمة بين هذا النمط وغيره من أنماط الذكاء الأخرى، كالذكاء الشعوري والعاطفي والوجداني وغيرها، ولكونه يوفر للقادة متخذني وصانعي القرارات إمكانية الكشف عن مداخل استشرافية للتعامل مع الأزمات والمشكلات والاستعداد الفعال لمواجهتها (العيداني، 2020).

ونظراً للمتغيرات الإدارية المعاصرة في القطاعات الحكومية، فقد تطورت رسالة تلك القطاعات بسبب التغيرات الحديثة في ضرورة تقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين، وأصبح لزاماً على المؤسسات الحكومية أن تضع منهجية واضحة ومكاملة تعمل على تحقيق نتائج طموحة ذات أثر ملموس وحلول مبتكرة تسهم بشكل مباشر في تحقيق الريادة في الأداء الحكومي.

وفي إطار رؤية إمارة الفجيرة 2028 بوضع إستراتيجية تطوير الإمارة، والنهوض بالخدمات التي المقدمة للمواطنين والمقيمين من جانب جميع الدوائر الحكومية في الإمارة، لمواكبة النهضة الشاملة التي تعيشها دولة الإمارات في مختلف الأصعدة، حيث تركز رؤية الفجيرة على تقديم جودة حياة عالية لمجتمع متلاحم قائم على اقتصاد مستدام وسياحة جاذبة، وصولاً إلى أعلى المستويات العالمية في تقديم الخدمات الحكومية، وتقوم هذه الرؤية على خمسة محاور، من بينها محور (الريادة في العمل الحكومي) الذي يركز على التميز والريادة المؤسسية في كافة الخدمات عبر حوكمة فعالة في إطار أفضل الممارسات العالمية في العمل الحكومي تقودها عناصر بشرية متميزة (موقع حكومة الفجيرة، 2025).

وتأسيساً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

ظهرت التحديات المستقبلية التي تواجه قطاعات الأعمال الحكومية نتيجة طبيعية لما أفرزته التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتطورة من متغيرات أسهمت في تطوير منظومة العمل الحكومي والبناء على التجارب الناجحة، من خلال التعرف على أفضل الممارسات الحكومية في مجال إدارة الأداء وتعزيز نتائج، وتبادل الخبرات بين مختلف الجهات لتحقيق الريادة في إدارة الأداء الحكومي.

وقد شهدت بيئة العمل الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة تغيرات متسارعة خلال الفترة الأخيرة، نتيجة التوجهات الحكومية لتحقيق ميزة تنافسية وريادة مؤسسية، والتي تتطلب ضرورة توافر آليات وإجراءات استشرافية، ولعل امتلاك القادة في القطاعات الحكومية لنمط الذكاء الاستراتيجي يوفر لهم رؤية استشرافية للسياسات المستقبلية لكيفية التعامل مع كافة التحديات المحتملة،

وفي ضوء ذلك فإن القائد ذا الذكاء الاستراتيجي إذا لم يواكب تلك المتغيرات وتحديد المشكلات واستيعابها، فإنه سيفقد القدرة على تحقيق نتائج طموحة ذات أثر ملموس وحلول مبتكرة، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الريادة.

وفي ضوء إطلاع الباحث على مؤشرات المقارنات المعيارية لحكومة الفجيرة (المحلية والخارجية) خلال الفترة (2022-2023-2024) اتضح وجود فجوة بين المستوى الريادي في الوضع الحالي في الأداء الحكومي والمستوى المستهدف مستقبلاً، كما أكدت الدراسات السابقة على أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في توفير مداخل استشرافية للتعامل مع المشكلات في ظروف عدم التأكد البيئي، حيث توصلت دراسة (Sadalia 2021) إلى وجود أثر للريادة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، وتوصلت دراسة (Al-Ali 2023) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الذكاء الاستراتيجي لدى القادة واستغلال الفرص المتاحة وتقليل مخاطر التحديات المحتملة.

وعليه فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

### 2.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، تتمثل التساؤلات في الآتي:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي للقادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
2. ما مستوى الريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
3. هل يساهم الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

### 3.1. أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل في أهمية موضوع الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية، نظراً لكونه وسيلة لتحليل الأهداف المستقبلية، واستغلال الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من مخاطر في بيئة العمل الحكومي، وذلك من خلال استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالريادة، وإبراز دور القائد الذكي استراتيجياً في المؤسسات الحكومية من خلال ممارساته القيادية، كما تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية في إضافة إطار مفاهيمي حول الذكاء الاستراتيجي والريادة الحكومية.

- **الأهمية العملية:** تساهم هذه الدراسة في تحقيق رؤية الفجيرة 2028 الممثلة في (الارتقاء بجودة حياة مجتمع الإمارة من خلال تعزيز السياحة واستدامة الاقتصاد وبنية تحتية متميزة وتقديم خدمات ريادية مبتكرة) وتوجيه أنظار القادة والمسؤولين في الدوائر والمؤسسات الحكومية المحلية في إمارة الفجيرة بأهمية نمط الذكاء الاستراتيجي كوسيلة داعمة لتحقيق الريادة من خلال الإبداع والابتكار، والمخاطرة المحسوبة والرؤية الاستشرافية القادرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع ظروف عدم التأكد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الحكومية، وبأمل الباحث أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الإدارية في دولة الإمارات، وللباحثين والمهتمين في هذا المجال، وكذلك إثراء معلومات القادة بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الريادة بالعمل الحكومي.

#### 4.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي للقادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
2. قياس مستوى الريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
3. تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للقادة وتحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

#### 5.1. فرضية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفرضية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة بدولة الإمارات.

#### 6.1. مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء الاستراتيجي:** يعرفه محفوظ (2021) بأنه عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناعات القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعياً، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات رشيدة. ويعرفه زايدي (2019) بأنه وسيلة فاعلة لتوفير البيانات والمعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لصنع القرار في الوقت المناسب، لدعم التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- **الريادة في العمل الحكومي:** تشير الريادة إلى مجموعة من الخصائص والسلوكيات المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها وإدارتها من منظور استراتيجي، وإيجاد الفرص وتعظيمها وامتلاك المبادرة لتبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع والابتكار، وامتلاك روح المخاطر المحسوبة والرؤية المستقبلية الواضحة والقدرة على التعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة قيمة جديدة في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الأغا، 2021).

#### 2. الدراسات السابقة:

**دراسة (2023) Al-Ali بعنوان (مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في الجامعة التقنية الشمالية NTU في العراق):** هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي في الأبعاد التي تعبر عنه (التبصر، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، تحفيز الموظفين) في القيادات الإدارية بالجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها من خلال البرامج الإحصائية المناسبة، والتي تم تطبيقها على (111) من القادة الإداريين في الجامعة، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بمستويات مرتفعة لدى القيادات الإدارية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الذكاء الاستراتيجي لدى القادة بأبعاده (التبصر، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز الموظفين) واستغلال الفرص المتاحة وكذلك تقليل مخاطر التهديدات المحتملة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز امتلاك هذه الأبعاد والعمل على تبنيها من قبل القادة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار توفير نظام فعال للحوافز وتوفير بيئة عمل صحية تساهم في تحقيق أفضل النتائج في الأداء.

**دراسة (2022) Alomari بعنوان (أثر الذكاء المتعدد للعقل الإداري في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية في الأردن):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء المتعدد للعقل الإداري بأبعاده (التجارية، السياسية، الروحية والعاطفية) في رأس المال الفكري بأبعاده (الإنسان، والتشغيل، والابتكار، والعميل) من خلال دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الدوائية في الأردن، وأظهرت النتائج وجود مستويات عالية من الذكاء المتعدد للعقل الإداري مرتبة بالتسلسل (أعمال، عاطفية، روحية) وهناك أيضاً مستويات عالية من رأس المال الفكري من نوعي (العميل، العمليات) ومستويات معتدلة من رأس المال الفكري من النوعين الآخرين (الابتكار، البشري)، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير للذكاء المتعدد للعقل الإداري في رأس المال الفكري، وأوصت الدراسة بتعزيز الاستفادة من الذكاء المتعدد للعقل الإداري ورأس المال الفكري بنوعين (العميل والتشغيل).

**دراسة القحطاني (2022) بعنوان (الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية):** هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية الريادة الإستراتيجية في تطوير المنظمات الحكومية، وبيان كيف يمكن للريادة الإستراتيجية أن تنتقل المنظمة لمصاف المنظمات المنافسة عالمياً بالتطبيق على جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل أدبيات الموضوع والدراسات العلمية ذات العلاقة في ضوء أفضل التجارب العالمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النهج الريادي يساعد المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وأن نجاح الريادة الإستراتيجية يتوقف على ضرورة تناولها من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، وأن تكون جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأوصت الدراسة بأن تكون الجامعة مستعدة على أن تمزج بين النظرة العالمية للتطور في التعليم وما تطمح إليه وتجعل ذلك جزءاً مهماً من خططها الإستراتيجية.

**دراسة (2021) Sadalia بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي):** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سومطرة أوتارا باندونيسيا، بالإضافة إلى وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط، وتم تطبيق الدراسة على (400) من رواد الأعمال في (21) شركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل التبصر والرؤية المستقبلية والتفكير المنظم والتحفيز لها علاقة إيجابية بسلوك ريادة الأعمال، ويمكن للذكاء الاستراتيجي الذي يتمتع بالبصيرة والتفكير المنظم أن يطور أعماله بشكل جيد حيث أن الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية ومستمرة لتشكيل قيم وسلوكيات استراتيجية يحتاجها قادة الشركات في صنع القرار على المدى الطويل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للريادة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، البصيرة) والتطوير التنظيمي، وعليه أوصت الدراسة بتحفيز العاملين في الشركات على الإبداع والتطوير في ظل ثقافة تنظيمية داعمة وصولاً إلى السلوك الريادي الصحيح الذي يمكن أن يطور أعمال الشركات من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**دراسة (2021) Arnold بعنوان (تطبيق مهارات الذكاء في القيادة واتخاذ القرارات):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مهارات الذكاء لدى القادة في اتخاذ القرار بالمنظمات غير الربحية، حيث قد تستفيد المنظمات غير الهادفة للربح والقادة من الأنماط السلوكية لدى القادة في تطوير المهارات الإستراتيجية لديهم مما يسهم في فاعلية اتخاذ القرارات، والقدرة على تقييم تأثير ونتائج القرارات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تساهم الكفاءات السلوكية المرتبطة بتطوير مهارات القادة في اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الربحية، كما أنها تساعد صناعات القرار من التنبؤ، وبالتالي زيادة احتمال نتيجة قرارات أكثر إيجابية.

**دراسة أبو الغنم (2020) بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات):** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تصورات العاملين في الشركة للذكاء الاستراتيجي ولفاعلية صنع القرارات جاءت بمستوى مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية) في فاعلية صنع القرارات بأبعاده (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة).

دراسة عمران (2020) بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي): هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها الشركات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث أبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية، الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية لدى المديرين، لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة في الأداء الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثراً في تحقيق القدرة الإبداعية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرة الإبداعية وإعطائها بعداً استراتيجياً للتحفيز على توليد الأفكار، وتقليل القيود من أجل تعزيز القدرات الإبداعية، وضرورة الانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقت الفعالة للإسهام في التخطيط الاستراتيجي.

### الفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق التميز التنافسي المستدام، وكذلك علاقته بالقدرة الإبداعية لدى القادة والمديرين، وأثره على فاعلية صنع القرارات، وبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة في الأداء المؤسسي، ورصد ومتابعة دور قادة المؤسسات في تحليل المتغيرات البيئية لمساعدتهم على توطين أفضل الممارسات مما يسهم في تحقيق نتائج أداء عالية، وأوصت الدراسات السابقة بضرورة تفعيل نمط الذكاء الاستراتيجي لدى القادة لمساعدتهم على تبني أفضل الممارسات للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بمنافسيهم في المنظمات ذات العلاقة.

وتتميز الدراسة الحالية في أنها تطبق في المجتمع الإماراتي، لاسيما في القطاعات الحكومية من خلال دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بامارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتسعى الدراسة إلى تقديم مقترحات مبتكرة وتوصيات قابلة للتطبيق لتطوير مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في القطاعات الحكومية، كما تتميز الدراسة الحالية بأنها بالإضافة إلى ما تناولته الدراسات السابقة، فإنها تركز على توضيح دور القائد الاستراتيجي في الدوائر والمؤسسات الحكومية، والتعرف على دور الفكر الريادي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية، وبيان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة في العمل الحكومي من خلال الممارسات والآليات التي يتبناها القائد الاستراتيجي.

### 3. الإطار النظري للدراسة:

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته (كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي) وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية (أبو الغنم، 2020)، كما يعد الذكاء الاستراتيجي وسيلة لتحليل الأهداف المستقبلية، وتشخيص الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من مخاطر وتهديدات في بيئة الأعمال (صويص، 2021). ولذلك تحتاج المنظمات الحكومية في عالمنا المعاصر الذي يتسم بسرعة التغيير والديناميكية، إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية، ويعد الذكاء الاستراتيجي هو النمط الأكثر مناسبة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، كونه عبارة عن تفكير شمولي لمستقبل المنظمة ومواجهة مشكلاتها، ويساعدها على التكيف مع بيئتها، وبما يحقق لها الريادة (العزاوي، 2019). وللوقوف على ماهية الذكاء الاستراتيجي والريادة، سيتم تناول الإطار النظري على النحو الآتي:

#### أولاً- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

إن الذكاء باللغة الإنسانية هو القدرة على حل المشكلات التي نواجهها بطريقة أسرع أو أكفاء، والذكاء ربما هو القدرة الوحيدة التي يتفق الكثير من علماء النفس والأحياء على أنه يرتبط بالوراثة وفيما بعد بالبيئة المحيطة الحاضرة والمحفزة (العيداني، 2020)، أي أن الذكاء موروث ومكتسب.

لقد تعددت تعريفات الذكاء الاستراتيجي من جانب الباحثين والأكاديميين، حيث يرى محفوظ (2021) أن الذكاء الاستراتيجي هو "عملية ابتكار خرائط طريق توجه صناعات القرارات على اتخاذ قرارات صائبة بصورة أكثر وعياً، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب وبالجودة والدقة اللازمة التي تسمح باتخاذ قرارات صائبة".

يتضح من التعريف السابق أن القائد الذكي استراتيجياً هو الذي يضع خريطة الطريق لصناعة القرارات في المنظمة، فكثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير ويقبلون مسؤولية الاختبارات الصعبة، ويكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية، ذلك لأن القرار هو القلب النابض للمنظمة، حيث يترجم المدخلات والظروف إلى مخرجات معينة، والقائد الذكي استراتيجياً يكون لديه مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختبار الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

ويرى Arnold (2021) أن الذكاء الاستراتيجي هو "أداة فاعلة لتوفير البيانات والمعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لصناع القرار في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب، لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الرشيدة".

يتضح من التعريف السابق أنه ركز على أهمية المعلومات في الذكاء الاستراتيجي من منطلق أن مراحل اتخاذ القرار في مختلف المستويات تتطلب الحصول على المعلومة الدقيقة في التوقيت والمكان المناسبين وهو ما جعل النظرة للذكاء الاستراتيجي مبنية على فكرة أنه أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويرى Barnea (2020) أن الكثير من المنظمات تفشل في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بها، ويرجع ذلك إلى الخلل في الإجراءات التي تتخذ من قبل المنظمة لتقييم المرشحين لتلك المراكز، وعليه فيجب أن تتم عملية اختيار القادة بعناية ودقة بالغة، آخذين بعين الاعتبار الصفات القيادية والمهارات والقدرات الفنية التي يتمتع بها المرشحون، لأن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة، بل هي قدرات خاصة وموهاب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب قوة التفكير الاستراتيجي وسعة الأفق ورحابة الصدر، وأن تكون لديه مهارات رائعة، تجعله يسيطر على زمام الأمور في المنظمة بثقة واقتدار، ويشير Sadalia (2021) إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه "أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو أحد أهم أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية في المنظمات".

بناء على ما تم عرضه من تعريفات، يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي يمثل دعامة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والقطاعات الحكومية، لاسيما في دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الحكومية، وتحليلها اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة والأنية، مما يسمح لصناع القرار وواضعي السياسات الحكومية باتخاذ إجراءات فاعلة بناءً على ما يمتلكه القائد الذكي استراتيجياً من مهارات وقدرات على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول الصائبة بصورة أكثر وعياً ورشادة.

ويؤكد العيداني (2020) على ضرورة استثمار الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في جميع المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها، لغرض اكتشاف المشكلات الإستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الإستراتيجية بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة، والتي منها ما يأتي:

1. القيام بعمليات جمع المعلومات وتحليلها فيما يتعلق بالأحداث المحيطة بالمنظمة.
2. رصد ومراقبة الأخطاء الإستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاطات المختلفة.
3. قوة التحالفات والشراكات الإستراتيجية بأنواعها المختلفة.
4. قواعد المقارنة المرجعية الإستراتيجية وبرمجيات التحسين المستمر.
5. بناء منظومات معرفية تستثمر موارد المعرفة كالخبرة، والحدس والتنبؤ، ونتاج التعلم والإبداع، واختزانها وتوسيع مجالات استخدامها.
6. المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الإستراتيجية.

يتضح للباحث مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة ذكية تسهم في تحسين أداء نظم المعلومات الإستراتيجية، وجعلها ترتقي بالأدوار والمهام الإستراتيجية المصممة لها.

### ثانياً- أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

يتكون الذكاء الإستراتيجي من عدة أبعاد أو عناصر أساسية، تمثل في حد ذاتها صيرورة العملية الديناميكية في كافة التنظيمات، كونه نظاماً يتكون من عدة عناصر تساعد القائد على التكيف مع المتغيرات البيئية وفهم وتشكيل مستقبل المنظمة (قرمش، 2020). وتحدد أبرز أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الآتي:

#### 1- الاستشراف المستقبلي:

يعرف الاستشراف بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، ويعد عنصراً بارزاً للقادة في المنظمات الذكية استراتيجياً من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وتنسيق قدراتهم العقلية، وتوفير المعلومات الإستراتيجية لهم، وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر (حمود، 2021).

ويقوم الاستشراف بدور مهم في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية، فهو يساعد القادة متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة، وهو ما يقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، فعندما يكون متخذ القرار مدركاً بالبيئة الداخلية والخارجية، فهذا يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات، فهو يوفر له الحكمة والبصيرة على تحليل واستكشاف المستقبل، حيث إن الاستشراف يتمثل في دراسة الماضي وفهم الحاضر، وذلك بالطبع يؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات وصياغة السياسات المستقبلية (الشحي، 2020).

#### 2- تفكير النظم:

يتمثل تفكير النظم أو ما يعرف بالتفكير النظمي Systematic Thinking في القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتكوين نظام أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها (عمران، 2020).

ويرى قرمش (2020) أن هناك عدة فوائد لتفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطراً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة الداخلية والخارجية، ولكونه طريقة لتعلم أشياء وطرق جديدة بسهولة ويسهم في اكتساب المعرفة، ويعطي رؤية واضحة لوضع المنظمة الحالي، كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، كما يوفر الفرصة لمشاركة (الأفراد وفرق العمل).

وتتضح أهمية تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال الآتي: (محفوظ، 2021)

1. القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون عقلاً تحليلياً، مع التعلم والخبرة المترجمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتهم بالكل، وحينما سيشرحون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها.
2. الارتكاز على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل الفاعل بين عناصره في إطارها لغرض الارتقاء بفاعليته.

وعليه، يرى الباحث أن لتفكير النظم أهمية كبيرة في فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظام أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، فعندما يتمتع القائد الذكي استراتيجياً بعنصر تفكير النظم يجعله يملك منهجاً تحليلياً، ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادراً على تشخيص السبب الحقيقي للمشكلات الإدارية، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### 3- الرؤية المستقبلية:

تبرز أهمية الرؤية المستقبلية كونها أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي، لأنها تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف المستقبلي وتفكير النظم في تصميم نموذج يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني تبني موجه ما نحو صناعة المستقبل، بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذا الموجه (النقار، 2019).

ويتمثل دور الرؤية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة من خلال الآتي: (صويص، 2021)

1. رسم خارطة طريق للقادة وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة.
  2. تحديد التوجيهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فيها مبكرات للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطور إمكانات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة.
  3. تقديم رؤية ناجحة يمكن أن يسهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل، وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة، سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل.
  4. تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والتحفيز وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها على إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على ترشيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية الرشيدة تيسر الآلاف من القرارات التفصيلية، وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.
  5. تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها، ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي أن تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كافة أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، العاملين، القيادة، السياسات، الهيكل التنظيمي...)، وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين.
- وعليه، يرى الباحث أن الرؤية المستقبلية تساعد القادة على تحديد وتحليل الأحداث الحالية والمستقبلية وتمكينهم من اتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاء تغيرات البيئة المحيطة، وإن امتلاك القادة أفق واسع يساعدهم على مواجهة الاحتمالات المتعددة في ظل التطورات الإدارية والتقنية.

### 4- الدافعية:

تمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات وسلوكيات الأفراد والعاملين في المنظمة، وتتركز الدافعية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في القدرة على تحفيز ودفع الأفراد للإيمان بهدف عام يجمعهم، انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل نحو اتجاه الهدف، وعليه فالدافعية تعني قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها (Alomari، 2022).

وعليه، يرى الباحث أن الدافعية تقوم بدور مهم في تحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويستطيع القائد الذكي استراتيجياً أن يعمل على إشباع حاجات العاملين للعمل على تحقيق الأهداف، وتحريك القدرات الإبداعية الكامنة لديهم، وتحفيزهم لتحقيق المؤشرات المستهدفة.

### ثالثاً- مراحل الذكاء الاستراتيجي:

في الواقع، لم يجد الباحث في الأدبيات العلمية والنظرية تحديداً واضحاً لمراحل الذكاء الاستراتيجي، حيث إن هناك من يرى أن مراحل الذكاء الاستراتيجي تتشابه مع مراحل الذكاء الاقتصادي أو التنافسي في أغلب الخطوات، والتي تتمثل في الآتي: (Alex، 2021)

1. تحديد المهمة الأساسية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها.
2. تطوير الإطار المفاهيمي للمهام والإجراءات الإدارية.
3. تطوير المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة أو الإجراء.
4. تفويض الصلاحيات.
5. إعداد خطة عمل المشروع.
6. التخطيط لطريقة جمع البيانات.
7. فحص وتقييم البيانات الواردة.
8. دمج وتحليل وتفسير البيانات.
9. استخلاص الفرضيات.
10. مراجعة التقدم.
11. إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي للمهمة.
12. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.
13. توزيع التقرير على المسؤولين وأصحاب القرار.
14. مراجعة الأداء وكفايته وفعاليتها بعد إنجاز المهمة.

ويحدد Aboudhar (2020) ستة مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي، وهي:

1. **مرحلة الاستشعار:** وفيها يتم بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
  2. **مرحلة الجمع:** وفيها يتم التركيز على طرق جمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة.
  3. **مرحلة التنظيم:** وتشمل تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
  4. **مرحلة معالجة البيانات:** وفيها يتم تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
  5. **مرحلة الاتصال:** وتتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات لكافة المستخدمين.
  6. **مرحلة الاستخدام:** وفيها يتم اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط اللازمة وتحديد إجراءات تنفيذ هذه الخطط. ويلاحظ الباحث أن كل مرحلة من المراحل الست السابقة، لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون ما بين المديرين والموظفين، وفي إطار ذلك يرى البحث أن عملية الذكاء الاستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وأن كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء الاستراتيجي، مع حاجة هذه العملية إلى مراجعة وتعديل في إطار مؤشرات إستراتيجية أو توصيات من قبل صناع القرار.
- رابعاً- الريادة في القطاعات الحكومية:**

تعد الريادة من المواضيع الإدارية المهمة في وقتنا المعاصر، بسبب ازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات، إذ تشكل الريادة تحدي يواجه منظمات الأعمال في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، وفي ظل بيئات العمل المتغيرة والمعقدة التي أفرزتها التغيرات الأخيرة في الاقتصاد العالمي والتداخل بين الثورة الريادية وثورة السوق الحرة، والثورة التكنولوجية والعولمة لمزيد من الاهتمام على الريادة المؤسسية. ولذلك أصبح لزاماً على منظمات الأعمال باختلاف أنواعها، وعبر وحداتها الإستراتيجية التي تمتلكها السعي نحو تحقيق الريادة والتنافسية، وأن تعتلي ناصية الإبداع والمبادرة ليس فقط في اقتناء الفرص الواعدة على الرغم من خطورتها ولكن السعي لخلقها (الباشري، 2022).

وعلى الرغم من كثرة عدد الدراسات التي تناولت موضوع الريادة، إلا أن الوصول إلى مفهوم مقبول ما زال بعيد المنال كون الباحثين الذين تناولوا الموضوع جاؤوا من خلفيات علمية متنوعة وفقاً لأفكار مختلفة كلاً بحسب مفهومه، فهناك من تناول المصطلح من زاوية المنظور الريادي، وهناك من تناولها من زاوية المنظور الاستراتيجي، حيث عرفها حتو (2020) بأنها القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع، فيكون تحديد الفرص جزءاً من الإستراتيجية الريادية من خلال الإبداع، وكذلك تحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المنظمة. يتضح من هذا التعريف أن الإستراتيجية الريادية هي التي تحدد أعمال المنظمة من خلال إيجاد الفرص ونجاح الإبداع من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وعرفها سلطان (2019) بأنها عبارة عن فلسفة للممارسات الإستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل تحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة وإبداعات المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة لمعاملها.

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه الحكيم (2023) بأن الريادة هي مفهوم ذو أهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص، بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع ظروف عدم التأكد من أجل الوصول إلى أهدافها.

ومن بين أهم المجالات التي تبين أهمية الريادة في المنظمات الحكومية، ما يلي: (القحطاني، 2022)

- تعد الريادة عنصراً حيوياً للمنظمات الناجحة، إذ تعزز من قيمة الابتكار في بيئة العمل، وكذلك نموها، وتقديم الفرص للعاملين للاستفادة من مهاراتهم الإبداعية.
- من المتوقع أن تواجه المنظمات الحكومية مخاطر محتملة.
- تسلط الريادة الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الإداري من خلال العلاقة بين مفهومين هما ريادة الأعمال، والمنافسة من حيث الابتكار في المنظمات الحكومية.
- تسمح الريادة للمنظمات الحكومية أن تقود وتدير أعمالها لتعالج التحديات المزوجة المتعلقة باستثمار الميزات التنافسية الحالية ضمن نطاق الإدارة الإستراتيجية، في حين استكشاف الفرص يكون ضمن نطاق ريادة الأعمال الخاصة بالميزات التنافسية والريادية المستقبلية، والتي يمكن أن تطور وتستخدم كوسيلة أو طريقة لتحقيق قيمة إضافية.
- ويرى الأغا (2021) أن القادة ذوي التفكير الريادي يحرصون على إيجاد الطرائق والأساليب الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية لأعمالهم، وأن نجاح المشروع الريادي يركز على الإبداع والذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة في تقديم الخدمات، وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع الريادي يرتكز معنوياً على طريق جديدة في عمل الأشياء، لذا يصبح الإبداع ريادةً إن مكن المنظمة من تحقيق وممارسة نشاطها وهو الذي يعطيها الطابع التحولي المستمر، أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد للمنظمة يمكنها من البقاء والاستمرارية.

#### خامساً- علاقة الذكاء الاستراتيجي بالريادة في القطاعات الحكومية:

إن القائد الاستراتيجي هو القائد الذي يمتلك عقلاً استراتيجياً، ويعيد تنظيم وترتيب مكونات الصور بطريقة تحليلية – نظامية من أجل تحسين الأداء، كما أن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية

لديه والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة ومعرفة المنظمة بطريقة فعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا (حمود، 2021).

ولذلك يحرص القائد الاستراتيجي على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات الريادة في الأداء (زايدي، 2019).

كما يحرص القائد الذكي استراتيجياً على وضع توجه استراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة ورأس المال البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير استراتيجي، وتطوير وتحسين مستمر يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء لوضع المؤسسة في الصدارة (عمران، 2020).

وهناك أربعة خصائص للقائد الذكي استراتيجياً، تتمثل في الآتي: (Sadalia، 2021)

1- تدبير التوجيه الاستراتيجي.

2- توظيف الجدارات الجوهرية.

3- إدامة ثقافة الشراكة الفعالة.

4- أحد أفراد الإدارة العليا.

والجدير بالذكر أن الخصائص التي يتسم بها القائد الذكي استراتيجياً هي التي تميز القيادة عن الإدارة، لأن المدير يتسم بالأدوار المحددة بقدر عالٍ، ويعمل في سياق محدد بدرجة كبيرة من المهام والواجبات، في حين القائد يواجه ظروفاً تتسم بالفوضى وعدم الوضوح في العمل والعلاقات التنافسية الواسعة والمتنوعة وغير المعروفة من حيث النوايا والقدرات والخطط (علوان، 2019).

ويتميز القادة الاستراتيجيون ذوو التفكير الريادي بما يأتي: (Arnold، 2021)

1. الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.

2. القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.

3. التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

4. التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات.

5. الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

6. مستوى جيد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلم.

7. القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم وإطلاق الرؤى التكاملية والشمولية التي تقبل النقد وتجاوز الأخطاء وترسم طرق النجاح.

8. الميل للمنافسة والمغامرة وقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.

9. الإيمان بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.

10. حب العلم والتعلم والحرص على نقل المعرفة للآخرين.

11. القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.

12. الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

13. المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.

14. الحدس والاستبصار بالقضايا التي تفتقر للمعلومات.
  15. المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار بين البدائل الإستراتيجية.
  16. المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيد استخدامها.
  17. الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستماع والإنصات.
  18. القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات الخارجية.
  19. القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- وترتيباً على ما سبق، يرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية الذكية لا تحصل على إنجازات من قوة المنظمة، ولا من سمعتها السابقة، ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي مولدة للفرص الجديدة، ومنشئة لميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بما يمتلك هذا القائد الذكي استراتيجياً من قدرة ذكائية على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصائبة، ويتيح القادة الأذكياء استراتيجياً للأفراد التابعين التواصل بذكاء فيما يخص الإستراتيجية وصولاً لتحقيق التميز والريادة في الأداء.

#### 4. الطريقة والإجراءات المنهجية:

##### 1.4. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي ونوعه (وصفي تحليلي) وذلك من خلال قياس مستويات المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، ووصفها وصفاً علمياً دقيقاً، بالإضافة إلى جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها، واختبار صحة فرضيتها من خلال دراسة ميدانية استخدمت التحليل الاستدلالي، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (34) موظفاً وموظفة من العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، لاسيما بلدية دبا الفجيرة، وذلك عن طريق استبانة احتوت على الفقرات التي تعكس متغيرات الدراسة المستقل والتابع، وتم تحليلها وصفاً واستدلالاً للخروج بنتائج الدراسة وتوصياتها».

##### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية دبا الفجيرة التابعة لحكومة الفجيرة من المستويات الوظيفية التنفيذية والعلية، وعددهم الإجمالي (48) موظفاً وموظفة، وذلك وفق إحصائيات إدارة الموارد البشرية في بلدية دبا الفجيرة لشهر نوفمبر 2025، وحسب الجداول الإحصائية تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة حجمها (34) مفردة، أي ما نسبته (70%) من المجتمع الكلي. وقد أعد الباحث استبانة لجمع بيانات عينة الدراسة تمهيداً لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادة في تحقيق الريادة بالقطاعات الحكومية من وجهة العاملين في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة، وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale). والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	المستويات	نوع المتغير
64.2%	ذكر	النوع الاجتماعي
35.8%	أنثى	
52.5%	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
37.5%	ماجستير	
10%	دكتوراه	

30%	مدير إدارة/ نائب مدير إدارة	المسمى الوظيفي
46.7%	رئيس قسم	
8%	مدير فرع	
22.5%	مسؤول شعبية	الحالة الاجتماعية
33.3%	أعزب	
66.7%	متزوج	
100%	المجموع	

### 3.4. أدوات جمع البيانات:

من أجل جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة، استخدم الباحث مصدرين أساسيين، هما:

1. **المصادر الثانوية:** تم التأصيل للإطار النظري لموضوعات الدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والرسائل الجامعية والدراسات السابقة ومواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** عالج الباحث الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من المختصين في مركز الفجيرة للإحصاء، ثم توزيعها على العينة المستهدفة من العاملين في بلدية دبا الفجيرة من خلال رابط إلكتروني تم إعداده لذلك الغرض، وبعد الانتهاء تم تفرغ جميع البيانات التي تحصل عليها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجتها إحصائياً واستخراج نتائجها.

### 4.4. صدق وثبات أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على (2) من ذوي الخبرة والاختصاص في العمل الحكومي بإمارة الفجيرة لقياس مدى صدق مفردات الاستبانة، ومدى قدرتها على قياس الهدف التي وضعت من أجله، وذلك للحكم على مدى وضوح عباراتها من حيث دقة صياغتها، ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وبناء على ذلك اختيرت العبارات التي أجمع المحكمين عليها أو اقترحوا تعديلها وبعد إجراء التعديلات تم إخراجها في صورتها النهائية.

- **ثبات الأداة:** لاستخراج الاتساق الداخلي بين الفقرات المكونة من محورين؛ المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي للقادة ويتكون من (7) فقرات، والمحور الثاني: الريادة في القطاع الحكومي، وتكون من (7) فقرات، فقد استخرج الباحث الارتباط المصحح للفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه، ومعاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، كما استخرجت معاملات ارتباط وثبات المحاور مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) تحليل الصدق بطريقة الاتساق الداخلي بين فقرات محوري الدراسة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي للقادة		المحور الثاني: الريادة في القطاع الحكومي	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.923**	1	.874**
2	.947**	2	.926**

.913**	3	.947**	3
.861**	4	.863**	4
.838**	5	.885**	5
.909**	6	.910**	6
.883**	7	.898**	7
معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha			
0.979		0.975	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن معامل الارتباط لعبارات المحور الأول (الذكاء الاستراتيجي للقادة) جاءت بقيم مرتفعة، كما لا توجد فقرة يقل ارتباطها عن القيمة (0.20)؛ وبلغ معامل ثبات المحور بشكل عام (0.975)، وهي تعتبر قيمة مرتفعة في العلوم الإحصائية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور. وبناء على هذه النتائج اعتمد الباحث جميع الفقرات التابعة للمحور الأول وعددها (7) فقرات لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المستهدفة. كما يتضح أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني (الريادة في القطاع الحكومي) جاءت بقيم مرتفعة، كما لا توجد فقرة يقل ارتباطها عن القيمة (0.20)؛ وبلغ معامل ثبات المحور بشكل عام (0.979)، وهي تعتبر قيمة مرتفعة في العلوم الإحصائية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، وبناء على هذه النتائج اعتمد الباحث جميع الفقرات التابعة للمحور الثاني وعددها (7) فقرات لأغراض تطبيق الاستبانة على العينة المستهدفة.

### جدول (3) معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	معاملات الارتباط
**0.967	0.975	7	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي للقادة
**0.978	0.979	7	المحور الثاني: الريادة في القطاع الحكومي

يوضح الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة جاءت عالية، مما يدل على مناسبة محوري الدراسة وصلاحيتهما للتطبيق بأنهما ذوي قيم دالة إحصائية.

وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات العام كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للاستبانة ككل قد بلغ (0.978)، وهي قيمة عالية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ككل.

### 5.4. الأساليب والمعالجات الإحصائية للبيانات:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيتها؛ استخدم الباحث المعالجات الإحصائية والوصفية والتحليلية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة ولإيجاد معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للأداة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

4. مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإثبات صحة فرضية الدراسة.

#### 5. تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

يقدم هذا الجزء من الدراسة تحليل نتائج البيانات الميدانية ومناقشتها استناداً إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم توظيفها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، حيث سيتم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محوري الدراسة بهدف تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد العينة، مع بيان درجة توافر كل فقرة وترتيبها وفق مستوياتها التفسيرية. كما يتضمن هذا الجزء تفسير النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة من خلال تحليل معاملات ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وفي ضوء ذلك سيتم الانتقال إلى تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح مقدار الأثر الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة في القطاع الحكومي، وبيان القدرة التفسيرية للنموذج الإحصائي ودلالته من خلال معاملات الارتباط والتحديد وتحليل التباين وصولاً إلى استخلاص دلالات علمية تسهم في دعم نتائج الدراسة وتوصياتها. وذلك على النحو الآتي:

#### 1.5. تحليل مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

يوضح الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور الذكاء الاستراتيجي للقادة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الوقوف على مستوى توافر أبعاد هذا المحور من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتحديد الاتجاه العام لاستجاباتهم نحو كل فقرة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الذكاء الاستراتيجي للقادة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	.81	4.17	يعتمد القادة على أسلوب التحليل المنطقي للمشكلات الداخلية التي تواجه المؤسسة.
مرتفع	.80	4.13	يعتمد القادة في سعيهم للتفرد على إدخال التكنولوجيا الجديدة لتقديم الخدمات المبتكرة.
مرتفع	1.02	4.13	يركز القادة على استكشاف المستقبل الحكومي لمعرفة الفرص المتوقعة.
مرتفع	.89	4.15	يحرص القادة على مشاركة الرؤية المستقبلية للمؤسسة بين كافة العاملين.
مرتفع جداً	.77	4.35	يحرص القادة على التبصر الواعي للمستقبل في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
مرتفع جداً	.75	4.37	يحرص القادة على تبني أنماط تفكيرية حديثة.
مرتفع جداً	.77	4.24	يتعامل القادة مع التحديات الخارجية بالنظر إلى أسبابها مجتمعه بدل من فصلها.
مرتفع	-	4.11	المستوى العام

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة جاء مرتفع بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.11) وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي لدى عينة الدراسة لمدى ممارسة القادة لأنماط التفكير والسلوكيات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، ويلاحظ أن جميع فقرات المحور سجلت متوسطات حسابية

مرتفعة أو مرتفعة جداً، وهذا يدل على توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجات متقدمة ومتقاربة مع محدودية التباين بين استجابات المبحوثين وهو ما تؤكد قيم الانحرافات المعيارية التي جاءت ضمن حدود مقبولة.

ويعزو الباحث هذا المستوى المرتفع للذكاء الاستراتيجي لدى القادة إلى طبيعة العمل الحكومي في إمارة الفجيرة التي تشهد توجه متزايد نحو التحول الرقمي وتعزيز الريادة في تقديم الخدمات الحكومية، الأمر الذي يفرض على القيادات الحكومية تبني أساليب استشرافية متقدمة وتوظيف التكنولوجيا ودعم مشاريع التغيير، وبوجه عام تشير هذه النتائج إلى توفر قاعدة قيادية مؤهلة استراتيجياً بما يدعم قدرة الدوائر الحكومية المحلية في إمارة الفجيرة على تحقيق الريادة المؤسسية ومواكبة متطلبات التطوير.

### 2.5. تحليل مستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لفقرات محور الريادة في القطاع الحكومي من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف التعرف على مستوى تبني الممارسات الريادية في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الريادة في القطاع الحكومي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع جداً	.68	4.46	يحرص القادة على تقديم خدمات حكومية جديدة ذات قيمة مضافة.
مرتفع جداً	.73	4.29	يحرص القادة على تقديم الدعم المعنوي للأفكار المتميزة للعاملين.
مرتفع جداً	.80	4.26	يدعم القادة الكفاءات لتمكينها من تحديث سياساتها.
مرتفع جداً	.74	4.25	تطبق المؤسسة نظام متميز في تقديمها خدماتها.
مرتفع	.94	4.15	تسعى المؤسسة على استقطاب موارد بشرية متميزة للحفاظ على ريادتها.
مرتفع جداً	.74	4.32	تقدم المؤسسة خدمات فريدة للحفاظ على ريادتها.
مرتفع جداً	.73	4.26	تستثمر المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
مرتفع جداً	-	4.26	المستوى العام

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن مستوى الريادة في القطاع الحكومي بإمارة الفجيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (4.26) وهو ما يشير إلى إدراك إيجابي ومرتفع لدى أفراد عينة الدراسة لتبني الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة لممارسات ريادية متقدمة في تقديم الخدمات، ويلاحظ أن غالبية فقرات المحور حققت متوسطات حسابية مرتفعة جداً الأمر الذي يدل على وجود توجه مؤسسي واضح نحو الابتكار وتقديم قيمة مضافة للمتعاملين مع درجة عالية من التوافق في استجابات أفراد العينة، وهو ما تؤكد قيم الانحرافات المعيارية التي جاءت منخفضة نسبياً.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى التوجهات الحكومية في إمارة الفجيرة الداعمة للابتكار المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات، بما يساهم في ترسيخ الريادة الحكومية وتحقيق قيمة مميزة في العمل الحكومي.

### 3.5. اختبار فرضية الدراسة

نصت فرضية الدراسة على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Coefficient Pearson Correlation) الذي يوضح نتائج دلالة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والريادة في القطاع الحكومي، وقد اعتمد الباحث الجدول الآتي لتفسير معامل الارتباط:

**جدول (6) تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)**

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	اتجاه العلاقة
0.01 — أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جدا	موجبة (+)	سالبة (-)
0.30 — أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجبة (+)	سالبة (-)
0.50 — أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجبة (+)	سالبة (-)
0.70 — أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجبة (+)	سالبة (-)
0.90 — 1	ارتباط قوي جدا	موجبة (+)	سالبة (-)

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على الفرضية:

**جدول (7) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاع الحكومي**

الريادة في القطاع الحكومي		الذكاء الاستراتيجي للقادة
.87**	معامل بيرسون	
0.00	مستوى الدلالة	
قوي	قوة الارتباط	

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة زاد مستوى تحقيق الريادة في القطاعات الحكومية، إذ بلغت الدلالة الإحصائية بين المحورين بشكل عام (0.00)، وبلغ معامل الارتباط ( $r=**0.87$ ).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن القطاعات الحكومية في إمارة الفجيرة تسعى لتقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة، وتبني أنماط تفكيرية حديثة وتضمن رؤيتها المستقبلية لخدمات متفردة لتحقيق الميزة التنافسية، كما تحرص على استكشاف المستقبل الحكومي لمعرفة الفرص المتوقعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2022) والتي توصلت إلى أن المنهج الريادي يساعد المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية، وأن نجاح الريادة الاستراتيجية يتوقف على ضرورة تناولها من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، وأن تكون جزءاً من الخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما تتفق مع دراسة علوان (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية وموجبة بين أبعاد إستراتيجية ريادة الأعمال والفاعلية التنظيمية، وتتفق أيضاً مع دراسة عمران (2020) والتي توصلت نتائجها إلى أن للذكاء الاستراتيجي أثراً في تحقيق القدرة الإبداعية للمنظمات.

كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي للقادة في تحقيق الريادة بالقطاع الحكومي. والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول (8) نموذج الانحدار (الذكاء الاستراتيجي للقادة) و(مستوى الريادة في القطاع الحكومي)**

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
	.907	.822	.818	.30570

تشير نتائج الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (0.907) هذا يعني أن هناك علاقة موجبة وقوية جداً بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي، كما تشير نتائج الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.822$ )، قد فسرت ما مقداره (82.2%) من تباين مستوى الريادة، وهي قيمة جيدة إذا ما أخذ في الاعتبار وجود متغيرات أخرى تؤثر على مستوى الريادة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

**جدول (9) تحليل التباين (الذكاء الاستراتيجي للقادة) و(مستوى الريادة في القطاع الحكومي)**

الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	50.143	3	16.714	178.859	.000
البواقي	10.840	116	.093		
الكلية	60.983	119			

يتضح من الجدول (9) وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى ثقة ( $0.05 = \text{Sig}$ ) للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (الريادة في القطاع الحكومي) من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية بإمارة الفجيرة، كما أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في مستوى الريادة بالقطاع الحكومي؛ ويتبين أن قيمة (ف) قد بلغت (178.859) بدلالة (0.000) وهي دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني رفض الفرضية الصفرية للدراسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة والريادة في القطاعات الحكومية في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن القطاعات الحكومية في إمارة الفجيرة توفر بيئة حاضنة للإبداع لتطوير خدماتها، وتحرص على تقديم الدعم المعنوي للأفكار المتميزة المقدمة من العاملين، كما أنها تحفز العاملين لابتكار طرق جديدة لحل المشكلات لتعزيز تنافسيتها وريادتها، وتطبق القطاعات الحكومية نظام متميز في تقديمها خدماتها يساهم في ريادتها، كما يدعم القادة الجرأة في اتخاذ القرارات الحاسمة، كما يتقبل القادة نسبة عالية من المخاطرة المدروسة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alomari (2022) والتي توصلت إلى وجود أثر للذكاء المتعدد للعقل الإداري بأبعاده في رأس المال الفكري بأبعاده، وتتفق مع دراسة سلطان (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن هناك تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحقيق القدرات المنظمة لاستكشاف الفرص ومعرفة كيفية استغلالها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو الغنم (2020) والتي توصلت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات، كما تتفق مع دراسة الأغا (2021) والتي توصلت إلى أن الريادة تبدأ بعملية التغيير من منطلق الحرص على المصلحة العامة للمنظمة، وإن المتغيرات الإدارية تتطلب من الريادة أن تأخذ قراراتها بموضوعية لكي تتماشى مع متطلبات المنظمة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arnold (2021) والتي توصلت إلى أن المنظمات تستفيد من الأنماط السلوكية لدى القادة في تطوير المهارات الإستراتيجية لديهم مما يساهم في فاعلية اتخاذ القرارات.

## 6. الاستنتاجات والتوصيات:

### 1.6. الاستنتاجات:

- يعد الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته (كالإدراك، والتفكير والتعلم الاستراتيجي) وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، كما يعد الذكاء الاستراتيجي وسيلة لتحليل الأهداف المستقبلية وتشخيص الفرص الإستراتيجية، وما يتلزم معها من مخاطر وتهديدات في بيئة العمل الحكومي.
- يمثل الذكاء الاستراتيجي للقادة دعامة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والقطاعات الحكومية، لاسيما في دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الحكومية، وتحليلها اعتماداً على البيانات والمعلومات الدقيقة والأنية، مما يسمح لصناع القرار ووضعي السياسات الحكومية باتخاذ إجراءات فاعلة بناءً على ما يمتلكه القائد الذكي استراتيجياً من مهارات وقدرات على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول الصائبة بصورة أكثر وعياً ورشادة.
- يحرص القائد الذكي استراتيجياً على وضع توجه استراتيجي واضح وملئم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير المؤسسة ورأس المال البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير استراتيجي، وتطوير وتحسين مستمر يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء لوضع المؤسسة في الصدارة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين الذكاء الاستراتيجي للقادة ومستوى الريادة في القطاع الحكومي من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية المحلية في إمارة الفجيرة، وأن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القادة زاد مستوى تحقيق الريادة في القطاعات الحكومية.
- أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي للقادة) في المتغير التابع (الريادة في القطاع الحكومي) من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة.

### 2.6. التوصيات والمقترحات:

- تحتاج المؤسسات الحكومية في عالمنا المعاصر الذي يتسم بسرعة التغيير والديناميكية، إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاءً وإبداعية، ويعد الذكاء الاستراتيجي هو النمط الأكثر مناسبة لمواجهة التغييرات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، كونه عبارة عن تفكير شمولي لمستقبل المنظمة ومواجهة مشكلاتها ويساعدها على التكيف مع بيئتها، وبما يحقق لها الريادة.
- أن تحرص الدوائر والمؤسسات الحكومية في إمارة الفجيرة على تحديد التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من تطورات إدارية وتكنولوجية، والاستجابة لها عن طريق الاستشراف المستمر والمسح الذكي للأفق واستكشاف ما هو قادم ووضع إجراءات وسياسات منهجية هدفها رسم خارطة المستقبل الحكومي لتتمكن من اختيار أفضل وأنسب الوسائل والأساليب للانتقال إلى المستقبل وتحقيق الأهداف والرؤى الإستراتيجية المرجوة بما يساهم في تحقيق ريادتها.
- أن تسعى الدوائر والمؤسسات الحكومية في إمارة الفجيرة إلى تعزيز خصائص وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القادة لما له من أثر قوي في تحقيق الريادة، والذي من خلاله يمكن إحداث الفرق والتفرد في الأداء وتقديم الخدمات الحكومية التي تحقق تطلعات المتعاملين.
- استقطاب وتنمية واستغلال طاقات الموظفين الموهوبين وذوي القدرات المعرفية الاستثنائية وتنميتها، وتشجيعهم على الابتكار وتقديم الاقتراحات المستقبلية بغض النظر عن المنصب أو الخبرة الوظيفية، لأن دراسات الوضع المستقبلي للحكومات لا تعتمد على الأفكار التي في عقول الخبراء وإنما الأفكار التي يثيرها أصحاب الكفاءات والمواهب المعرفية.

- أن تحرص الدوائر والمؤسسات الحكومية في إمارة الفجيرة على توظيف التقنيات والتكنولوجيا المتطورة في تقديم خدمات مبتكرة وذات قيمة مضافة لاكتسابها الميزة التنافسية.

## 7. قائمة المراجع

### 1.7. المراجع العربية

- أبو الغنم، خالد (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية بجدة، دراسة ميدانية، فلسطين: مجلة جامعة القدس للدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (5).
- الأغا، وفيق (2021). دور الريادة في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمات، لبنان: مجلة إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، العدد (17)، العدد (2).
- الباشري، أكرم (2022). الريادة الإستراتيجية مدخل معاصر، عمان: دار الرضوان للنشر.
- حتو، انطوان (2020). الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، بيروت: المطبعة الشرقية.
- الحكيم، ليث (2023). الريادة الإستراتيجية وانعكاسها في تطوير منظمات قطاع الأعمال العام، العراق: مجلة جامعة الكوفة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2).
- حمود، حلا (2021). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المؤسسة، دراسة حالة وزارة التعليم العالي بسوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- زايدي، سانية (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستدام، دراسة حالة شركة أوريدو، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- سلطان، رحمت (2019). دور مكونات الريادة الإستراتيجية في تحقيق أبعاد الجودة في التعليم العالي، دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية في إقليم كردستان، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق: جامعة دهوك، كلية إدارة الأعمال.
- الشحي، أحمد (2020). إدارة الموارد البشرية والأداء في القطاع الحكومي بين الحاضر والمستقبل، القاهرة: دار النخبة للطباعة والنشر.
- صويص، محمد (2021). دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية بالمملكة الأردنية الهاشمية، القاهرة: المجلة العربية للإدارة، العدد (41).
- العزاوي، أحمد (2019). الإدارة بالذكاءات، عمان: دار وائل للنشر.
- عمران، نضال (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، العراق: مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية، العدد (3/23).
- علوان، بشرى (2019). أثر إستراتيجية ريادة الأعمال في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- العيداني، إلياس (2020). الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة.
- القحطاني، سالم (2022). الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

قرمش، فداء (2020). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، عمان: *المجلة العالمية للاقتصاد، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، العدد (1/23)*.

محفوظ، شذى (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: *جامعة الشرق الأوسط*.

النقار، حسام (2019). ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Aboudhar, S. (2020). Impact Of strategic leadership matters on quality management practices: An insight from Egyptian public universities, *The International Conference: Multiple solutions, strategies and modern programs in the fields of education, Malaysia, Vol. (2)*.
- Al-Ali, Majeed. Ali, Mahmud (2023). The availability extent of strategic intelligence dimensions of administrative leaders at the Northern Technical University (NTU) and its formations, *Resmilitaris Journal, Vol. 13(1)*.
- Arnold, C. (2021). Applying Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations, *administrative sciences, Adm. Sci, Vol. 53, No. 2*.
- Alomari, Ghassan, Imad Hassouneh, Neama Al-Khafagi (2022). Analyzing the Impact of Multiple Intelligence of Administrative Mind on the Intellectual Capital: An Applied Study on the Pharmaceutical Industry Companies in Jordan, *Management Academic Research Society, Vol. (9)*.
- Alex, A. Jaleha. (2021). Impact Of Strategic Leadership for Effectiveness and Organizational Performanc, *European Scientific Journal, Vol.(14)*.
- Barnea, A. (2020). Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model, *Journal of Intelligence and National Security, 35(5)*.
- Sadalia, I., et al. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development, *In 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)*.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ رضا عبد الفتاح عرفات النمراوي، الأستاذ الدكتور/ محمد إظهار عارف بن محمد قاسم، *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)*

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.8>

## أسطورة أوديب عند توفيق الحكيم وعلي أحمد باكثير (دراسة تحليلية مقارنة)

### The Oedipus Myth in the Works of Tawfiq al-Hakim and Ali Ahmad Bakathir (A Comparative Analytical Study)

إعداد الدكتورة/ سميحة عبد القادر البوزايدى

دكتوراه في الأدب الحديث، كلية الآداب، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية

#### المخلص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تجسيد أسطورة أوديب في الأدب العربي الحديث من خلال دراسة موازنة لأعمال توفيق الحكيم، وأحمد باكثير، وبيان دلالات الأسطورة الفكرية والنفسية والفنية وكذلك علاقتها بقضايا الإنسان والمجتمع العربي الحديث، والكشف عن التحولات الدلالية لأسطورة أوديب عند انتقالها من السياق اليوناني إلى السياق العربي الحديث، وكذلك دراسة الجانب النفسي والفكري للأسطورة من خلال: عقدة أوديب والهوية والسلطة والقدر، والكشف عن القضايا المعاصرة التي أثارها الأدباء من خلال الأسطورة مثل إشكالية الحرية والقدر وأزمة الهوية وعلاقة الفرد بالمجتمع وغيرها من القضايا، ومقارنة نماذج عربية (مثل توفيق الحكيم وأحمد باكثير) في تعاملها مع أسطورة أوديب من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها. تكمن منهجية البحث في توظيف المنهج التحليلي المقارن وذلك من خلال تحليل النصين من شخصيات ولغة وبناء وغيرها والمقارنة بين أوجه التشابه والاختلاف. إضافة إلى ربط النصين بالسياق الفكري والثقافي لكل كاتب مع بيان جماليات التوظيف للأبعاد الدلالية والرمزية في الأسطورة. التي يركز عليها النصين.

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أنه لا يمكن للإنسان أن يكون إلا صورة غيلان في بعده المأسوي، وهكذا كان أوديب في بحثه الدائم عن الحقيقة وما شاهده من صراعات، وأن أسطورة "أوديب" هي أسطورة الإنسان في تجاذبه الدائم بين إدراكات العقل ومتطلبات القلب فهو في صراع حول هذه الموازنة، وللأسطورة أبعاد رمزية وهذا من طبيعة الكتابة الأدبية التي لم تكن قط كتابة بسيطة إنما إيحائية تشمل النقد ألوانا لغائية تأسيسية، أضعف "توفيق الحكيم" من مسرحيته خاصة ما تعلق ببعدها الدرامي لأنه منذ البداية قام بتفسير كافة أسرارها وكشف مفاجأتها فغيب لذلك عنصر التشويق فيها.

**الكلمات المفتاحية:** أسطورة، أوديب، التراجيديا، الصراع، الأبعاد، الرمزية

## The Oedipus Myth in the Works of Tawfiq al-Hakim and Ali Ahmad Bakathir (A Comparative Analytical Study)

By: Dr. Bouzaidi Samiha

PhD in Modern Literature, Faculty of Arts, Al-Jouf University, Saudi Arabia

### Abstract

This research aims to explore how the Oedipus myth is embodied in modern Arabic literature through a comparative study of the works of Tawfiq al-Hakim and Ahmad Bakathir. It seeks to elucidate the intellectual, psychological, and artistic significance of the myth, as well as its relationship to issues of humanity and modern Arab society. The research also aims to uncover the semantic shifts of the Oedipus myth as it transitions from the Greek context to the modern Arabic context. Furthermore, it examines the psychological and intellectual dimensions of the myth through themes such as the Oedipus complex, identity, power, and destiny. The study also explores contemporary issues raised by these writers through the myth, such as the problem of freedom and destiny, the identity crisis, the individual's relationship to society, and other related issues. Finally, it compares the approaches of Arab writers (such as Tawfiq al-Hakim and Ahmad Bakathir) in their engagement with the Oedipus myth, highlighting their similarities and differences. The research methodology employs a comparative analytical approach, analyzing the two texts in terms of characters, language, structure, and other aspects, and comparing their similarities and differences. Additionally, it connects the texts to the intellectual and cultural context of each writer, demonstrating the aesthetic use of the semantic and symbolic dimensions inherent in the myth. The research reached a set of results, the most prominent of which is: that man can only be the image of a ghou in his tragic dimension, and this is how Oedipus was in his constant search for the truth and what he witnessed of conflicts, and that the myth of "Oedipus" is the myth of man in his constant attraction between the perceptions of the mind and the demands of the heart, so he is in conflict over this balance, and the myth has symbolic dimensions, and this is the nature of literary writing, which has never been simple writing, but rather suggestive, which includes criticism in foundational purposes. Tawfiq al-Hakim weakened his play, especially with regard to its dramatic dimension, because from the beginning he explained all its secrets and revealed its surprises, so he eliminated the element of suspense in it.

**Keywords:** Myth, Oedipus, tragedy, conflict, dimensions, symbolism

## 1. المقدمة

لا يمكن الحديث عن الأسطورة myth بمعزل عن الحديث عن المسرح Theater، فقد شكّلت المرجع الرئيس له عند الإغريقين وكانت نواة لمعظم تجليات كتابه أمثال سوفكليس ويوريبيدس وأسخيلوس. ومن خلال تحقق هذه العلاقة بين الفن المسرحي اليوناني الإغريقي والأسطورة – انتقلت إلى الشعر وباتت مسألة ثقافية تهم الشعر كما اللغة والقصة والمسرح – ذلك أنّ الأسطورة مرتبطة بمرحلة من مراحل التاريخ البشري الذي ينقسم حسب "كونت" إلى ثلاثة مراحل: المرحلة الأسطورية والمرحلة الغيبية والمرحلة العقلانية.

ورغم تقادم عهد الأساطير من حيث النشأة، فإنّها مازالت تلهم المبدعين خاصة أولئك الذين يرفضون الإجابات المثبتة، فالأسطورة بهذا المعنى "مغامرة العقل الأولى"، التي جعلت الإنسان يتساءل في حيرة عن أصله وأصل الكون ومصير ذلك ونهاية هذا. وقد جاءت ولادة المسرح مع ولادة الأسطورة بوصفها المجال الأرحب للتعبير عن قضايا الإنسان في مواجهة القدر والمصير. وتعد أسطورة "أوديب" واحدة من الأساطير الإغريقية القديمة الشهيرة التي أثّرت بشكل كبير في الأدب العالمي، ومنها الأدب العربي. ولعل الحديث عن ثنائية الأسطورة والمسرح يدفعنا إلى البحث عن القيمة الدلالية والرمزية في توظيف أسطورة "أوديب" عند كل من توفيق الحكيم وأحمد باكثير. (1) فما هذه الأبعاد ودلالاتها؟

ولأنّ التعرّف على ماهية الأسطورة -إضافة إلى ما أوردته الموسوعات والمعاجم (Grant & Hazel, 1973; Rey, 2002) - كما يشير إلى ذلك محمد عجينة "ينبغي أن يكون من خلال البحث عن حقيقتها عبر التاريخ في خضم تفاعلها مع حياة البشر إنتاجا لها وتصورا ... ومن التعرّف على شكلها بصفتها نمطاً من أنماط الكلام وضرباً من ضروب الخطاب يتميّز عن غيره من أشكال الكلام المحكي والمكتوب." (Encyclopédia Universalis, 1900) إضافة إلى التعريف المذكور في كتاب عماد حاتم المسمى بـ "أساطير اليونان"<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق، تعدّ "أسطورة أوديب" واحدة من الأساطير الإغريقية القديمة الشهيرة التي أثّرت في الأدب العالمي، كما أثّرت أيضاً في الأدب العربي الحديث، وقد برز ذلك من خلال أعمال إبداعية مهمّة لعدة كتّاب عرب. لما للأسطورة من تأثير في فن الشعر، حيث التفت إليها الشعراء العرب في العصر الحديث، وحاولوا استغلالها وتوظيف دلالاتها الرمزية في إبداعاتهم الشعرية بطرق مختلفة. فمنهم من اقتبس منها بعض المشاهد أو الشخصيات أو الرموز ومنهم من حولها إلى نص شعري مستقل، ومنهم من استخدمها وسيلة للتعبير عن قضايا فكرية أو اجتماعية أو سياسية تخصّ الواقع العربي المعاصر.

ونعتقد أنّ استخدام الأسطورة في الشعر العربي الحديث يبرز قدرة الشعراء على التجديد والابتكار في التعامل مع التراث الإنساني المشترك، وكذلك يظهر تفاعلهم مع المشكلات والتحديات التي تواجه المجتمعات العربية في زمن التغيرات والصراعات. فالأسطورة رمز لثنائيات الصراع بين الإنسان والقدر، وبين الفرد والمجتمع، وبين الحب والكراهية، ورمز للحرية والإبداع والتجديد في الأدب والفن.

1 - توفيق الحكيم: (1898-1987) كاتب وأديب مصري، من رواد الرواية والكتابة المسرحية العربية، كتب مسرحية بعنوان "الملك أوديب"

عام 1949، استناداً إلى المسرحية اليونانية لسوفوكليس، ولكن بأسلوب حديث معاصر يعبر عن قضايا الإنسان والمصير والحرية والضمير.

\*\* أحمد باكثير: (1911-1979) كاتب وأديب يمني، من رواد المسرح الإسلامي في العالم العربي، كتب مسرحية بعنوان "أوديب" عام

1969، استلهاها من الأسطورة اليونانية ولكن بتغييرات جذرية في الشخصيات والأحداث لتتناسب مع رؤية إسلامية للإنسان والخطيئة والغفران

2 - لمزيد من التفاصيل حول هذه المسألة يُنظر: (حاتم، 1994)

فمن أبرز الشعراء الذين تناولوا أسطورة أوديب في شعرهم: بدر شاكر السياب، ونزار قباني، وعبد الوهاب البياتي، وعلي أحمد سعيد (أدونيس)، ومحمود درويش، وسلمان مسعود، وعبد الله المغلوث، وغيرهم؛ حيث قدّم كل واحد من هؤلاء الشعراء رؤيته الخاصة للأسطورة، مضيّقاً إليها جوانب جديدة وحديثة. والدليل على ذلك مثلاً ما ذكره السياب في قصيدة "المومس العمياء"، حيث يعادل بين أوديب الأسطورة وأوديب المعاصر، فالمومس في المدينة تعادل أوديب في طيبة (السياب، 1971، ص. 510-511). وهكذا، تظهر أسطورة أوديب في الشعر العربي الحديث بألوان متعددة وزوايا مختلفة، تعكس تنوع المشاركات والتجارب التي عبّر عنها هذا الشعر.

### 1.1. أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تجسيد أسطورة أوديب في الأدب العربي الحديث من خلال دراسة موازنة لأعمال توفيق الحكيم، وأحمد باكثير.
- بيان دلالات الأسطورة الفكرية والنفسية والفنية وكذلك علاقتها بقضايا الإنسان والمجتمع العربي الحديث.
- الكشف عن التحولات الدلالية لأسطورة أوديب عند انتقالها من السياق اليوناني إلى السياق العربي الحديث.
- دراسة الجانب النفسي والفكري للأسطورة من خلال: عقدة أوديب والهوية والسلطة والقدر.
- الكشف عن القضايا المعاصرة التي أثارها الأدباء من خلال الأسطورة مثل إشكالية الحرية والقدر وأزمة الهوية وعلاقة الفرد بالمجتمع وغيرها من القضايا.
- مقارنة نماذج عربية (مثل توفيق الحكيم وأحمد باكثير) في تعاملها مع أسطورة أوديب من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها.

### 2.1. أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في إبراز دور الأسطورة وأهميتها في تجديد الخطاب الأدبي العربي الحديث وإثراء بنيته الفنية والجمالية.
- تسليط الضوء على تجربة كل من توفيق الحكيم وأحمد باكثير في المسرح الذهني والأسطوري.
- المساهمة في فهم طبيعة العلاقة بين الأدب العربي الحديث والتراث الإنساني العالمي.

### 3.1. منهجية البحث:

تكمن منهجية البحث في توظيف المنهج التحليلي المقارن وذلك من خلال تحليل النصين من شخصيات ولغة وبناء وغيرها والمقارنة بين أوجه التشابه والاختلاف. إضافة إلى ربط النصين بالسياق الفكري والثقافي لكل كاتب مع بيان جماليات التوظيف للأبعاد الدلالية والرمزية في الأسطورة.<sup>3</sup> التي يركز عليها النصين.

### 2. الإطار النظري:

#### 1.2. الأبعاد التراجمية عند "توفيق الحكيم" و"أحمد باكثير":

##### 1- البناء التراجمي:

كثيراً ما طرح سؤال ما علاقة الأسطورة بالتراجيديا؟ والإجابة كانت واضحة: "الأسطورة هيكل ملتحم الأجزاء ملتصق الوجود، والأهم أنّها مرتبطة بالتراجيديا وهي انفتاح على مراحل التفكير الإنساني عندما طرح الإنسان أسئلته الأولى حول ماهية الكون وأصول العلاقة الرابطة بين عناصره." (الكريفي، 1994، ص. 45)

<sup>3</sup> - لمزيد من التفاصيل حول هذه المسألة يُنظر: (آيت حمودي، 1986) وأيضاً (خليل، 1980)؛ (خليل، 1996)

وبناء عليه، لا يمكن الحديث عن الأسطورة بمعزل عن المسرح باعتبارها الحضن الذي نشأت فيه الأسطورة وترعرعت<sup>4</sup>، ولا عن التراجيديا أيضا بمعزل عن المسرح، لأن المسرح الذهني من الكتابات الأدبية التي تنهض في بنيتها الفنية على حركة درامية جوهرها الصراع، تقضي في نهاية الحدث إلى المأساة ليتشكّل البعد التراجيدي. ولعلّ محاولتنا هذه في دراسة التراجيديا في الأدب العربي الحديث في إطار مقارنته بالأدب الإغريقي، تبيّن أنّ هناك فروقا اجتماعية وذوقية بين الأدبيين.

ونعتقد أنّ مردّد هذه الفروق يعود لعدة أسباب من أهمها عزوف العرب عن نقل المسرح الإغريقي إلى لغتهم، وقد أشار توفيق الحكيم في إطار مقدمته لمسرحية "الملك أوديب" إلى أنّ السبب يعود إلى التراجيديا الإغريقية التي ما كانت تعتبر أدبا معدا للقراءة كما في "جمهورية أفلاطون". لهذا السبب، لا يمكن فصل النصوص التراجيدية الإغريقية عن المبنى المسرحي الذي تطوّر في بلاد الإغريق<sup>(5)</sup>، وهذا ما أكّده أحمد عثمان في قوله: "لعلّ هذا ما جعل المترجم العربي يقف حائرا أمام التراجيديا." (عثمان، 1976، ص. 17)

فكانت نظرة توفيق الحكيم إلى التراث التمثيلي نظرة باحث عربي لا أوروبي، وهو يعتقد أنّ الشعور الديني الذي يكتنف منبع التراجيديا الإغريقية هو أقرب إلى روح الشرق المتديّن أكثر منه إلى الغرب. ولهذا يعتبر أنّ التراجيديا إذا لم تقم على هذا الشعور الديني لا تستحق في نظره أن يطلق عليها هذا الوصف لأنّ الغاية هي التزاوج بين الذوقين والعاطفتين (العربية والإغريقي) هكذا نتبيّن مفهوم التراجيديا عند توفيق الحكيم وأنه صراع بين الإنسان والإله، ومن يحاول تخطي الحدود الإنسانية ليقترّب من الآلهة يقع بذلك في المحذور. ونحن نعلم أنّ "سوفوكليس" قد اعتنى بالإنسان وبحضارته وبعلاقته بالكون، وكان تأمله عميقا في هذا المجال وخاصة في صراعه الدائم للفوز على كل معوقات الحياة المتطورة، من خلال صراع الإنسان مع القوى الخفية ومع الآلهة، وصراعه مع السماء ومع القدر. وبهذا تشكّلت المأساة التي عرفها أرسطو بأنها "هي محاكاة فعل نبيل تام" (أرسطو، 1953، ص. 6)؛ فكانت بذلك الحافز لأرسطو وللنقاد الآخرين لوضع فكرة المسرح النموذجي. وما يهمنا في هذا الإطار، أنّ جوهر التراجيديا الإغريقية هو صراع ظاهر أو خفي بين الإنسان والقوى الإلهية المسيطرة على الكون، ثمّ أصبحت التراجيديا في القرن السابع عشر، صراعا بين الإنسان ونفسه، وباتت عند "راسين" صراعا بين عاطفة وعاطفة.

وقد أوضح "اليوس دي مارينياك" في مقدمته للترجمة الفرنسية لمسرحية الحكيم إلى أنّه "ما من شك في أنّ أسطورة أوديب تثير موضوع القدر... القاسي المحتوم... إنّ العالم الإسلامي لا يرفض فكرة القدر المحتوم على أنها سخيفة باطلة." (أرسطو، 1953، ص. 26)

ولكن توفيق الحكيم نفسه يردّد على "دي مارينياك" نافيا الرأي الغربي بأنّ فكرة القدر مقبولة عند المسلمين على النحو الذي عرفناه عند الإغريق القدامى، قائلا: "إذا كنت لاحظت أنني جرّدت أوديب من عظّمته الأسطورية لأضفي عليه عظمة أخرى صادرة عن فضيلته البشرية، فإنّ ذلك راجع إلى روح الدين الإسلامي الذي يفاخر بأنّ نبيّه العظيم بشر." (عثمان، 1976، ص. 26).

إضافة إلى أحاديث أوديب بالمسرحية التي تؤكد على وجود بصمة إسلامية مثل قوله مخاطبا نفسه: "إنّ السماء لا تطلم أبدا لأنّها ميزان لا يعرف الخلل والملل ولا الانحراف ولا الهوى... وما نراه منها جورا... ليس إلّا عجزنا عن رؤية ما توارى في الضمائر، ولهونا عن تذكّر ما علينا من حساب. إنّها تصيف إلى الذنب الظاهر وزر الذنب الخفي." (الحكيم، 1949، ص. 118).

<sup>4</sup> - لمزيد من التفاصيل حول هذه المسألة يُنظر: (شاهين، 1996)

<sup>5</sup> - لمزيد من التفاصيل حول هذه المسألة يُنظر: (عزيزة، 1971)

كل هذا التجاذب ألا يمكن أن يثير إشكالا واضحا وهو " ألا يمكن أن يكون الجانب الأساسي في الأسطورة ...أنها كانت تؤخذ مأخذ القصة الواقعية الحقيقية؟ (عيون السود، 1995، ص. 214).

## 2- أشكال الصراع وتجلياته وأبعاده:

إن الأسباب التي تجعل الصراع مقوما جوهريا من مقومات المسرح الكلاسيكي، هي في الحقيقة عديدة ومتنوعة؛ وباعتبار المسرح جنسا أدبيا يختلف عن الرواية والقصة والقصيدة فإنه يقوم على نمط مميز في الخطاب، لعل أهمها:

### أ- أشكال الصراع:

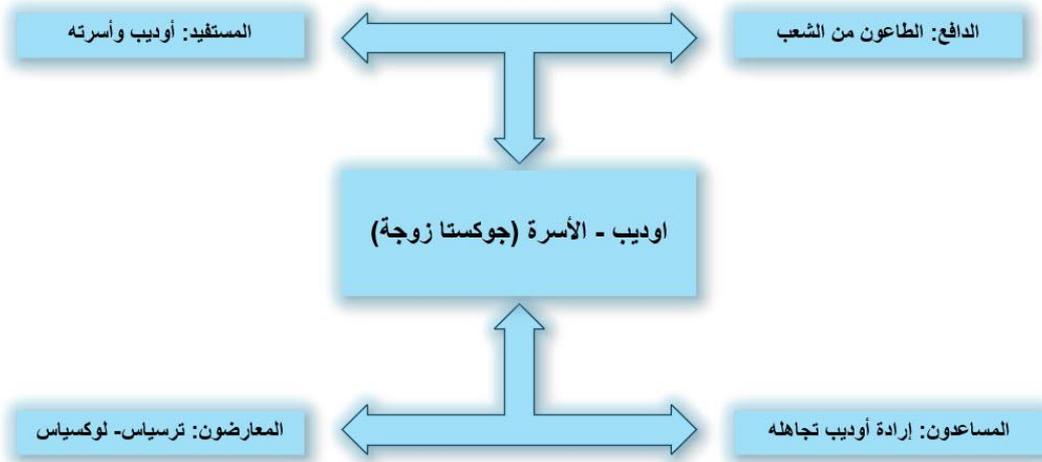
يعد الحوار أداة قصصية متمثلة في نقل الأقوال أو حكايتها وهو في بعض الأنواع القصصية نقل حقيقي. والحوار في معناه الأول العام ليس خاصا بالقصة ولا حتى بالأدب وليس محصورا في الشخصيات القصصية وإنما هو من طرائق التواصل القولي بين الشخص خارج عالم الأدب أيضا، والذي يقتضي ضرورة وجود طرفين أو أكثر. وكلما يتوالى الحوار تزداد عوامل التصادم والصراع، الذي لا يطلع بوظيفة كبرى كما هو الشأن في دراسة "علي أحمد باكثير" وإن كانت أكثر تجليا على ما هو في مسرحية "توفيق الحكيم". كما أننا نجد لارتباط المسرح بالصراع سببا آخر يتعلّق بالنشأة الأولى للفن المسرحي؛ ولما كانت الحضارة اليونانية حضارة غير توحيدية مثلما هو الشأن بالنسبة إلى الحضارة العربية الإسلامية. فقد سمح فيها بتصوير القوى المتقابلة والصراعات فيما بينها خاصة عندما يتصل الأمر بتدخّل الآلهة في حياة الإنسان، الذي صورته أساطير كثيرة مصارعا لقوى غيبية متعالية. وإنّ النقاء أوديب وترسياس يمكّننا من التعرّف على كل ما يعنيه من تناقضات. فما هي تجليات الصراع؟

### ب- تجليات الصراع:

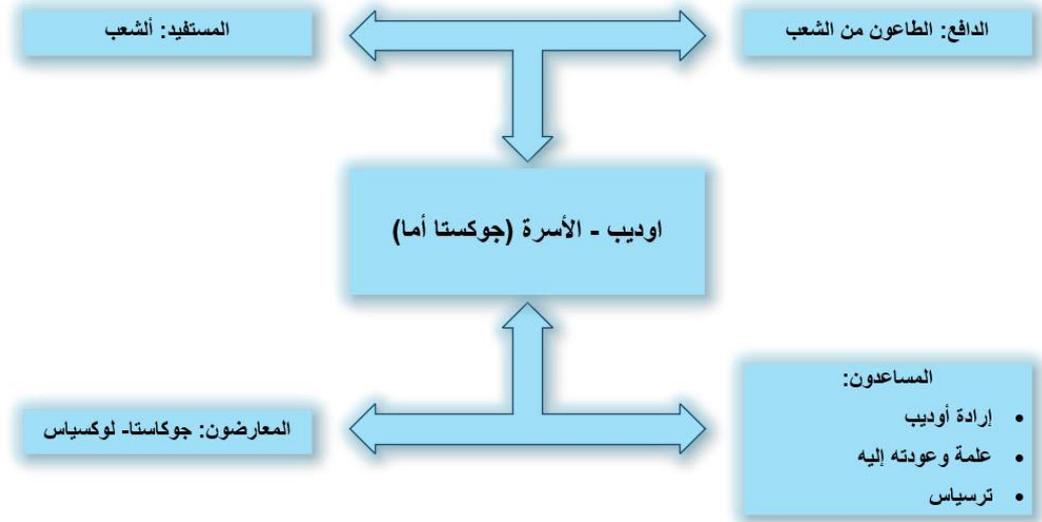
إنّ بحثنا في تجليات الصراع يقتضي ألا يكون العمل مجرد متابعة خطية للفصول الثلاثة من المسرحية، وإنما الوقوف على مواطن التآزم والصراع، حيث إنّ الصراع في مسرحية "توفيق الحكيم" لم يبدأ إلا مع الفصل الثاني، لأن الفصل الأول باستثناء نهايته كما يقتضي المسرح الكلاسيكي هو فصل تقديم Scène d'exposition نتعرف فيه إلى الشخصيات وإلى مراتبها الاجتماعية وإلى العلاقات بينها. وبما أن "الحكيم" أقام مسرحيته "داخل الذهن" فقد جعل أبطاله مفاهيم ورموزا وأفكارا، فكان الصراع التراجيدي في مسرحيته قائما بين جملة من الأفكار الفلسفية الذهنية التي برزت في شكل "أقطاب متضادة" على حد تعبير "الحبيب الدريدي" (الدريدي، 1993، ص. 43). وقد أسهمت في خلق مأساة البطل وتحديد مصيره. وهذا ما يؤكّد أنّ "المسرح الذهني يخرج الشخص من حدودها الواقعية، فإنّ العلاقات التي يقيمها بينها وبين الواقع إنّما هي علاقات احتمالية يتعدد بها المعنى بتعدد الرمز مما يؤدّ اختلافا في الفهم." (الشارني، 1993، ص. 18).

فالصراع إذن عند "توفيق الحكيم" يتجلى في قول "أوديب": «مازلت-أيها الكاهن الخائن-تسمى هذه المؤامرة وحيا من السماء؟!» (الحكيم، 1949، ص. 100). في حين أن الشأن مختلف في مسرحية "أحمد باكثير" التي كان الصراع فيها أكثر تشعبا، ذلك أن السماء يتنازعها ممثلان هما "ترسياس"-رمز الإيمان/الخير- و"لوكسياس"-رمز الإيمان/الشر وذلك في مقابل "أوديب" الذي لا يؤمن بوجود الإله. فـ"أوديب باكثير" ملحد على خلاف أوديب "توفيق الحكيم" الذي وإن تغنى بالبطولة، فإنه لم يبلغ الإله تماما، ولذلك توزع الصراع عند "باكثير" على مستويين: مستوى العلاقة بين "أوديب" ومن يقف ضده في مشروع محافظته على أسرته، وحبه لمعارضين متعددين بحسد التنويع في موضوع مشروعه، ويمكن أن نعرض لهذا المستوى من خلال الأشكال التالية:

شكل (1): الصراع بين أوديب وجوكستا الزوجة



شكل (2): الصراع بين أوديب وجوكستا الأم

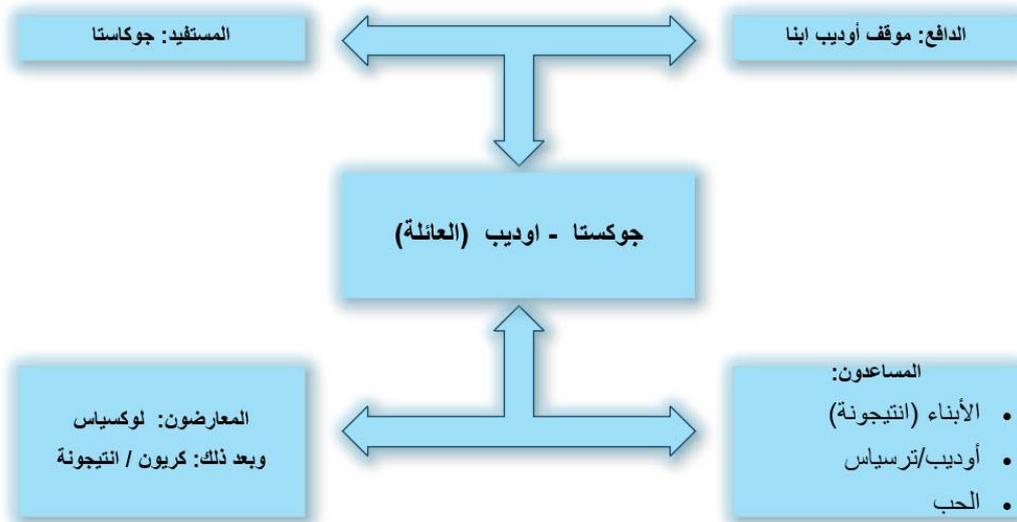


فن خلال رصدنا لمعطيات الشكل السابق، نرى أن الصراع يحدث بين الإنسان والآلهة التي يمثلها "لوكسياس" الجشع الذي يبتز أموال الدولة ليملاً بها خزائن المعبد؛ مما أوجد المجاعة والطاعون بين الناس. غير أن أوديب إذ يقف ضد "لوكسياس" يقف ضد طريد المعبد "ترسياس" على أساس أنه لا فرق بين الكاهنين من حيث تمثلهما للمعبد وجشعه. والملاحظ أن مقاومة "أوديب للآلهة وما يلحقه ممثلوها بالشعب ضعيفة، لأنه لا مساعد له إلا كفاءته؛ وهي تجمع بين الإرادة والتجاهل. ولعل هذا المستوى الثاني من الكفاءة يتمثل في أن "أوديب" كان يعرف منذ البداية أنه قتل أباه وتزوج بأمه ولكنه يتجاهل ذلك؛ مما جعل العناصر المساعدة له على التحدي لتحقيق مشروعه، وهو المحافظة على أسرته وفيها "جوكاستا" زوجته. لكنها عناصر هشة ضعيفة لم تلبث أن انهارت أمام "ترسياس" وقوة بصيرته وحكمته. وهذا ما حوّل مشروع "أوديب" من المحافظة على أسرته غاية في حد ذاتها، حيث تتحول "جوكاستا" زوجته إلى مشروع المحافظة على الأسرة بينما تكون "جوكاستا" أما، وذلك لغاية إنقاذ الشعب.

نتبين انطلاقاً مما تقدّم، أنّ العناصر المساعدة تميزت بالإيجابية والتعدد، فـ"أوديب" الجاهل بالحقيقة أصبح واعياً بالعودة إلى المسؤولية التي نقبضها الإرادة القوية. وانحاز "ترسياس" رمز الخير والحكمة إلى "أوديب" في مشروعه الجديد. غير أننا لا يجب أن ننفي وجود عناصر معارضة ضعفت، منهم "جوكاستا" التي أصبحت من المعارضين، وهو ما يعني أن معارضتها هشة بسبب حبها لـ"أوديب".

هكذا يصبح "لوكسياس" ضعيفاً بعد أن أحكم "ترسياس" و"أوديب" خطة كشفه أمام الشيوخ ممثلي الشعب. يقول "ترسياس": «إني أرى أن تدعو ثلاثة من شيوخ طيبة فتخفيهم في هذا المخدع ليسمعوا ما يقول الكاهن الأكبر إذ يساومك، حتى يشهدوا أمام الشعب بما قال» (باكثير، 1949، ص. 88). وإذا كان الصراع التراجيدي يبنى أساساً على المفاجأة، فإن هذا العنصر مفقود بالنسبة إلى "أوديب باكثير" ولذلك لم يكن مأسوياً بالشكل القوي الذي نراه عند "الحكيم". كما إنه أنبنى في مسرحية "باكثير" على صراع تراجيدي آخر كان موضوعه "جوكاستا" وانتهى نهايته المأسوية المنتظرة. وهذا الصراع – في حقيقته – يقوم على مستوى العلاقة التي تجمع بين "جوكاستا" من ناحية ومعارضيتها من ناحية أخرى بخصوص مشروع المحافظة على حبيبها "أوديب" وعلى أسرتها، تقول: «كلا... ولو شهدت السماء والأرض... لو شهدت الجبال والبحار والدواب والشجر... لو شهد الخلق أجمعون... لو شهدت الآلهة كلها بأنك ابني من لا يوس لكذبهم جميعاً ولبقيت عندي زوجي "أوديب" الحبيب». (باكثير، 1949، ص. 68)

### الشكل (3): مشروع جوكاستا



وتفسيرا لذلك، كان مشروع "جوكاستا" يمثل مشروع استعادة ما توشك على فقدانه بسبب كثرة المعارضين وقوتهم، إذ يجمعون بين ثلاث مستويات: هي الحب والآلهة والعائلة، مع ضعف المؤيدين له. إضافة إلى أن المستفيد منه هي "جوكاستا" ذاتها؛ مما لا يشجع أحداً على الوقوف معها. وكل هذا جعل مشروع "جوكاستا" محكوماً عليه منذ البداية بالإخفاق، ولعل هذا الحكم هو سمة مشاريع أبطال التراجيديا كما ورتتها الإنسانية في اليونان.

وبين مستويي الصراع التراجيدي الأوديبى والجوكاستى يحكم "باكثير" كل مقابلات الصراع في ثنائية جوهرية هي ثنائية: العدل / الحب، الذي يمثل فيه "أوديب الطرف الأول بينما تمثل جوكاستا" الطرف الثاني.

نتيجة لذلك، يتضح أنّ الصراع كان بين قوى الشر متمثلة في الكاهن الأكبر المخادع الذي لم يكن له دور فعال وبارز خاصة في مسرحية "توفيق الحكيم"، أما الشطر الثاني فتجسّمه قوى الخير ممثلة في "أوديب" و"ترسياس" الكاهن المصلح.

لاسيما أن "أوديب" لم يكن في موقف صراع مع الآلهة لأن "باكتير" غيب وجود الآلهة: فقد اكتفى باله واحد ولكنه تركه بعيدا عن الأحداث لأنه إله الخير، الذي لا يحمل للإنسان الحقد والضعف. أما المؤامرة التي وقع "أوديب" ضحيتها فقد نسج خيوطها الكاهن الأكبر "الفاسق" الذي استغل مركزه الديني للإيقاع بضحاياه وهو هنا "أوديب". فقد تدفعه شراسته وحبه للمال في كل مرحلة للقيام بعملية اللا أخلاقية. وهكذا، ومن وراء ستار الحيلة وبدافع الطمع، يوعز إلى الملك "لايوس" أول الأمر بالتخلص من طفله حتى لا يكون وبالاً عليه. وفي الحقيقة، نجده قد قبض ثمن ذلك من منافس الملك "بوليب" ملك كورنث، الذي يقر بأنه: «لما بلغني أن الملكة "جوكاستا" قد حملت لـ"لايوس" دبت الغيرة في نفسي... فلما رأى هذا الكاهن ما بي قال لي هون عليك... ماذا تجعل للمعبد إذا دعونا لك الآلهة ألا يتمتع "لايوس" بولده؟ فقدمت له عشرين ألف أوبول» (باكتير، 1949، ص. 138).

ولا يفوتنا أن ننوه أن الكاهن الأكبر نفسه يدبر لقتل "أوديب" لأبيه "لايوس"، وتظل النذور تتوافد عليه من الملكة "جوكاستا" طيلة سبع عشرة سنة إلى أن كانت قصة الوباء. ولشدة خوفه على أموال المعبد التي قرر توزيعها على شعبه حتى يفرج أزمته تولد الصراع بينهما. بمعنى أن الكاهن وفقا لمرتبته ولقداسته في نفوس الشعب قرر أن يذيع قصة "أوديب" أمام الملأ؛ فلم يجد "أوديب" مناصاً من تفريغ كربتته تحت إلهام الشعب عليه في قدرته وشجاعته.

هكذا، وفي إطار هذا الصراع الثنائي، ينضم إلى "أوديب" "ترسياس" الذي طرده الكاهن الأكبر من المدينة لعدم الرضا على تصرفاته، ويصبح "أوديب" و"ترسياس" مؤمنين بالله وكافرين بالمعبد وكهانتها، يقول "ترسياس": «حاشا للإله الحكيم أن يوحى بمثل هذا الإثم، لقد كان هذا الافتراء على الإله مما أنكرته على "لوكسياس"، فلما ضاق بي ذرعا طردني من المعبد ووصمني بالكفر والإلحاد» (باكتير، 1949، ص. 23).

الامر الذي جعل الصراع يشتد بين الجانبين، فيهاجم الكاهن الأكبر كلاً من "أوديب" و"ترسياس" ويغري الشعب بالخروج عليهما، وله في ذلك وسيلته، أما "أوديب" و"ترسياس" فيكتشفان حقيقته للناس.

يقول "لوكسياس": «هذا وحي أبولون يا "جوكاستا"... لا أقدر أن أكتمه» (باكتير، 1949، ص. 97)

يقول "أوديب": «ويل للكاهن اللعين» (باكتير، 1949، ص. 98)

يقول "ترسياس": «إنه ما برح يساومك يا "أوديب" فأثبت له ولا تضطرب، فإن الإله ناصرك» (باكتير، 1949، ص. 98)

ومن البديهي أن يتفاهم الصراع بين هذين الطرفين إلى أن يبلغ به "علي أحمد باكتير" إلى مصيره الدرامي، ويقر للكاهن بالهزيمة فيفتضح أمره، ويتردد إلى قمة جبل "كتيرون" لا يبرحها حتى الممات. ورغم هذا الانتصار الذي حققه "أوديب" إلا أنه تحطم وكان لا بد له أن يعتزل هذه الحياة ويرحل بعيدا في صحبة ابنته "انتيجونه" مرددا قوله: «أنا الماضي يا "ترسياس" فلأجل الطريق للمستقبل! وأنا اليأس يا "ترسياس" فلأمض ليجيء الأمل؟» (باكتير، 1949، ص. 185).

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الصراع القائم بين "أوديب" وأبي الهول" لم يكن في الحقيقة صراعا جسديا بقدر ما كان صراعا فكريا معرفيا. فانتصاره على الوحش هو في واقع الأمر انتصار الفكر البشري على النزعة الحيوانية، وفي ذلك دليل على التخلص من وهم السلطة الفوقية ورفض السلطة المطلقة.

**فما الغاية إذن من إبراز هذا الصراع؟**

**ت- أبعاد هذا الصراع:**

إن الغاية الأساسية التي يدور حولها الصراع هي وجود معنيين لا يمكن أن يخطئهما الناظر في تفصيلات هذا الصراع: المعنى الأول يتحقق في الحملة على الكهنة والكهان وكل تحريف أو تدليس باسم الدين يفسد على الناس حياتهم، فمن خلال دراستنا لأسطورة "أوديب" يبدو لنا دور الكهنة جليا في المجتمعات، إذ أنهم قد شغلوا موقع المخطط والمنظم الاقتصادي للمجتمع وذلك تحت راية القصر والمعبد، مما يجعلهم الوجه الفاعل إلى حد أساسي من أوجه الطبقة الأرستقراطية المالكة كما أنهم يقومون بدور وسيط مزدوج، فمن طرف بين

الإله والملك، ومن طرف آخر بين الملك والشعب. ونذكر من هذه الأمثلة أن "ترسياس" الكاهن قد اضطلع بوظيفة سياسية أساسها الحفاظ على الديمقراطية المتمثلة في حرية الشعب في اختيار ملكه وتصديه للملك الوراثي، مما جعله يمنح الشعب حرية اختيار الملك وإن كانت حرية مزيفة أو خفية. بمعنى أن الكاهن يؤثر هنا بطريقة غير مباشرة في إرادة الشعب فيجعله منساقاً لإرادته هو.

تقول "جوكاستا" التي أصبحت معتمدة على ترسياس: «أجل إنك صرت أحب إلى الناس من "لايوس" وأقرب إلى قلوبهم ولكنهم لن يترددوا في الانصياع لأوامر المعبد ووحيه» (باكثير، 1949، ص 10).

ويقول "أوديب": «تبا للمعبد ووحيه وإلهه وكهنته!» (باكثير، 1949، ص 10). وفي قوله هذا، دليل على أن الكاهن الأكبر مجرد واسطة لتلقي الأمر الإلهي، ولذا يؤكد "ترسياس" ما ذهب إليه "أوديب" في أنه مجرد قول وحي باطل افتراه الكاهن الأكبر. فخلص بذلك "ترسياس" الإله من حملة أوديب ووجهها إلى الكاهن الأكبر.

أما المعنى الثاني، فيرتبط بمشكلة المسرحية في مجملها، وهي مشكلة القضاء والقدر والحرية وما يتصل بذلك من العدالة الإلهية. فالملاحظ أن العلاقة بين الإنسان والقدر علاقة يشوبها الغموض في نصوص المسرحيات، حيث ترى "جوكاستا" زوجة أوديب أن: «الواجب يفرض علينا يا "ترسياس" أن نرده إلى طاعة الإله؟» (باكثير، 1949، ص 490).

غير أن موقفه ذلك لم يمنعه من الخروج من قصر "بوليب" خوفاً من تحقق نبوءة الكاهن. أما "أوديب باكثير" فقد تأرجح بين إرادة "أوديب" الإنسان أو الانضمام إلى إرادة "ترسياس" الكاهن الملعون، والإقرار بالإرادة المطلقة والإرادة الإنسانية المنضوية تحت الإرادة الإلهية الخيرة.

نعتقد أنّ هذا الغموض في العلاقة بين الإنسان والقدر يظهر بعمق مع "الحكيم"؛ وذلك في تجسيده لشخصية "ترسياس" الذي ينتهي به المطاف إلى الاعتراف بأن إرادة الإله سخرت إرادته الإنسانية للانتصار عليها، وهو ما عده ملهة إلهية ومأساة إنسانية. واستخلاصاً لما سبق نتبين أنّ "أوديب" شخصية إنسانية ارتكز عليها الصراع بشتى أشكاله، وسنحرص على جلاء ملامحها وأبعادها الدرامية والإنسانية من خلال ما سنتناوله بالدرس والتحليل في إطار العنصر الثاني من البحث.

فما هي أبعاد هذه الشخصية المحورية في إطار ما شهدته من مختلف الصراعات؟

## 2.2. شخصية أوديب ومختلف الصراعات التي عاشتها:

أخذت حياة "أوديب" أشكالاً متعددة، فهو كان طفلاً لقيطاً، ثم تم تتويجه بطلاً وملكاً، وانتهى به المطاف إلى مقترف ذنباً كبيراً، قاده إلى سمل عينيه في حالة من التطهير من الإثم، ليصبح رجلاً أعمى ضريراً، وذلك وفق معالجة "توفيق الحكيم" للأسطورة. ولكن تختلف هذه الرؤية تماماً عند "أحمد باكثير" فقد حافظ "أوديب" على نور عينيه بعد أن رده عن سملهما "ترسياس".

ومع تعدد الموضوعات التي ارتبطت بشخصية "أوديب" وتنوعها، فإنه يمكن تقسيم مراحل حياة هذه الشخصية إلى ثلاث مراحل مرتبطة أولاً بالملك في مدينة طيبة؛ حيث كانت الحياة فيها على درجة كبيرة من الغموض والتنوع والاختلاف. وثانياً بالوحي الإلهي الذي وجه مصائر اللايوسيين، وثالثاً: بعائلة "أوديب" نفسه.

هكذا يتضح جلياً أنّ الملك هو الموضوع الجوهرى والأساس منذ البدء، فقد ارتبط باعتقاد يخص امتلاك السلطة وفي ذلك طقوس. كما أنّ الملك يمكن أن يخفي موضوعاً سياسياً ويخفي موضوعاً أكثر شمولية واتساعاً هو سلطة الإنسان التي تتجلى في هذه الأسطورة في انتصار الملك الشاب "أوديب" على الملك الشيخ "لايوس" ثم في تغلبه على الوحش.

ومن خلال قراءتنا لأسطورة "أوديب" عند "توفيق الحكيم" نجد أن "كريون" يتخلى عن وظيفته السياسية: «أما رأيت كيف اتهمت بالطمع في العرش؟» (الحكيم، 1949، ص. 158)، أما "كريون" عند "أحمد باكثير" فقد مثل الشخص المدافع عن "أوديب" وعرشه، ولم تكن له نية في توليه الملك بعده يقول: «ولكن طيبة وطني ومن حقها علي أن أنصح لها ولكم وأن أقول كلمة الحق. إن

"أوديب" الذي شاء القضاء أن يكون زوج أختي وابنها وأن أكون صهره وخاله، لملك لم يجلس على عرش طيبة ولا غيرها ملك يفضله سيرة وعدلا وكرما ونبلا وحبا لشعبه وتفانيا في خدمته. «أفي هذا تمترون؟» (باكثير، 1949، ص 128).

فالمرء لا يصبح ملكا في الأسطورة إلا بعد اجتيازه عددا من الامتحانات، واكتساب جملة من الخوارق الطبيعية كما هو الشأن في أسطورة "أوديب" الذي استطاع حل لغز "أبي الهول" sphinx الممثل عند "توفيق الحكيم" حادثة خداع يرمز بها إلى سلطة الكهان، وإلى شرعية تصديق شعب مدينة طيبة لها، وهذا يعد هجرا للتقاليد المتبعة من قبل سابقه.

فقد كانت صورة أبي الهول مجرد تعويض لما عاشوه من حالة تهيمش واحتقار وحرمان، والبطل في هذا الإطار مصطنع اصطناعا رغم أن من شروط البطولة الأسطورية أن تكون فردية. فالوحش عند "الحكيم" يجمع بين هذه الأشكال الثلاثة بمعنى أنه يجمع بين رموز السلطة في العوالم الثلاثة التي يتها "أوديب" لاقتحامها: فالأسد ملك الغابة يرمز لسلطة الدواب إضافة لرمز السلطة المطلقة والقمع بجميع أنواعه، والنسر يرمز لسلطة الطيور وما أجنحة النسر إلا رمز للعلو والسمو والحرية في شكل من أشكالها وفي دلالاتها إلى الملك "أوديب" في مرحلته الانتقالية، والمرأة: "جوكاستا" الملكة بعد موت "لايوس" وقبل دخول أوديب المدينة هي رمز سلطة الإنسان.

بهذا الشكل، تجمع هذه الرموز الثلاثة فضاءات ثلاثة أولها الأرض وما لها وعليها (الأسد)، والثاني الفضاء وما طار فيه (النسر)، والثالث وهو العمق الذي يمثله الإنسان الكائن الذي يجمع بين عالمين في ذاته وهو عالم الظاهر وعالم الباطن، البين والخفي من خلال المرأة رمز الخصوبة والجمال كما الآلهة "عشتار". ولعل هذا يبدو جليا في إطار ما يدور حول "أوديب" من أمور تتصل بعلاقته بالوحي السماوي الكاذب، وبالإيمان والوعي بقدرته الفردية.

وطرح اللغز إنما هو تذكير الإنسان في شكل تحدٍ بمراحل حياته وصيرورتها منذ الولادة إلى الشيخوخة، يقول: «أبها القائد ماذا جئت تصنع هاهنا؟ ... إليك سؤال! ... إذا عجزت عن جوابه فإني أفترسك» (لحكيم، 1949، ص 61/62).

فالوحش من هذا المنظور أشبه بالمرأة التي يرى فيها "أوديب" نفسه، يقول محمد عجينة: «إن رحلة "أوديب" في طلب الحقيقة ولقاءه بالوحش كانت أشبه ما تكون بعملية نظر النفس إلى ذاتها في مرآة كما عند المتصوفة -أي أن الوحش كان أشبه بالمرأة التي رأى فيها "أوديب" نفسه وعرف نفسه بنفسه فكان العالم الصغير يبصر ذاته في العالم الكبير ويدرك معنى الصيرورة» (عجينة، د.ت، ص. 200).

فما كانت إجابته عن اللغز إلا إجابة عن حقيقة "أوديب الإنسان، فهو لا يعدو أن يكون حيوانا لم يتخلص من أرضيته؛ إذ قتل الأب وتزوج الأم وذلك تطليقا للسماء أو الفكر أو الحقيقة كما يمثّلها ترسياس" الكاهن. وإن الزواج بالأرض والمباهج الحسية ينتهي باكتشاف البشاعة، وما سمل العينين إلا فرار من تلك البشاعة.

ولا يُنتفى عن توفيق الحكيم" وعن "باكثير تقديمهما لشخصية "أوديب" المأسوية وقد تبدى عقلها قبل كل شيء، كنزعة إلى الاعتدال والصفاء وإرادة التأثير والفعالية؛ إلى أن ينتشي هذا العقل بنفسه ويغدو شغفا بالمجهول أو بالحقيقة المحرّمة، والدليل ما قاله "أوديب" لجوكاستا: «سلمت يا جوكاستا الحبيبة! إن حبك هذا هو عزائي الوحيد... ولكّني أودّ لو أعرف من أبوي» (باكثير، 1949، ص 16).

فما كان إذن لغز الوحش إلا بيان للقدرة على اكتشاف الخفي من البين والمعنى من اللفظ والدلالة من الرمز، كما كان انتصار "أوديب الحكيم" على الوحش انتصارا للإنسان على القوى المخالفة له. وهو انتصار الإنسان على نفسه من ناحية اكتشاف ذاته. فقد ارتد "أوديب" بفعل الأحجية إلى ذاتيته، والنصر على عجزه الجسدي بقوة علمه، فهذا الانتصار هو عنوان بطولة "أوديب" التي كوفئ عليها بالحكم وزواج الأرملة الشابة.

أما ما يتضح من خلال المحور الثاني الذي يوجه مسيرة "أوديب" وهو محور الوحي وهذا الموضوع وما سبقه يحدد مصير "أوديب" باللغات التي أطلقتها السماء، أو إلى كلام آلهة دلف. فهو بهذا لعبة مشيئة خارقة تتجاوزها رغم القوة التي عرف بها إضافة إلى أنه اللعبة التي تسخر منها المشيئة، فيدنس حاضره وماضيه ومستقبله. ويغدو "أوديب" السعيد هو نفسه "أوديب" الضرير الذي ارتكب جريمة قتل الأب والزواج بالأُم، بصرف النظر عن المبررات القوية لبراءته، وتنبين في إطار ذلك، أنّ الملك قد أبرز قدرات الإنسان، فإنّ وحي السماء يأتي ليقدم البرهان على حدود هذه القدرات.

أما المحور الثالث، فيتجلى من خلال موضوع العائلة، إذ أنّ مجرى حياته بأكمله كان محصوراً بين أسرة نشأ فيها وعائلة سيؤسسها والتي سيتضح أنّها نفس العائلة التي أخرج منها منذ صغره بإرادة "كهنونية"، على حد قول "خالد هرابي" (هرابي، 1994، ص. 82).

ولأنّ سلسلة الحوادث التي ستقع مع قصة الأبناء الأربعة تستمر في الخضوع لقانون الأسطورة الذي هو قانون له بنية خاصة، وقد سبق وتحدث عنها "كلود ليفي ستراوس" في مقاله "الدراسة البنيوية للأسطورة"، (ليفي ستراوس، 1955، ص. 428-444) ولعل هذا ما يؤكّد أنّ الأساطير تتطور تنمو بمجرد إضافة موضوعات جديدة ومماثلة لها.

كذلك المنافسة التي يتجاذب فيها الأب وابنه ستستمر في الجيل الثاني بين "أوديب" وابنيه. كما يجد التقارب بين "أوديب" وجوكاستا" ضرباً من الامتداد العاطفي خاصة "انتيجونة" و"ايسمن" نحو "أوديب" تلك هي العلاقات الحاسمة في مسيرة حياة "أوديب".

ويبقى السؤال مطروحا هل من العدل أن يحاسب "أوديب" على ما اقترفه من إثم؟ وإلى أي مدى هو مسؤول عن ذلك؟ هكذا نرى أنّ التوجه العام لمشكلة أسطورة "الملك أوديب" يلحّ على معنى أنّ الإنسان يختار بعقله وإرادته بين الخير والشر، فهو وحده يصنع قدره ويكون بذلك مسؤولاً عن اختياره، يقول "أوديب": «أنا اليوم... الآن... الساعة مختار مختاراً أقدر أن أقولها وأقدر أن لا أقولها، فياليت شعري أي هاذين القدر!» (باكثير، 1949، ص 54).

فـ"أوديب" إذن لم يكن مجرد أداة ينفذ بها الكاهن إرادته سواء "أوديب" "توفيق الحكيم" أو "أحمد باكثير" بل كان إنساناً عاقلاً مريداً حراً في اختيار ما يصنع وما يدع. وإحساسه بهذا المعنى نفسه كان له أثره في حركة المسرحية وتطور الأحداث لأنّه منذ أن عرف بالنبوءة وهو في "كورنث" أخذ يتحدى الكاهن أن تتحقق، والدليل على ذلك قول أوديب نفسه: «إني لا أومن إلا بعقلي وإرادتي، فأدع غيري إلى الإيمان بهذا الإله الأهوج الذي يوحي بالشر والإثم إلى كهنته وسدنة معبده!» (باكثير، 1949، ص 22).

ولكن الذي حدث أنه قتل أباه وتزوج أمه رغم إرادته، وحين وجد أنّ الكاهن كان قد أحكم الخطة فإنّه لم يستطع شرح ذلك للناس في طيبة أو تفسيره لهم. ومن هنا نلاحظ أنّ "أوديب باكثير" قد أدين، فقد كان حراً في اختياره حين لم يبصر الناس بموقفه منذ البداية. فكان الصراع قائماً إذن بين الحقيقة والوهم وليس بين الإله والإنسان وهو ليس أي صراع.

هنا تتضح أوجه المقارنة بين أوديب "باكثير" و"توفيق الحكيم" الذي سلب مقدرته بوصفه إنساناً مميزاً، فهو لم يصارع "أبا الهول" الذي لم يكن كائنًا حقيقيًا وإنّما كان مسألة من تدبير الكاهن الأكبر. وما صادفه "أوديب" ما هو إلا الكاهن الأصغر المختفي داخل دمية مهولة ومعه خنجر. كماله يكن توفيقه في حل اللغز نتيجة ذكائه الخارق؛ وإنّما كان حيلة الكاهن الأكبر "لوكيسياس" الذي أوعز إلى الملك "بوليب" أن يحكي هذا اللغز ويحله لـ"أوديب" فترة تبنيه له. كما أنّ "أوديب" م يصارع "أبا الهول" بل تهاوى أبو الهول من تلقاء نفسه تنفيذاً لتعاليم الكاهن الأكبر. وفي قول "أوديب" تأكيداً لذلك: «ما كنت أعلم ساعتئذ كيف ألهمت ذلك الجواب ولكنني تذكرت أخيراً أنني قد سمعت هذه الأحجية وحلها من أمي الملكة ميروب" (باكثير، 1949، 168-169)..

ثم تضيف الملكة ميرو بقائله: « يا شعب طيبة... ما عرفت هذا اللغز إلا من هذا الكاهن الدجال إذ زعم لي أنّ ابا الهول سيقفل ابني أوديب إن لم يهتد إلى جواب لغزه فلقنته لابني "أوديب من إشفاقي دون أن أعلم ما قصده الكاهن به من سوء." (باكتير، 1949، ص 169).

المتأمل في هذه المواقف يجدها تضعف في الحقيقة من شخصية أوديب/ الإنسان وتسلبه كلّ امتياز عقلي وجسماني. وأنّ كلّ ما تركه "باكتير" لـ "أوديب" من مظاهر القوة في الحقيقة ما هو إلا تلك الرغبة الملحة في تحدي الوحي المزعم، وفي الإيمان بالإرادة وبالعقل. ولكن يبدو أنّ هذا الإيمان وتلك الرغبة في نفس "أوديب" لم تكونا إلا خدمة لفكرة الدينية؛ وليس خدمة لفكرة الإنسان في شخص "أوديب". ولذلك اضطر "باكتير" إلى إجراء تعديل جديد في شخصيته، فقد خالف الأسطورة القائلة بأن "أوديب" فقاً عينيه حين علم بحقيقة الجرم الذي ارتكبه؛ ولكنّه لم يجعل "أوديب" بهذه الحدة في الطبع والقسوة في النفس، وبما أنّ مسؤوليته محدودة جدا فلا نحتاج إلى هذه الصورة القاسية من القصاص. وما أورده "أوديب" عند "توفيق الحكيم" يؤكّد أنّه لن ينتحر، فيقوله: «أفلا يمكن سترها يا "ترسياس" فنعيش في القصر كما كنا زوجين أمام الناس وأما وابنها أمام الإله؟» (باكتير، 1949، ص 45).

فلا غرابة أن تجنب "أوديب باكتير" عملية (فقء العينين) الذي ذهب إليه "توفيق الحكيم" فصار "أوديب" بذلك إنسانا يبحث للأزمة عن حل، وهنا يصبح مستسلما للأمر الواقع، وليس ثائرا ناقما. فقد استطاع "أوديب" أن يستوعب الأحران في نفسه، ولكنّه لا يتركها تعصف بحياته. ولهذا نراه بصراع الكاهن الأكبر من أجل أن يغفر الناس له زلاته؛ ومع هذا فإنّه فضل الخروج من طيبة شريدا. السؤال هنا لماذا خرج "أوديب" من المدينة "حين انتهت الأزمة بترك الملك ومغادرة المدينة؟ سبق وأشرنا إلى أنّ "أوديب" قد انتصر على الكاهن الأكبر بمعنى أنه انتصر للحقيقة الواقعة، وفي تركه للمدينة تأكيد لانتصاره. وبما أنّه قد اقترف جرما فكان ينبغي له أن يكفر عن جرمه فيترك الحكم لمن هو أقدر وأصلح. يقول: «كلا يا شعب طيبة... إنني أفق الآن أمامكم لتحكموا عليّ لا لأحكم على غيري، فما عدت أصلح أن أمركم بعد الذي كان مني. فاختاروا لعرشكم غيري. هذا كريون. إنه قوي أمين وهو خير من يلي أمر بلادكم» (باكتير، 1949، ص 171).

وبهذا ينتهي الإيمان بالمعبد إلى الكفر به سواء تعلق الأمر بشخصية "أوديب" أو بباقي الشخصيات الأخرى كـ"كريون" و"ترسياس". ونستطيع القول إنّ "باكتير" قد ألغى عناصر الكهانة والخرافة والأحداث المأسوية الفاجعة واكتفى من صورة "أوديب" بأنّه إنسان عادي يتعذّب ولكنّه يناضل.

فالحقيقة لا توجد إلا داخل الذات، وأنّ الذات هي التي تصبغ الأشياء بألوانها، فنرى مأساة "أوديب" لا تتمثل في طبيعة العلاقة التي بينه وبين أمته، فهي مظهر فقط للصراع وليست جوهر الصراع. كما نجد في المأساة صراعا قائما بين العقل والقلب، حيث يرفض "أوديب" هذا المنطق وبعده هذه الحقيقة وهما، ما دام يمتلك في نفسه منبعا ثريا يصله بالحياة وهو القلب. وهذا ما يجعلنا نكتشف أنّ شخصيات المسرحية تعود إلى الذات في نهاية الأمر بوصفها منبع الحقيقة.

### 3.2. الأبعاد الدلالية والرمزية:

بعد استعراضنا للمسيرة التراجمية لشخصية "أوديب" عند كل من الحكيم وباكتير فإنّه يجدر بالبحث الوقوف أمام تعددية الأبعاد والدلالات الرمزية لتلك المسيرة؛ إضافة إلى البعد السياسي وأيضا البعد الديني وكذلك الفلسفي.

#### 1. البعد السياسي في أسطورة أوديب لكل من "توفيق الحكيم" و"أحمد باكتير":

رغم أنّ "للأسطورة علاقة وطيدة بسائر ما ينتجه الخيال البشري الخلاق". (Ostoriadis, 1978, p. 34) إلا أنّها تلعب الأداب والأساطير دورا مهمّا في الثقافة السياسية والاجتماعية، وتعكس آراء المجتمع وقضاياه والزمان الذي تم فيه كتابة هذه الأعمال الأدبية التي تثير البعد السياسي في أسطورة أوديب عند كل من توفيق الحكيم وأحمد باكتير. فنجد "توفيق الحكيم" قد كتب مسرحية "أوديب"

استنادًا إلى الأسطورة اليونانية لأوديب، ولكنه أعاد تصويرها بشكل يتناسب مع الواقع المصري والعربي في القرن العشرين. ويمكننا رؤية البعد السياسي في عمله من خلال استخدامه لهذه الأسطورة وسيلة للتعبير عن مشكلات المجتمع المصري في ذلك الوقت، مثل انتشار الفساد وتزايد الجشع واتساع الفوارق الاجتماعية بين الطبقات؛ كما يمكن تفسير هذه الأسطورة في إطار هذا السياق على أنها تعكس التحديّات والصراعات السياسية التي كانت موجودة في مصر والعالم العربي في ذلك الوقت.

فما عاشته شخصية "أوديب" من مختلف الصراعات يؤهلنا للحديث عن الأبعاد الدلالية والرمزية؛ ونستهل من هذه الأبعاد بالبعد السياسي، فما هي الأبعاد السياسية التي عبّر عنها كل من "توفيق الحكيم" و"أحمد بكثير"؟

ليست الكتابة في أسطورة "أوديب" فنتة لغوية تقصد إلى الطرافة والإمتاع، وإنما هي إلى ذلك رؤية نقدية عميقة وموقف فكري حضاري في آن. ولعلّ توظيف الأسطورة في السياسة يؤكد أنّ لها سمة الماضي والحاضر والمستقبل وهذا ما ذهب إليه "محمد عجينة" من أنّ للأسطورة قيمة ذرائعية «Pragmatique» (عجينة، 1994، ص. 203). وإنّ المتأمل في أسطورة أوديب يكتشف حضور البعد السياسي فيها؛ وذلك من خلال وجود عدة ألفاظ من بينها: الشرطة، المجرم، القضية، التحقيق، الدولة، وكلها ألفاظ تحمل بعدا سياسيا. إضافة إلى الأكنوبة المتعلقة بأسطورة "أوديب"، التي أشار إليها "توفيق الحكيم" وهي أيضا ذات طابع سياسي، هذا فضلا عن أنّ المسرحية ككل تقوم على الدسائس وكثرة المؤامرات، لذا نجد طيبة نموذجًا للمدينة التي تعاني من ظروف انقلابية تهز كيان الشعب وتزعزع أسس العرش. كما نستشف الإشارات السياسية من خلال علاقة "أوديب" بـ "كريون" الذي يتهمه بالتآمر لقلب نظام الحكم طمعا في الجلوس على العرش رغم نفي هذا الأخير لهذه التهمة. يقول "أوديب": «انت على رأسهم يا كريون! أيها الطامع في عرشي» (الحكيم، 1949، ص. 95).

ويجيب كريون: «كفى يا أوديب!.. إني أمنعك من ان تتهمني بالخيانة!» (الحكيم، 1949، ص. 95).

ولكن السؤال المطروح هل كان استخدام "توفيق الحكيم" لمسرحية "الملك أوديب" ممارسة لنقد الأوضاع السياسية السائدة في مجتمعه في تلك الفترة؟

وهل يمكننا أن نعدّ شخصية الملك "أوديب" رمزا للملك المصري الغارق في آثامه فيكون ألعوبة رجال القصر؟ إذا أخذناها على هذا المحمل، ننتيّن أنّ "ترسياس" في هذه المسرحية كان يرمز لأحد مستشاري الملك أو معاونيه الذي لا يسمع ولا يبصر في الوجود إلاه، ولا يعتد إلا بإرادته هو؛ وهو بهذا فخور. فكان أن أصبح لـ "ترسياس" حس سياسي، فهو مدافع عن موقف سياسي متمثل أساسا في حرية الشعب في اختيار ملكه وتصديبه للملك الوراثة، وأن يجعل "ترسياس" الإرادة بيد الشعب نفسه لا بيد البطل الأسطوري.

يعد "ترسياس" من هذا المنطلق، ذلك المخطط والمنظم السياسي والاقتصادي للمجتمع. فيبرز لنا موقع رجال الكهنوت ودورهم في المجتمعات. يقول: «أيها الشعب... إني لم أفرض إرادتي لمجد أطمع فيه، ولكن لرأي أومن به هو: أن تكون لكم إرادة!... لأجعلكم أنتم تختارون لكم ملكا، من عرض الطريق، مجرد من الحسب والنسب لا سند له إلا خدمته لكم» (الحكيم، 1949، ص. 76).

وبناء على ذلك، يبشّر "ترسياس" بتحويل مركز العالم من المحور الإلهي إلى المحور الإنساني وهذا يعتبر خلقا مبدعا؛ وهو الدور نفسه الذي اضطلع به "لوكسياس" عند "أحمد باكثير" و"ف" "ترسياس" و"لوكسياس" وجهان لعملة واحدة. ولكن ما يهمننا بالنسبة لمأساة "أوديب" "باكثير" هو ذلك الحوار الذي في باطنه دلائل على أبعاده السياسية الأكثر وضوحا وبيانا منها عند "توفيق الحكيم"؛ حيث حمل "أوديب" على إجراء تحقيق أشبه بتحقيق وكلاء النائب العام عن قاتل "لايوس" الذي يدنس بوجوده المدينة ويجلب لها الطاعون. فيهتدي بذلك "أوديب" إلى العثور على الراعي الذي حمله إلى الجبل وسلّمه لراع آخر قدّمه بدوره إلى ملكي كورنث، وفي النهاية لم يكن لختام المسرحية نفسها كما لدى "توفيق الحكيم". فضلا عن ذلك، فإنّ "باكثير" قد وضع بطله فيما يضاهاه النصاب القضائي إذ جعل الحوار على لسان الشهود بؤرة صراع في مقام محاكمة.

ومهما يكن من أمر، فإن التأويل الذي قد نذهب إليه في هذا المجال لن يعدو أن يكون قراءة للمسرحيتين من زاوية محدودة وهي الجانب السياسي في الواقع المعاصر وما يلقي به من ظلال على فهم القارئ لنصوص أنتجها هذا الواقع بعينه. والثابت في الأدب أنّ النصّ الحديث وإن استمد من التراث أو حتى من الأسطورة ذاتها مادته، فإنّه يظل يتأثر جدلاً بمعطيات الواقع وملابساته. كما أن غايات الأديب فيه ترتبط بشكل من الأشكال بهذا الواقع لاسيما المجال السياسي فيه، إذ هو المجال المحرك الرئيسي للمواقف الذهنية ولدى المثقف عموماً. وتبقى جوانب أخرى تظل بأبعادها على هذه النصوص ومن أهمها البعد الديني.

## 2. البعد الديني في أسطورة أوديب لكل من "توفيق الحكيم" وأحمد باكثير:

إذا ما انطلقنا من البعد السياسي، في أسطورة أوديب وكيفية معالجته لدى الكاتبين، فسوف نتبين الدلالة الخاصة لكونهما قد بيّنا أهمية الدين في الأسطورة.

فموقف "توفيق الحكيم" يبرز جلياً في مسألة الجبر والاختيار أو الإرادة، إضافة إلى سعيه لتحرير مسرحيته مما علق بها من معتقدات خرافية، كما يتجسد ذلك عند اليونانيين القدماء خاصة عند "سوفوكل".

فاليونانيون القدماء كانوا يعتقدون أنّ الإنسان محكوم بارتكاب الجرائم والآثام بما لا مسؤولية له فيها، إذ أنّ كلّ شيء مدبّر من القدر بشكل مسبق. ومن هنا فإرادة الإنسان محدودة ولا حرية له ولا مسؤولية عليه في كل صنيع يفعله.

لذلك جسدت كل الأساطير الصراع بين الإنسان والآلهة على أنّه صراع دائم غير متكافئ. وما نلاحظه في توظيف أسطورة "توفيق الحكيم" أنّه حافظ على الوازع الديني لكنّه نظر إلى مسألة الإنسان والغيب نظرة مغايرة باعتباره مسلماً.

فالإنسان عند "الحكيم" حر ومسؤول عن أفعاله فيما يستطيع ويقدر أن يكون له علم، وتعد شروطه من أفعاله وليست من صنع الله لأنّ الله عادل ورحيم، وطبيعي أن يعاقب الإنسان إذا تجاوز النواميس الدينية التي لا تجعل الإنسان إنساناً وإلهاً. وهذا ما يستدل عليه "توفيق الحكيم" في مقدمته: «الإنسان وحده في هذا الكون! ... هذا الشعور هو أساس عملي كله ... فأنا أتحرّك دائماً في عالمين، وأقيم تفكيري على عمودين، ولا أرى الإنسان وحده في هذا الكون! ... إني أومن ببشرية الإنسان... ولكنّه بشر، يوحى إليه من أعلى!» (الحكيم، 1949، ص. 47، 49).

هكذا يبرز الاختلاف بين موقف الحكيم وموقف اليونانيين، فاليونانيون جعلوا إرادة الله مطلقة، والغربيون جعلوا إرادة الإنسان مطلقة. وما لمسناه في أسطورة "الملك أوديب" أن "توفيق الحكيم" جعل أوديب يغادر كورنث خوفاً من أن يقتل الملك الذي تبناه على عكس "سوفوكل" الذي جعل مغادرته خوفاً من الإثم الذي قضت الآلهة بأن يتردى فيه. وفي نفي "توفيق الحكيم" ما يرمي إلى توضيح فهمه لعلاقة الإنسان بالآلهة، ففي رأيه هناك تعارضاً بين الإنسان والآلهة، ف"أوديب" يعتد بكبريائه حين يتعيّن عليه أن ينكر انتصاره الأوّل على الوحش، ولكن الصدام بين العقل البشري مع ما يتجاوزّه يؤدي في النهاية إلى استسلام "أوديب" والخضوع للإرادة الإلهية. وهكذا تلتحم إرادة البشر مع إرادة الآلهة في نهاية المسرحية بعد أن دام صراعهما منذ بداية الأحداث. فنرى "أوديب" في بداية المسرحية يتحدى الآلهة ويقول: «لا ينبغي أن أعتمد إلا على يدي هذه! ... يدي هذه، التي تعرف كيف تبطش بكل من يتعرض لي ولكم بسوء أو حشا كان أو بشراً أو إلهاً!» (الحكيم، 1949، ص 79).

ثم نجده في نهاية المأساة يقول: «إن الإنسان هو الإنسان... لا بد له من أن يعمل، ويريد، ويسير، بما تنفعه إليه ملكاته وخيالاته، دون أن تتبين لبصيرته القاصرة، إرادته من إرادة الإله!» (الحكيم، 1949، ص 153).

كما يشير "توفيق الحكيم" في الحوار الذي يدور بين أوديب و"ترسياس" إلى تأليه "أوديب" يقول ترسياس: «من هذا الذي ينادي؟ أبشر أم إله؟» (الحكيم، 1949، ص 151).

ووفقاً لذلك، تبيننا دور الآلهة وعلاقتها بـ"أوديب" وكيف عالج "توفيق الحكيم" هذه المسألة، مبيّناً لنا صورة "أوديب"، تلك الصورة التي أنكرت وجود عالم خفي، وأنّه لا يوجد شيء فوق الإنسان، وأن إرادة القوة هي الأفضل. فتتصدع بذلك العقيدة الدينية في

النفوس فيكون الإيمان بشيء غير الإله، كما في أسطورة "الحكيم". ولكن كان تركيز "باكثير" في أسطوره على قضية توظيف الدين لخدمة السياسة، فقد كان الكهان وخاصة الكاهن الأكبر "لوكسياس" يستخدم الدين أداة لتحقيق غاياته الدنيوية. فهم يبحثون في الكتب الدينية عما يشرع لمأربهم ويجعل أحكامهم مستندة إلى نصّ ديني، وبهذا كانوا يبحثون على التوفيق لأنّ الإنسان العربي والعقل العربي خصوصا عقل نصيّ مقيد بكل ما له صلة بالقرآن والسنة.

فكان أول ما يتصدّر مسرحية "أوديب" لدى باكثير " آية قرآنية تحمل أبعادا ودلالات دينية وخلفية إسلامية؛ فتمنح "أوديب" صورة جديدة يقول تعالى: ﴿ولا تتبعوا خطوات الشيطان إنّه لكم عدو مبين، إنّما يأمركم بالسوء والفحشاء وأن تقولوا على الله ما لا تعلمون﴾ (البقرة - الآية 168، 169).

وفي ضوء هذا المعنى الذي شملته هذه الآية تتشكّل الصورة الجديدة للمسرحية فيصبح لها طابع إسلامي وصبغة دينية واضحة. كما يتضح أيضا من خلال الحوار الخاص بـ "لوكسياس" و"أوديب" و"ترسياس" إذ نجد فيه ذكر كلمة الإله والآلهة والوحي. يقول لوكسياس: «كيف لا يدافع مؤمن مثلي إذا تهجم على وحي الإله ملحد مثلك» (باكثير، 1949، ص 149)..

يردد "ترسياس": «إنّه ما برح يساومك يا أوديب فأثبت له ولا تضطرب فإنّ الإله ناصرك» (باكثير، 1949، ص 98).

يضيف "أوديب": «يا إله السماء هبني قوة من لذلك. أحل هذه العقدة من لساني فأقول لجوكاستا ذلك القول الثقيل!» (باكثير، 1949، ص 66).

ما نستشفه من كل هذه الأقوال أنّ الآلهة تشكّل مصدر القوة، وأنّ الإنسان إذا ما حاول أن يتخطى المحذور ويتناول على الآلهة تقع المأساة. وهكذا كانت نهاية "أوديب" في المسرحيتين مأسوية نتيجة لما اقترفه هذا البطل من آثام. فالأكيد أنّ النقد الديني بطانة متينة للمسرحية لدى كل من "توفيق الحكيم" و"أحمد بكثير". ولكن هذا النقد بغائية – تصحيح مسار السائد في ذلك العصر حتى ينهض الدين على منطق التأويل الصحيح، ويتجرّد العقل من تلك التصورات الساذجة المستندة على الخرافة لتكون البنية الاجتماعية قائمة على العدالة والمساواة، وبهذا يكونون قد استندوا إلى خلفية نقدية يقصدون منها أبدا إلى الهدم للتأسيس.

بهذا الشكل، تبين أنّ للسياسة علاقة بالدين، ولكن الكتابة لم تكن منفتحة فحسب على الأبعاد السياسية والدينية، وإنما منفتحة على جوهر التصور الفلسفي الوجودي وهذا ما سنتبينه في إطار العنصر الثالث من البحث. ولكن إلى أي مدى تضمنت أسطورة "أوديب" بعدا فلسفيا؟

### 3. البعد الفلسفي في أسطورة أوديب لكل من "توفيق الحكيم" و"أحمد باكثير:

من الثابت أن أسطورة "أوديب" لها أبعاد فلسفية عميقة، ويشير إلى هذا المعنى "محمد عجينة" في مقالته: الأسطورة والفلسفة في مسرحية الحكيم: «لا أحد ينكر ما بين الأسطورة والفلسفة من وشائج لدى اليونان فمن رحمها خرجت الفلسفة. بل إنّ الأسطورة تلابس الخطاب الفلسفي إذ تستعمل مجازا أو تمثيلا أي لغة رمزية» (عجينة، 1949، ص 186).

ولأنّ الفكر الأسطوري يعبر بواسطة المفاهيم المجردة، فإننا نجد أن أسطورة "أوديب" حملت تساؤلات فلسفية تعلق كثير منها بالحقيقة والوجود والمعرفة، ونضيف أنّ الأسطورة بما فيها من صراعات وتناقضات في صلتها بما هو مقدس ومدنس قد أدى إلى تأسيس وعي فلسفي أسطوري. ولا يختلف الدين عن الفلسفة في هذا المعنى من ناحية المحتوى، وإنما يختلف في درجة المعرفة؛ فالدين يبقى في مرحلة التمثيل بينما تتجاوز الفلسفة مجال التمثيل إلى مجال التصور.

أما الأسطورة «كانت وما تزال دينا بالقوة وفنا بالقوة وفلسفة بالقوة لأنها تحتوي في قلبها الرد غير المحدد الأطراف والأبعاد على المواساة والتعزية الضرورية لكل دين وعلى خصائص التعبير الفني الخلاق والاستجابة الجمالية للمؤثرات التي تحيط بالإنسان وعلى نزعة نحو تعليل الأحداث وتفسير الوجود والتساؤل عن أصله وغاياته» (زيادة، 1986، ص 69).

إنَّ أوَّل ما نستشفه في أسطورة "أوديب" في بعدها الفلسفي، هو اعتماد كل من "توفيق الحكيم" و"باكثير" على جملة من الأساليب الفنية كأسلوب الحكمة الذي يتضح فيه العقل بهذا التصور، فيغدو وعيا شقيا أو وعيا مأسويا؛ لأنه الأداة التي يفتح بها الفلاسفة على صميم الوجود بمختلف حقائقه وأبعاده.

ويرقى الحجاج هنا كأسلوب بالخطاب إلى مستوى ذهني تحاك فيه الأفكار، هذا بالإضافة إلى التراكم الشريطة القائمة على الحصر والاستثناء. كقول "أوديبباكثير": «أجل هذه فاجعة الفواجع يا جوكاستا ولكن لا سبيل لنا إلا أن نتحمّل الألم صابرين عسى أن نشعر بعده بالطمأنينة والسعادة» (باكثير، 1949، ص 65).

كما تنهض الجمل الاسمية في النص بوظيفة الإقرار والتقرير والتأكيد، وتقر في ذلك "جوكاستا توفيق الحكيم": «أباك تحبين أباك كثيرا يا أنتيجونيه! ... إني واثقة أنك ستكونين دائما بجانبه» (الحكيم، 1949، ص 145)

إنها بنية أسلوبية يوظفها كلٌّ من الأدبيين في استلهامهما لأسطورة "أوديب" بالانفتاح على جملة من الحقائق الوجودية لعلَّ أهمها الإقرار العميق بمأسوية الكائن الإنسان وبالتيه والضياع. وأيضا الإقرار بحقيقة الوجود الإنساني القائم على العدمية والعبثية وعلى زيف الكينونة. إضافة إلى الإقرار بعدائية الزمن باعتباره قوة مدمرة تهدم في الإنسان كلَّ لحظات الانتشاء وتغتل فيه الأحلام والآمال وأسس الوجود.

لذا نجد شخصية "أوديب" تبدو دائمة البحث عن الحقيقة: حقيقة نسبها، فهو يعدّ بطلا إشكالياً، والدليل على ذلك خطابه القائم على بنية لغوية تتأسس على مقولة الحتمية، وتنهض على جدلية النفي والإثبات لترسم في عمقها ما يؤمن به البطل الوجودي، من أنّ الإنسان كائن فاعل مريد، ووحده المسؤول عن قدره ومصيره. فهو بذلك ينفي مقولات القضاء والقدر والإرادة الإلهية ويعتبر أنّ الإنسان وحده في الكون وأنّه الأعظم، وهذه التصورات تجد صداها في الفكر الفلسفي الوجودي الغربي خاصة فلسفة "نيتشة" الذي يقول: «لقد حل الإنسان الأعلى اليوم محل الإله، إن الإله قد مات!» (بن جماعة، عبد المولى، & الحداد، ص. 416).

يتضح لنا في المقابل خطاب "جوكاستا" في المسرحيتين نفسيهما، حيث تكشف اللغة طبيعة فكرها وتصوّرها المتيقن أبداً بعبثية المسؤولية الوجودية. باعتبار أنّ الإنسان في منظورها كائن ضعيف عاجز ومحدود الإرادة والفعل يتحتم عليه أن يحتمى بالإرادة الإلهية بوصفها الأعظم. وفي حوار مع "كريون" يتجلى مدى خوف "جوكاستا" على فقدان سعادتها وانكشاف الحقيقة التي تهدد مأمّنها مع "أوديب". يقول كريون: «إن أوديب لم يقدر أن يقنعهم بجوابه... ما ضره لو لبي رغبة شعبه فأرسل من يستفتى معبد دلفي في هذه النازلة لعل الإله يكشف عنا ما نحن فيه من العذاب؟» (باكثير، 1949، ص 6) فتقول له "جوكاستا": «يا ليته يفعل يا كريون!» (باكثير، 1949، ص 6).

يكشف هذا التصور في حقيقة الأمر طبيعة "جوكاستا" الكائن الواقعي التي لا ترى الوجود خارج ما هو حسي ومادي، والدليل على ذلك خاصة في أسطورة باكثير "تقول: «كلا... لو شهدت السماوات والأرض... لو شهدت الجبال والبحار والدواب والشجر... لو شهد الخلق أجمعون... لو شهدت الآلهة كلها بأنك ابني من لا يوس لكذبتهم جميعا ولبقيت عندي زوجي أوديب الحبيب... حنانيك يا أوديب... أتوسل إليك بحقي عليك وبحق حبي وحق أولادنا الأربعة وحق السنين الجميلة التي قضيناها معا والذكريات العذبة التي لا تقدر على محوها قوة في الأرض ولا في السماء» (باكثير، 1949، ص 68).

إنَّ فلسفة "أوديب" الوجودية وتصوراته الفكرية والمفهومية بهذا التصور تغدو انعكاسا لرؤية "توفيق الحكيم" و"باكثير" ومواقفهما من الوجود والموجود. على أنّ هذا التجاذب الطريف بين واقعية "جوكاستا" ووجودية "أوديب"، يمكن أن يرفع الستار عن مواقف الوجودية الفلسفية لهذين الكاتبين المؤمنين، اللذين يعدان الإنسان كائناً فاعلاً مريداً يتحتم عليه أن يضطلع بالمسؤولية الوجودية. ولكن في إطار الإرادة الإلهية التي يتحتم أن يحتمي بها، إن هو أراد أن ينفلت من هواجس الحيرة والقلق والسؤال؛ فتتبيّن له الحقيقة العقلية بعيدا عن التأثيرات الغرائزية. لأنَّ الحقيقة الأبدية إنما تكمن في الذات بوصفها الجوهر.

إنّ هذه الفلسفة الوجودية المؤمنة تجدرّ نصّ "أوديب" في تربته العربية الإسلامية الشرقية رغم ما يفتح عليه من مفاهيم التصور الفلسفي الوجودي الغربي. وتصبح شخصية رمزية يجتمع فيها أكثر من دلالة وأكثر من بعد، فنجدّه يبحث عن الحقيقة في المرحلة الأولى، التي تحوّلت بعد أن انكشفت إلى الجانب الآخر: وهو القلب وعوضه في ذلك "ترسياس".

ما نستنتج أن هذه المستويات الثلاثة غير متنافية أو متضاربة، بل متكاملة. وهذا يدلّ على الثراء الدلالي، وهو ليس بالغريب في الحقيقة عن الأسطورة كما أنّه ليس بالغريب عن الأدب فالعلاقة بينهما علاقة تماثل يقول "فراي": «إنّ العلاقة بين الأدب والأسطورة ليست علاقة مضمون، بل هي علاقة شكل» (شاهين، 1996، ص 7). ويفضل الأدب تخلد أمثال هذه الشخصيات، ويتضح لنا البعد الديني والفلسفي ويبرز بوضوح أكثر من البعد السياسي. ولعل ذلك راجع بالأساس إلى طبيعة الأسطورة ذاتها التي تولد كما سلف وعرفنا من رحم الدين.

### 3. الخاتمة:

حاول هذا البحث التركيز على جملة من النقاط ذات أهمية، فتم في الشطر الأول منه استخراج الأبعاد التراجيدية عند "توفيق الحكيم" و "أحمد باكثير" مع عرض أشكال الصراع في إطار علاقتها بالشخصية المحورية "أوديب" وصولاً إلى القسم الثاني، حيث تناول البحث فيه جملة من الأبعاد منها الدلالية والرمزية وأيضا السياسية وما لها من صلة بالواقع وما يختص بالفترة التي عاشها الأديبان. وكذلك الأبعاد الدينية وما طرحته هي الأخرى من إشكالية خاصة في إطار علاقة الإنسان بالإله. أما الأبعاد الفلسفية فهي في حقيقة الأمر ما هي إلا فلسفية وجودية تعلق بعضها بنظرة كل من "جوكاستا" و "أوديب" للحياة التي كانت في الأصل مأساة. ثم انتهى البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

- 1- لا يمكن للإنسان أن يكون إلا صورة غيلان في بعده المأسوي، وهكذا كان أوديب في بحثه الدائم عن الحقيقة وما شاهده من صراعات.
- 2- أنّ أسطورة "أوديب" هي أسطورة الإنسان في تجاذبه الدائم بين إدراكات العقل ومتطلبات القلب فهو في صراع حول هذه الموازنة.
- 3- للأسطورة أبعاد رمزية وهذا من طبيعة الكتابة الأدبية التي لم تكن قط كتابة بسيطة إنّما إيحائية تشمل النقد ألوانا لغائية تأسيسية.
- 4- أضعف "توفيق الحكيم" من مسرحيته خاصة ما تعلق ببعدها الدرامي لأنّه منذ البداية قام بتفسير كافة أسرارها وكشف مفاجأتها فغيب لذلك عنصر التشويق فيها.
- 5- لا ينفي البحث أهمية استلهم التراث التاريخي الأسطوري الذي أصبح بهذا يحمل بعدا كونيا شموليا، وبالأخص ما حاكى القديم شكلاً.
- 6- بيّن البحث اتجاه كلّ من "توفيق الحكيم" و "باكثير" وأوجه الاختلاف في رؤيتيهما من خلال تعاملهما مع أسطورة "أوديب" إبداعاً، وأظهر عناصر التشابه والاختلاف ضمن النوع الأدبي الواحد، مع بيان كيفية استثمار الرمز في النصّ الدرامي بوصفه من طبيعة البناء المسرحي.
- 7- نبّه البحث الدارسين إلى القيمة الأدبية التي قدمتها نظرة الأديبين لأسطورة "أوديب"، وما لمسناه من براعة في كيفية كتابة النصّ المسرحي القائم على استلهم الأسطورة بمهارة.
- 8- أوضح البحث أنّ الأسطورة Myth ليست هي الخرافة Fable وإنما هي نمط من جماليات الكتابة له نظامه الخاص في التوظيف والاستلهم، يتجاوز مجرد المحاكاة، إلى نقل الصراعات وكشف القضايا الوجودية والفكرية المرتبطة بواقع الإنسان وصراعاته.

### أما توصيات الدراسة فتتمحور حول:

1. توسيع دائرة الدراسات المقارنة بين المسرح العربي والمسرح الإغريقي، وعدم الاكتفاء بالنص الأصلي لسوفوكليس، وذلك في إطار دراسة التحولات الفكرية والجمالية في المعالجات العربية.

2. التركيز على البعد الفكري والفلسفي في مسرح توفيق الحكيم، خاصة ما يتصل بإشكالية العقل والقدر والحرية الإنسانية.
3. دراسة كيفية توظيف أحمد باكثير للأسطورة بما ينسجم مع التصور الديني دون إلغائها بعدها الدرامي.
4. العناية بالتحليل البنوي للنص المسرحي من شخصيات، وحوار، وصراع، وبناء درامي عند الكاتبين، وعدم الاكتفاء بالمقاربة الفكرية فقط.
5. تشجيع الدراسات التي تربط النص المسرحي بسياقه الثقافي والتاريخي، لما لذلك من أثر واضح في اختلاف المعالجة بين الحكيم وباكثير.
6. مدى العناية بتلقي الأسطورة عند القارئ العربي، ودراسة مدى نجاح الكاتبين في تعريب الأسطورة وجعلها قريبة من الوجدان العربي.
7. الاستفادة من المناهج النقدية الحديثة (السيمائية، التداولية، النقد الثقافي) في دراسة النصين.

#### ومقترحات الدراسة كالاتي:

1. صورة القدر في المسرح العربي الحديث: أديب نموذجًا.
2. الشخصية الأسطورية وتحولها في النص المسرحي العربي.
3. أثر الخلفية الفكرية للمبدع في إعادة تشكيل الأسطورة.
4. البنية الدرامية لأسطورة أديب بين سوفوكليس والحكيم وباكثير.
5. توظيف الأسطورة في معالجة القضايا الفكرية المعاصرة.
6. الأسطورة والهوية الثقافية في مسرح توفيق الحكيم وأحمد باكثير.

#### 4. قائمة المصادر والمراجع

##### 1.4 المصادر

- الحكيم، توفيق. (1949). *الملك أديب*. القاهرة: مكتبة مصر.
- باكثير، علي أحمد. (1940). *مأساة أديب*. دار الكتاب العربي.

##### 2.4 المراجع

###### أ. الكتب:

- إسماعيل، عز الدين. (1980). *قضايا الإنسان في الأدب المسرحي المعاصر: دراسة مقارنة*. دار الفكر العربي.
- إلياد، ميرسيا (د.ت) *مظاهر الأسطورة*، كارل غوستاف يونغ وكيريني. دار غاليليا.
- آيت حمودي، تسعيدت. (1994). *أثر الرمزية الغربية في مسرح توفيق الحكيم*. بيروت: سلسلة النقد الأدبي، ط 1، دار الحدائق.
- حاتم، عماد. (1988). *أساطير اليونان*. دار العربية للكتاب.
- خليل/ أحمد خليل. (1986). *مضمون الأسطورة في الفكر العربي* (ط 3). بيروت: دار الطليعة.
- السياب، بدر شاكر. (1971). *الديوان* (ج 1). بيروت: دار العودة.
- شاهين محمد. (1996). *الأدب والأسطورة* (ط 1). بيروت.
- طاليس، أرسطو. (1953). *فن الشعر* (تحقيق عبد الرحمان بدوي). مكتبة النهضة المصرية.

عجينة، محمد. (1992). *الأسطورة والفلسفة في مسرحية الملك أوديب*. دار صامد للنشر.  
عجينة، محمد. (1994). *موسوعة أساطير العرب عن الجاهلية ودلالاتها* (ج 1 و 2، ط 1). بيروت: دار الفارابي.  
عيون السود، نزار. (1995). *نظريات الأسطورة*. عالم الفكر، 14 (1 و 2).

#### ب. الدوريات:

الدريدي، حبيب. (1992). *الصراع التراجيدي في مسرحية الملك أوديب*. مجلة الإتحاف، (عدد 34)  
الشارني، مجيد. (1993). *الملك أوديب لتوفيق الحكيم: دراسة وتحليل*. مجلة الإتحاف، (عدد 38).  
عثمان، أحمد. (1976). *مأساة الملك أوديب بين سوفوكليس وتوفيق الحكيم*. مجلة الإتحاف، (عدد 183)  
الكريفي، محسن. (1994). *مسرحية الملك أوديب بين الفنيات والأبعاد والدلالات*. مجلة الإتحاف، (عدد 50).  
ليفستراوس، كلود. (1955). *الدراسة البنيوية للأسطورة*. مجلة الفولكلور الأمريكي، 68 (270)  
هرابي، خالد. (1994). *الأسطورة والأدب وجدلية الحقيقة والواقع في مسرحية الملك أوديب*. المعرفة، دمشق، (عدد 366)

#### ج. المعاجم والقواميس:

خليل، أحمد خليل. (1996). *معجم المصطلحات الأسطورية* (سلسلة المعاجم العالمية، ط 1). دار الفكر اللبناني.

#### د. الموسوعات:

زيادة، معز. (1986). *الموسوعة الفلسفية العربية* (المجلد 1، ط 1). معهد الإنماء العربي.

#### 3.4. المراجع باللغات الأجنبية

#### أ. الكتب:

Costoriadis, C. L. (1973). *La découverte de l'imaginaire*. LIBRE, 3-73.

Levi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.

#### ب. المعاجم:

Grant, M., & Hazel, J. (1973). *Dictionnaire de la mythologie*. S. A. les nouvelles éditions, Marbout, Versviers, Belgique.

Rey, A. (2002). *Le petit Robert des noms propres* (2e éd.). Paris: Paul Robert.

#### ج. الموسوعات:

*Encyclopédia universalis*. (1900). France: S. A.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتورة/ سميحة عبد القادر البوزايد، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.9>

## هندسة الزمن السياسي (T-Score): النمذجة القياسية للسرعة والتوقيت بوصفهما متغيرين سياديين في معادلة القوة الديناميكية

### Political Time Engineering (T-Score): Standard modeling of velocity and timing as sovereign variables in the dynamic force equation

إعداد الباحث/ ثامر بن عبدالله السبيعي (ابن سمران)

باحث في العلاقات الدولية وحوكمة السياسات، وزارة الخارجية، المملكة العربية السعودية

Email: [Thamer.7@hotmail.com](mailto:Thamer.7@hotmail.com)

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0001-3622-2073>

#### المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء وتطوير مؤشر (T-Score) كأداة قياسية قادرة على تكميم متغيرات السرعة والتوقيت والتأكل في دورة القرار، وتصميم إطار هندسي لدمج الزمن السياسي كمضاعف أسي داخل معادلة القوة الديناميكية (DPE) لتحويلها إلى نظام قياس (Measurement System) تشغيلي، وتطوير معايير تقنية لقياس أثر السيادة الخوارزمية (ASC) في رفع كفاءة الأداء الزمني للدولة الشبكية، واختبار صلاحية النموذج عبر إسقاطه على "رؤية السعودية 2030" كحالة اختبار للتحقق من قدرته على تشخيص ضغط الزمن السياسي، و بناء منظومة القياس الديناميكي (DMS) كإطار شامل يوحد متغيرات القوة والشرعية والزمن في مؤشر متكامل. وتتمحور مشكلة الدراسة حول رصد فجوة بنيوية في أدبيات العلاقات الدولية، ناتجة عن القصور في مواءمة التفسير النظري مع القياس التشغيلي لفاعلية القوة الوطنية؛ حيث يتم إهمال "الزمن السياسي" كمتغير حاكم، والاكتفاء بمؤشرات المخزون المادي التي تعجز عن رصد الفجوات التشغيلية في دورة القرار. تعتمد الدراسة منهجاً بنوياً هندسياً يسعى لتفكيك الأبعاد الأنطولوجية للزمن السياسي قبل تحويلها إلى نمذجة هندسية قابلة للقياس، متجاوزة المقاربات الخطية التقليدية نحو فهم ديناميكي لقدرة الدولة على التحويل والتشغيل. تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال هندسة مؤشر (T-Score) وتثبيته كمعامل سيادي ومضاعف أسي في معادلة القوة الديناميكية، مما يتيح تموضع الزمن في قلب عملية القياس لا على هامشها السردية. تُشير النتائج المتوقعة إلى قدرة النموذج المبتكر على توفير أدوات تشخيصية لرصد "الانهيارات الصامتة" وتفسير ظاهرة "السياسة المفرطة"، مما يفتح المجال أمام تطوير مقاربات قياسية تعزز انتقال حقل العلاقات الدولية نحو منطق الأداء والقياس السيادي.

**الكلمات المفتاحية:** الزمن السياسي، T-Score، القوة الديناميكية، السيادة الزمنية، الحوكمة الديناميكية، القياس التشغيلي.

## Political Time Engineering (T-Score): Standard modeling of velocity and timing as sovereign variables in the dynamic force equation

By: **Thamer Abdullah Alsubaie (Ibn Sa'ran)**

Researcher in International Relations and Policy Governance, Ministry of Foreign Affairs, Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract:

This study aims to build and develop the (T-Score) index as a standard tool capable of quantifying the variables of speed, timing, and erosion in the decision cycle, designing an engineering framework to integrate political time as an exponential multiplier within the dynamic power equation (DPE) to transform it into an operational measurement system, developing technical criteria to measure the impact of algorithmic sovereignty (ASC) on raising the efficiency of the time performance of the network state, testing the validity of the model by projecting it onto "Saudi Vision 2030" as a test case to verify its ability to diagnose the pressure of political time, and building the dynamic measurement system (DMS) as a comprehensive framework that unites the variables of power, legitimacy, and time into an integrated index. The research problem focuses on identifying a structural gap within International Relations literature, resulting from the misalignment between theoretical interpretation and the operational measurement of national power effectiveness. This gap stems from the systematic neglect of "political time" as a governing variable, alongside overreliance on stock-based indicators that fail to capture operational deficiencies within the decision-making cycle. This study adopts a structural-engineering approach aimed at deconstructing the ontological dimensions of political time before transitioning into engineering modeling for measurement, moving beyond traditional linear frameworks toward a dynamic understanding of state capacity for transformation and operation. The core contribution lies in engineering the (T-Score) and positioning it as a sovereign variable and an exponential multiplier within the Dynamic Power Equation, thereby embedding temporality at the heart of the measurement process rather than its narrative periphery. The expected findings suggest that this innovative model provides diagnostic tools for detecting "silent failures" and explaining the phenomenon of "hyper-politics," potentially opening avenues for developing metric approaches that enhance the transition of International Relations toward a logic of performance and sovereign measurement.

**Keywords:** Political Time, T-Score, Dynamic Power, Temporal Sovereignty, Dynamic Governance, Operational Measurement.

## 1. المقدمة:

يواجه حقل العلاقات الدولية والدراسات الاستراتيجية المعاصرة تحدياً بنوياً يتمثل في اتساع الفجوة بين التراكم النظري التفسيري وبين الأدوات القياسية التشغيلية اللازمة لتقييم أداء الدولة في بيئة تتسم بالسيولة والتعقيد. فبينما نجح الحقل في تطوير نظريات كبرى لتفسير سلوك القوى، إلا أنه ظل يعاني من "عوز قياسي" في تقدير الفاعلية الفعلية للدولة بعيداً عن منطق المخزون المادي الساكن. وفي هذا السياق، تبرز الرؤية الديناميكية (Dynamic Vision) كإطار مرجعي يعيد صياغة مفهوم الدولة بوصفها منظومة أداء وتشغيل، لا مجرد مجال تفاعل وصفي؛ حيث تُقارب القوة من كونها عملية تحويل ديناميكية تُفاس بقدرتها على الاتساق، والشرعية، والتحكم في الزمن، وإدارة التدفقات، وتحقيق الأثر في الزمن الحقيقي.

لقد أسهمت الدراسات السابقة (Ibn Sa'ran, 2025) في تأسيس الإطار الأنطولوجي والمعادلي للقوة الديناميكية، من خلال صياغة معادلة القوة الديناميكية (DPE) بوصفها نموذجاً غير خطي يعيد تعريف القوة خارج الأطر الوستفالية التقليدية. غير أن هذا المسار العلمي كشف عن فجوة لاحقة تتعلق بضرورة تحويل هذه المعادلة من بناء رياضي مفاهيمي إلى منظومة قياس تشغيلية مستقلة (Measurement System)، قادرة على تكميم متغيراتها وضبطها لاستخدامها في التشخيص الاستراتيجي. وتبرز أهمية هذا التحول القياسي بالنظر إلى أن جوهر القوة المعاصرة لم يعد يكمن في "ما تملكه الدولة" بقدر ما يكمن في "كيفية تحويل تلك الموارد إلى مخرجات" (Bouckaert & Halligan, 2020)؛ فالزمن السياسي لم يعد مجرد وعاء للحدث، بل غداً متغيراً بنوياً حاكماً لشرعية الدولة وفعاليتها.

إن إغفال عنصر "التوقيت" في حسابات القوة يؤدي إلى ما يمكن تسميته بـ "العمى الزمني الاستراتيجي"، حيث إن التأخر في دورة القرار ليس مجرد قصور إداري، بل هو ثغرة استراتيجية كبرى (Moynihan, 2018). ومن هنا، تركز هذه الدراسة على سد فجوة قياسية داخل الرؤية الديناميكية، عبر هندسة "الزمن السياسي" بوصفه متغيراً سيادياً، وتطوير مؤشر (T-Score) الذي يحول الزمن من بُعد أنطولوجي إلى معامل تشغيلي مضاعف (Exponential Multiplier) داخل معادلة القوة الديناميكية. يهدف هذا البناء القياسي إلى تمكين صنّاع القرار من رصد الفوارق بين القوة الكامنة والأثر المتحقق، خاصة في ظل تحول مصادر الشرعية الدولية لترتبط بالأداء الفعلي أكثر من ارتباطها بالتصاميم المؤسسية الجامدة (Gordon, 2022).

إن هندسة هذا المؤشر تأتي استجابة لواقع دولي جديد، حيث أصبحت "السيادة" تُعرف بالقدرة على التحكم في الإيقاع الوطني وسط تدفقات عالمية لا تهدأ (Dunleavy, 2021). وانطلاقاً من هذا الإطار، ينتقل البحث في الفصل الأول إلى عرض الخطة البحثية والمنهج المعتمد، تمهيداً لتفكيك فجوة القياس في الأدبيات وبناء المسار التحليلي الذي يقود إلى هندسة مؤشر (T-Score) كأداة تشخيصية ومعايير لأداء الدولة المتصلة.

### 1.1. طبيعة الدراسة وموقعها في حقل العلاقات الدولية:

تحدد طبيعة هذه الدراسة بوصفها بحثاً ينتمي إلى فئة "الهندسة المنهجية والقياسية" (Methodological & Measurement Engineering)، متبينة مقارنة تتجاوز الأطر التقليدية. ويتحدد موقع البحث ضمن التحول المعاصر في الحقل من كونه علماً تفسيرياً وصفيًا، إلى علم أداء وقياس يركز على كفاءة الدولة في إدارة مواردها وتحقيق الأثر في الزمن الحقيقي. بناءً على ذلك، لا يهدف البحث إلى إعادة تعريف القوة نظرياً، بل يسعى إلى إعادة هندسة قياسها عبر أدوات تشغيلية؛ إذ تتعامل الدراسة مع الدولة بوصفها "نظام تشغيل" (Operating System) متصلاً يعمل وفق تدفقات ديناميكية، وليس مجرد وحدة تحليل جغرافية ساكنة، مما يستوجب بناء معايير قياس تتوافق مع هذه الطبيعة السيالة للقوة المعاصرة.

## 2.1. الإشكالية المركزية وفجوة القياس:

تتمحور الإشكالية المركزية حول وجود فجوة بنيوية بين التفسير النظري والقياس التشغيلي لفاعلية الدولة. وتكمن هذه الفجوة في ارتهان مؤشرات القياس الحالية لمنطق "المخزون" (Stock) الساكن، واختزال القوة في أرقام إحصائية تعكس الموارد الطبيعية أو العسكرية، مع إغفال تام لعملية "التدفق" (Flow) وكيفية تشغيل هذه الموارد. يبرز الإشكال في عجز الأدوات الحالية عن قياس المسافة الوظيفية بين امتلاك القوة والقدرة على القبض على اللحظة السياسية الحاسمة. إن هذا "العمى القياسي" يؤدي لنتائج مضللة؛ حيث تفشل قوى تمتلك موارد ضخمة في تحقيق أثرها نتيجة ترهل دورة القرار وفقدان السيادة على الزمن، مما يجعل الحاجة ملحة لبناء إطار قياسي يربط بين المورد، الأداء، والزمن.

## 3.1. سؤال البحث الرئيس والأسئلة الفرعية:

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن هندسة "الزمن السياسي" كمضاعف أسي ضمن معادلة القوة الديناميكية، وما أثر دمج مؤشر (T-Score) في معالجة فجوة القياس بين الموارد والأثر؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المكونات الهندسية لمؤشر (T-Score) الضامنة لقياس سرعة الرصد ودقة التوقيت ومعدل تآكل الفرص؟
- كيف يساهم الاتساق الداخلي (ICC) في ضغط المسافة الزمنية بين اتخاذ القرار وتحقيق الأثر السيادي؟
- إلى أي مدى تعمل السيادة الخوارزمية (ASC) كمسرّع بنيوي لرفع كفاءة الزمن السياسي للدولة؟
- كيف يفسر المنطق الأسي للزمن حالات الانهيار الصامت للقوى التي تمتلك مخزوناً مادياً ضخماً وتفقر للرشاقة الزمنية؟

## 4.1. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من تساؤلات البحث، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التشغيلية التالية:  
بناء وتطوير مؤشر (T-Score) كأداة قياسية قادرة على تكيم متغيرات السرعة والتوقيت والتآكل في دورة القرار.  
تصميم إطار هندسي لدمج الزمن السياسي كمضاعف أسي داخل معادلة القوة الديناميكية (DPE) لتحويلها إلى نظام قياس (Measurement System) تشغيلي.  
تطوير معايير تقنية لقياس أثر السيادة الخوارزمية (ASC) في رفع كفاءة الأداء الزمني للدولة الشبكية.  
اختبار صلاحية النموذج عبر إسقاطه على "رؤية السعودية 2030" كحالة اختبار للتحقق من قدرته على تشخيص ضغط الزمن السياسي.  
بناء منظومة القياس الديناميكي (DMS) كإطار شامل يوحد متغيرات القوة والشرعية والزمن في مؤشر متكامل.

## 5.1. المنهجية المعتمدة ومنطق اختيارها:

تعتمد الدراسة "المنهج البنوي الهندسي" (Structural-Engineering Approach)، نظراً لقصور المناهج الخطية في تفسير التحولات غير الخطية للقوة؛ فالعلاقة بين الزمن والقوة هي علاقة أسية وليست جمعية. يتيح المنهج الهندسي "تفكيك" مفهوم القوة وإعادة بنائه في شكل مؤشرات قابلة للمعايرة. إن الانتقال من "الأنطولوجيا" إلى "الهندسة" يمثل جوهر هذا المنهج، مما يسمح بتحويل المفاهيم إلى معاملات تشغيلية. كما يوفر هذا المنهج القدرة على نمذجة "الاحتكاك المؤسسي" كمتغير رياضي يعيق التدفق، مما يمنح الدراسة دقة في تشخيص الفوارق بين القدرة الكامنة والأداء الفعلي، وهو ما تعجز عنه المناهج السياسية التقليدية المكتفية بالوصف الكيفي.

## 6.1. حدود الدراسة ونطاقها:

تلتزم الدراسة بحدود تضبط مساراتها: أولاً: الحدود المفاهيمية؛ حيث يقتصر البحث على دراسة "الزمن السياسي" و"الاتساق" و"الشرعية الأدائية" ضمن "الرؤية الديناميكية". ثانياً: الحدود المنهجية؛ إذ يعتمد البحث على النمذجة الرياضية (Heuristic Modeling) الهادفة لتوفير أدوات تشخيصية، دون ادعاء القدرة على التنبؤ الحتمي. ثالثاً: الحدود التطبيقية؛ حيث تُتخذ "رؤية السعودية 2030" كحالة اختبار (Test Case) للتحقق من كفاءة النموذج في قياس "ضغط الزمن السياسي"، دون تعميم كافة التفاصيل العددية على نظم تفنقر للبنية الرقمية ذاتها.

## 7.1. هيكل الدراسة وتسلسلها المنطقي:

بُني الهيكل وفق تسلسل يبدأ بتفكيك "فجوة القياس" في الفصل الثاني لبيان موضع الحاجة للنموذج. وينتقل الفصل الثالث إلى بناء مفهوم الزمن السياسي "أنطولوجياً" لتأسيس القاعدة المعرفية، مهدياً للفصل الرابع الذي يمثل "القلب الهندسي" ببناء مؤشر (T-Score) وشرح منطقته الأسي؛ وذلك لضمان عدم القفز للقياس قبل إحكام المفاهيم. وينتهي البحث في الفصل الخامس بدمج المتغيرات ضمن "منظومة القياس الديناميكي" (DMS). وبناءً على هذا الإطار، ينتقل البحث إلى تفكيك فجوة القياس في الأدبيات المعاصرة في الفصل الثاني، تمهيداً لإعادة بناء مفهوم الزمن السياسي أنطولوجياً ثم هندسته قياسياً.

## 2. فجوة القياس في أدبيات القوة والحوكمة في العلاقات الدولية

### 1.2. موقع القياس في تطور حقل العلاقات الدولية:

ارتبط تطور حقل العلاقات الدولية تاريخياً بهيمنة النزعة التفسيرية والوصفية على حساب النزعة القياسية والتشغيلية؛ حيث ركزت المدارس الكبرى على فهم دوافع الصراع والتعاون وبنية النظام الدولي، دون أن يواكب ذلك تطور موازٍ في أدوات "قياس الأداء السيادي" للدولة. إن القياس في هذا الحقل ظل تابعاً للتفسير وليس مكوناً مستقلاً بذاته، مما أدى إلى غياب ما يمكن تسميته بـ "علم أداء الدولة" (State Performance Science). وتعاني الأدبيات السائدة من فجوة عميقة في تقدير الفاعلية اللحظية نتيجة التعامل مع القوة كظاهرة تاريخية ساكنة، حيث يرى (Dunleavy, 2021) أن الحقل يبرع في وصف "الدولة المؤسسية" لكنه يفتقر للأدوات التي تقيس "الدولة المتصلة" كمنظومة تشغيل في الزمن الحقيقي.

إن هذا القصور المنهجي ليس مجرد نقص تقني، بل هو نتاج ارتهان الحقل للمقاييس الكلاسيكية التي لا تفرق بين "القدرة الكامنة" و"الأداء الفعلي"، مما يجعل التنبؤ بمسارات القوة عملية قائمة على استقرار الماضي لا على قياس الحاضر. ويرى (Moynihan, 2018) أن التحدي الأكبر يكمن في أن نظم إدارة الأداء الحالية لا تزال تعامل الدولة كوحدات منفصلة، مما يغيب الرؤية الكلية لكيفية تحرك القوة داخل الأجهزة السيادية.

### 2.2. قصور المقاييس الخطية ومنطق "المخزون" (Stock-Based Metrics):

تعتمد المقاييس التقليدية للقوة الوطنية بشكل شبه كلي على منطق "المخزون" (Stock)، وهو المنطق الذي يفترض أن القوة هي حاصل جمع الموارد المادية التي تمتلكها الدولة. ويظهر هذا القصور بوضوح عند تحليل مؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وحجم الإنفاق العسكري، أو تعداد القوات المسلحة؛ إذ تكتفي هذه المؤشرات بوصف "ما تملكه" الدولة من مدخلات، دون أن تقدم تصوراً عن "كيفية تشغيل" هذه الموارد. إن الاعتماد على منطق الجمع الخطي في حسابات القوة الصلبة والناعمة يتجاهل طبيعة التفاعل الديناميكي بين الموارد؛ فامتلاك المادة لا يعني بالضرورة القدرة على التأثير (Bouckaert & Halligan, 2020).

المقاييس الخطية تفترض أن العلاقة بين المورد والأثر هي علاقة طردية ثابتة، بينما يثبت الواقع الاستراتيجي أن القوة هي دالة في "التدفق" (Flow) لا في "المخزون". ويرى (Cilliers, 1998) من منظور دراسات التعقيد أن الأنظمة المعقدة لا تستجيب خطياً

للمدخلات؛ فالدول قد تمتلك أساطيل وجيوشاً وميزانيات ضخمة، لكنها تفشل في تحقيق أثر سيادي نتيجة "الاحتكاك" الذي لا ترصده المقاييس الخطية. هذا القصور يجعل من المقاييس السائدة أدوات لوصف "الإمكانية" لا "الفاعلية"، مما يمنح تصورات مضللة عن قوة الدول التي تعاني من تضخم الموارد مع ضحالة الأثر التشغيلي.

### 3.2. غياب قياس الاتساق الداخلي في الأدبيات المؤسسية:

تعاملت الأدبيات المؤسسية والحركية في العلاقات الدولية مع الدولة، في أغلب الأحيان، بوصفها "صندوقاً أسود" (Black Box) أو وحدة مصمتة، متجاهلة التفاعلات البنوية الداخلية التي تحدد كفاءة القرار. ويبرز هذا الغياب في انعدام المؤشرات التي تقيس "الاتساق الداخلي" بين أجهزة الدولة وقدرتها على العمل كمنظومة موحدة. وتؤكد تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020) أن بناء المؤشرات المركبة يفتقر غالباً للحساسية تجاه التفاعلات البنوية بين المتغيرات، مما يغيب أثر "الانسجام المؤسسي" أو "الاحتكاك الإداري" الذي يعيق تحويل السياسات إلى أثر ميداني.

إن غياب تكيم وحدة القرار وتناغم الأداء بين المستويات الهيكلية المختلفة يجعل من الصعب رصد التحديات الداخلية التي تلتهم القوة الوطنية قبل خروجها للمحيط الدولي. ويظل التركيز منصباً على المخرجات النهائية دون النظر في "كفاءة التحويل" البنوية؛ فالأدبيات الحالية تصف "ماذا تفعل الدولة" لكنها لا تقيس "كيف تتسق أجهزتها لتفعل ذلك". هذا العجز يحول دون فهم لماذا تتبدد موارد ضخمة في بعض النظم نتيجة التنازع المؤسسي أو تداخل الصلاحيات، وهو ما يطلق عليه (Hatry, 2017) غياب "وحدة القياس للأداء الكلي".

### 4.2. قصور نماذج الشرعية عن التحول إلى قياس تشغيلي:

ظلت مسألة "الشرعية" في العلاقات الدولية حبيسة المعالجات المعيارية والقيمية، حيث تم تناولها كمفهوم خطابي يرتبط بالقبول أو التفويض، دون أن تتحول إلى متغير تشغيلي قابل للقياس الكمي والزمني. وتعاني النماذج السائدة من غياب التفريق القياسي الدقيق بين "الشرعية الداخلية" و"الشرعية الخارجية"، حيث يرى (Gordon, 2022) أن الشرعية الدولية أصبحت مرتبطة بشكل متزايد بالأداء الفعلي وسرعة الاستجابة أكثر من ارتباطها بالتنصيم المؤسسية الشكلية.

يتم التعامل مع الشرعية كحالة مستقرة أو معطى ثابت، بدلاً من كونها ناتجاً متغيراً للأداء الوطني في الزمن الحقيقي. إن هذا القصور يمنع رصد التآكل الصامت في شرعية النظم نتيجة الفشل في تحقيق الوعود أو العجز عن الاستجابة لمتطلبات البيئة الدولية المتسارعة. ونتيجة لذلك، تفتقر الأدبيات إلى أدوات تقيس "نبض الشرعية" بوصفه دالة في الأداء والوقت، مما يبقي المفهوم في إطاره التوصيفي الفضفاض، ويعيق القدرة على فهم العلاقة التبادلية بين استقرار الشرعية وقوة الدولة التشغيلية في سياق الأزمات الكبرى التي تتطلب استجابات فورية وغير تقليدية.

### 5.2. إهمال الزمن السياسي بوصفه متغيراً قياسياً:

يعد إهمال "الزمن السياسي" كمتغير بنيوي حاكم من أبرز وجوه القصور في المقاييس الاستراتيجية المعاصرة؛ إذ يتم التعامل مع الزمن في الغالب كسياق تاريخي أو "وعاء تعاقبي" (Chronological) محايد يقع فيه الحدث، وليس كعنصر فاعل في معادلة القوة. وتفتقر المقاييس السائدة تماماً لمؤشرات تقيس "سرعة القرار" أو "فجوة الاستجابة" بين وقوع الحدث واتخاذ الإجراء السيادي. ويؤكد (Moynihan, 2018) أن التأخر في اتخاذ القرار ليس مجرد عدم كفاءة إدارية، بل هو "هشاشة استراتيجية" (Strategic Vulnerability) تُفقد الدولة ميزتها التنافسية.

غياب تكيم مفهوم "نافذة الفرصة" الاستراتيجية يجعل من المستحيل قياس مدى تآكل القدرة الوطنية نتيجة التباطؤ؛ فالدولة التي تتخذ القرار الصحيح بعد فوات الأوان هي دولة فقدت قوتها فعلياً رغم احتفاظها بمواردها. وتعجز الأدبيات عن رصد كيف يتحول الزمن

من مورد متاح إلى قيد استراتيجي يقلص خيارات الدولة. إن هذا "العمى الزمني" في أدوات القياس يؤدي إلى تجاهل حقيقة أن الفاعلية في عصر السيولة الدولية هي دالة في السرعة والتوقيت، مما يبقي التحليلات الاستراتيجية محصورة في تفسير "ماذا حدث" بدلاً من قياس "متى حدث" ومدى كفاءة استثمار اللحظة الحاسمة لتحقيق الأثر.

## 6.2. عجز الأدوات الحالية عن تشخيص "السياسة المفرطة" (Hyper-Politics):

تظهر في البيئة الدولية المعاصرة ظاهرة "السياسة المفرطة" (Hyper-Politics)، والتي تتميز بنشاط سياسي ومؤسسي كثيف (عدد البرامج، المبادرات، الاتفاقيات) يقابله أثر فعلي ضعيف أو معدوم، وهي ظاهرة تعجز أدوات القياس الحالية عن تشخيصها. فالنماذج التقليدية تقيس حجم النشاط وتعتبره دليلاً تلقائياً على القوة، بينما تغفل قياس "الأثر الحقيقي" والمحصلة النهائية لهذا النشاط. إن تضخم البرامج السياسية والمؤسسية دون وجود أدوات لقياس "كفاءة التدفق" يؤدي إلى استنزاف الموارد الوطنية في عمليات إجرائية لا تنتج نفوذاً حقيقياً.

غياب أدوات قياس الأثر والفاعلية اللحظية يجعل من الصعب التمييز بين "الحركة" و"التقدم"؛ مما يؤدي إلى بقاء الدول في دوامة من النشاط المحموم الذي لا يترجم إلى مكانة جيوسياسية. ويشير (Bouckaert & Halligan, 2020) إلى أن التركيز على الإجراءات (Inputs) بدلاً من النتائج (Outcomes) يخلق وهمًا بالقوة ينهار عند أول اختبار حقيقي للسيادة. إن هذا العجز يعكس حاجة الحقل لأدوات تشخيصية تكشف الفجوة بين "كثافة النشاط" و"جدوى الأثر"، وهو ما يظل غائباً عن أدبيات الحوكمة التقليدية التي لا تزال تقدر الكم الإجرائي على حساب النوع الأدائي.

## 7.2. استخلاص فجوة القياس وسؤال الانتقال:

كشف التحليل النقدي السابق بوجود أزمة حقيقية في حقل العلاقات الدولية والدراسات الاستراتيجية هذه الأزمة لا تكمن في نقص النظريات التفسيرية فقط، بل في غياب أدوات القياس التي يمكنها ملاحقة التحولات الديناميكية للدولة. وبهذا فإن الاعتماد المستمر على مؤشرات المخزون الساكنة، وإهمال الاتساق الداخلي، وتهميش البعد الزمني في دورة القرار، وغياب أدوات رصد الأثر الفعلي، كلها عوامل ساهمت في خلق "عجز قياسي" يحول دون فهم حقيقة القوة في العصر الرقمي والشبكي. (Ibn Khaldūn, 2005) تؤكد أن تآكل قدرة الدولة يظهر أولاً في "تباطؤ حركتها" قبل أن يظهر في نفاذ مواردها، وهو ما يغيب عن المقاييس المعاصرة، وفجوة القياس هذه لا يمكن سدّها بتوسيع مؤشرات المخزون، بل تتطلب إعادة تعريف أنطولوجية للزمن السياسي وتحويله إلى متغير قياسي مستقل.

هذه الفجوات القياسية تؤكد أن النماذج الحالية لم تعد صالحة لتشخيص صحة الدول في بيئة تتسم بالسيولة الفائقة وانضغاط الزمن. وإذا كانت الأدبيات السائدة قد نجحت في تفسير تحولات الدولة المعاصرة، لكنها أخفقت في قياس اتساقها وشرعيتها وزمن قرارها وأثرها الفعلي، فهل تكمن الأزمة في نقص النظريات، أم في غياب إعادة تعريف أنطولوجية للزمن السياسي ذاته؟

## 3. الأنطولوجيا الجديدة للزمن السياسي

يُشكل الزمن في حقل العلاقات الدولية والدراسات الاستراتيجية معضلة مفاهيمية عميقة، إذ غلبت عليه نظرة الزمن التعاقبي (Chronological Time) التي تحصره في كونه وعاءً محايداً للأحداث، أو سياقاً تاريخياً لتتابع الوقائع. غير أن هذا الفصل يسعى إلى تجاوز هذه المقاربة السكونية نحو تأسيس أنطولوجيا جديدة تعيد تعريف "الزمن السياسي" بوصفه متغيراً بنويًا حاكماً لفاعلية الدولة وسيادتها. تنطلق الأطروحة المركزية لهذا الفصل من اعتبار أن الزمن السياسي ليس عاملاً خارجياً في تحليل القوة، بل هو عرض بنوي يعكس صحة الدولة أو تآكلها؛ فالتباطؤ في دورة القرار أو العجز عن القبض على اللحظة التاريخية ليس مجرد خلل

إداري عارض، بل هو مؤشر أنطولوجي على اختلال التوازن في نظام تشغيل الدولة وقدرتها على البقاء في بيئة تتسم بالسيولة الفائقة، لا يُقصد بالزمن السياسي هنا تفسير جميع مظاهر القوة، بل تشخيص بُعد بنيوي مهم.

### 1.3. الزمن في الفكر السياسي التقليدي: من الخلفية المحايدة إلى المتغير المهم:

استقرت الأدبيات السياسية التقليدية على التعامل مع الزمن بوصفه خلفية محايدة وضمن إطار الزمن التعاقبي؛ حيث يُنظر إليه كخيوط ترتب تتابعي تُنسج عليه التفاعلات الدولية دون أن يكون له دور فاعل في تغيير طبيعة تلك التفاعلات. هذا التصور "الفيزيائي" للزمن أدى إلى إهماله كمتغير تحليلي في معادلات القوة والحوكمة، إذ كان التركيز منصباً على "المساحة" و"الموارد". إن غياب الزمن عن نماذج التحليل الكلاسيكية جعلها تكتفي بالوصف التتابعي، مما اختزل القوة في "ترتيب الأحداث" بدلاً من "كفاءة الاستجابة". وترى الدراسات الحديثة أن العلاقات الدولية، رغم براعتها في التفسير، تظل مفتقرة للأدوات اللازمة لقياس أداء الدولة (Dunleavy, 2021). إن الفكر السياسي تعامل مع الزمن بوصفه معطى خارجياً لا يتحكم فيه الفاعل السياسي، مما أدى إلى نشوء نماذج تحليلية "عمياء زمنياً" تفترض أن القوة تظل ثابتة التأثير بغض النظر عن توقيت تفعيلها وفق المنطق التعاقبي المحايد، وهو ما تصفه الأدبيات بالضعف الاستراتيجي الناتج عن إهمال عنصر السرعة (Moynihan, 2018).

### 2.3. من الزمن التعاقبي إلى الزمن الوظيفي (Political Time vs. Clock Time):

يستوجب الانتقال نحو الرؤية الديناميكية تمييزاً مفاهيمياً صارماً بين الزمن التعاقبي الفيزيائي والزمن السياسي الوظيفي. فالأول يصف ترتيب الأحداث وفق تعاقبها الزمني المحايد دون أن يعكس كفاءة القرار، بينما الثاني هو البعد البنوي الذي يعبر عن قدرة الدولة على تحويل الإدراك إلى فعل ضمن نافذة زمنية محددة. في هذا الإطار، لا تُقاس قوة الدولة بالساعات التي يقضيها النظام في المعالجة وفق المنطق التعاقبي، بل بالمسافة الوظيفية بين "الإشارة" و"الأثر". ويؤكد الواقع المعاصر أن الدولة أصبحت نظاماً يعمل في الزمن الحقيقي حيث تحدد السرعة والتنسيق مدى فاعليتها (Dunleavy, 2021). إن الدول لا تتحرك "في الزمن" الفيزيائي المشترك، بل هي "تنتج زمنها الخاص" عبر كفاءة أجهزتها وتناغم بنيتها الداخلية. هذا التباين الأنطولوجي يفسر لماذا تبدو بعض الدول "معاصرة" وسبّاقة، بينما تبدو دول أخرى خارج الزمن رغم وجودها المادي في اللحظة ذاتها، مما يعزز فكرة أن الأداء هو الذي يصنع الفارق لا مجرد امتلاك الموارد (Bouckaert & Halligan, 2020).

### 3.3. السيولة الاستراتيجية وانضغاط الزمن في البيئة الدولية المعاصرة:

تفرض البيئة الدولية المعاصرة حالة من "انضغاط الزمن" أدت إلى تقلص حاد في "نافذة الفرصة" المتاحة للدولة لاتخاذ الإجراء السيادي. في هذا السياق، لم يعد الزمن ترفاً يمكن استهلاكه في المداولات البيروقراطية الطويلة، بل أصبح كلفة استراتيجية مباشرة؛ حيث غدت تكلفة "التأخر في القرار" أعلى بكثير من تكلفة "الخطأ في القرار" نفسه. إن السيولة الاستراتيجية تعني أن الدولة البيئية لا تفقد المبادرة فحسب، بل تبدأ في التآكل من الداخل نتيجة عجزها عن ملاحقة الإيقاع العالمي، فالتأخر في اتخاذ القرار ليس مجرد عدم كفاءة بل هو شكل من أشكال الهشاشة الاستراتيجية (Moynihan, 2018). فالقدرة على ضغط الزمن وتحويله من عائق إلى مورد هي التي تحدد اليوم من يملك السيادة الفعلية ومن يخضع لإيقاعات الآخرين، بعيداً عن مجرد الوجود في التسلسل التعاقبي للأحداث. وتؤكد المنهجيات الحديثة أن المؤشرات التي لا تراعي الحساسية الزمنية تفشل في عكس الأداء الفعلي للأنظمة المعقدة (OECD, 2020).

### 4.3. الزمن بوصفه عرضاً بنيوياً لانحدار الدولة أو فاعليتها:

يُعد الزمن السياسي العرض البنوي الأبرز الذي يكشف عن الحالة الصحية لنظام تشغيل الدولة؛ فالبطء المؤسسي ليس مجرد ضعف في الأداء، بل هو إشارة أنطولوجية إلى وجود "احتكاك" بنيوي يعيق تدفق القوة. عندما يمتد الزمن الفاصل بين رصد التحدي والاستجابة

له، فإن ذلك يعكس تشظياً في وحدة القرار أو ترهلاً في قنوات الاتصال الداخلية. إن الفاعلية الزمنية تعمل كمؤشر صحة بنيوي؛ فالدولة الرشيقية زمنياً هي دولة تتسم بالاتساق والانسجام بين مكوناتها. ومن ثم، فإن الزمن ليس عاملاً ثانوياً، بل هو "المجس" الذي يكشف انحدار القوة قبل أن يظهر ذلك في المؤشرات المادية التقليدية. وترى دراسات التعقيد أن الأنظمة المعقدة لا تستجيب خطياً للمدخلات، بل إن التأخيرات الصغيرة قد تنتج أثراً هائلاً وغير متناسبة (Cilliers, 1998)، فالانهيارات السياسية الكبرى غالباً ما تبدأ بـ "عجز زمني" يسبق الإفلاس المادي أو الهزيمة العسكرية.

### 5.3. قراءة خلدونية مُحدّثة للزمن السياسي:

يمكن استعادة فكر ابن خلدون وتقديمه بقراءة تشغيلية حديثة بوصفه منظراً للزمن السياسي. إن "أطوار الدولة" الخلدونية هي "سرعات زمنية" متباينة؛ ففي طور التأسيس، يتسم الزمن السياسي بالسرعة القصوى نتيجة وحدة العصبية والهدف، بينما في أطوار الترف، يتباطأ الزمن السياسي نتيجة "الاحتكاك" الناجم عن الترهل البيروقراطي وتآكل وحدة القرار. إن تآكل العصبية في هذه القراءة يُفهم بوصفه "تباطؤاً في الاستجابة"، حيث يتحول الزمن من مورد يدعم الدولة إلى قيد يسرع من فئائها، مما يجعل الزمن نفسه مؤشراً مبكراً على الانحدار السياسي (Ibn Khaldūn, 2005). وبهذا المعنى، تظهر ملامح "الهرم" في الدولة من خلال عجزها عن مجاراة إيقاع الأحداث وفقدانها للرشاقة التي كانت تملكها في بداياتها، وهو ما يتسق مع الرؤية التي تعتبر أن ما تمتلكه الدولة أقل حسماً من قدرتها على تحويل تلك الموارد لنتائج (Bouckaert & Halligan, 2020).

### 6.3. الزمن والاتساق المؤسسي: العلاقة بين السرعة والوحدة الداخلية:

يرتبط الزمن السياسي ارتباطاً عضوياً بدرجة "الاتساق المؤسسي" داخل الدولة؛ فكلما كانت البنية الداخلية للدولة موحدة ومنسجمة، قُلت درجة الاحتكاك البيئي، مما يؤدي إلى تسريع دورة القرار. إن النشاطي المؤسسي يخلق "مقاومة زمنية" تلتهم القوة الكامنة للدولة قبل تحولها إلى فعل خارجي. إن قياس الأداء يصبح ذا معنى فقط عندما تكون المؤشرات حساسة للزمن والتفاعل (Hatry, 2017). ومن هنا، فإن الزمن هو مرآة الاتساق؛ فالدولة التي تملك جهازاً عصبياً متصلاً تستطيع معالجة المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة فائقة، بينما تضيق الموارد في الدول غير المتسقة نتيجة الدوران في حلقات مفرغة من التنسيق والبيروقراطية. إن وحدة القرار ليست مطلباً سياسياً فحسب، بل هي شرط تقني لرفع كفاءة الزمن السياسي، وبدون هذا الاتساق، يظل الزمن خصماً استراتيجياً يعمل ضد الدولة لا معها.

### 7.3. الزمن والسيادة: من السيطرة على الأرض إلى السيطرة على الإيقاع:

تقتضي الأنطولوجيا الجديدة انتقال مفهوم السيادة من السيطرة التقليدية على "المجال المكاني" إلى السيطرة على "المجال الزمني" (الإيقاع والتدفق). إن السيادة في العصر الحديث تُعرف بالقدرة على فرض الإيقاع السبدي الخاص وسط فرضى الإيقاعات العالمية المتسارعة؛ فمن يتحكم في الزمن يتحكم في مسار التفاعل الدولي. وتؤكد دراسات الشرعية أن قبول الدولة أصبح مرتبطاً بسرعة الاستجابة وجودة الأداء أكثر من ارتباطه بالبنى الشكلية (Gordon, 2022). إن فقدان "السيطرة الزمنية" يعني بالضرورة فقدان الاستقلال الفعلي، لأن القرار الذي يأتي متأخراً هو قرار فاقد للسيادة. إن السيادة الزمنية هي شرط البقاء في عالم "الدولة المتصلة"، حيث لم تعد القوة تكمن في الحجم بل في السرعة، ولم يعد الاستقلال يكمن في العزلة بل في القدرة على الإدارة اللحظية للتدفقات.

### 8.3. الخلاصة الأنطولوجية:

ختاماً، أثبت هذا التحليل أن الزمن السياسي ليس مجرد إطار محايد، بل هو متغير بنيوي وعرض كاشف لمدى اتساق الدولة وسيادتها وفعاليتها التشغيلية. إعادة تعريف الزمن كـ "مادة خام" للقوة السيادية يضعنا أمام ضرورة تجاوز الوصف الفلسفي نحو التكميم القياسي،

إن الفاعلية تكمن في القدرة التحويلية للموارد لا في حيازتها الساكنة (Bouckaert & Halligan, 2020). فإذا كان الزمن السياسي، وفق هذا التحليل، عرضاً بنوياً يعكس درجة الاتساق والفاعلية والسيادة، هذا الانتقال من الأنطولوجيا إلى الهندسة يستلزم تحديد مكونات قابلة للتكسيم والمعايرة، وهو ما يتناوله الفصل الرابع عبر بناء مؤشر الزمن السياسي (T-Score).

#### 4. هندسة الزمن السياسي (T-Score): من الأنطولوجيا إلى القياس السيادي

ينتقل هذا الفصل من المعالجة الأنطولوجية للزمن السياسي إلى هندسته القياسية بوصفه متغيراً سيادياً قابلاً للقياس والنمذجة. إن هذا الانتقال المنهجي ليس مجرد تحول في المفاهيم، بل هو بناء أداة قياس مستقلة تهدف إلى رصد كفاءة "نظام التشغيل" السيادي للدولة. فالحوكمة المعاصرة في العصر الرقمي لم تعد تُقاس بسلامة التصميم المؤسسي النظري، بل بقدرة الدولة على الاستجابة في الزمن الحقيقي، حيث أصبحت سرعة القرار ومعالجة التدفقات شرطاً أساسياً للفاعلية الحكومية (Dunleavy, 2021).

ويأتي هذا الفصل كاستجابة مباشرة لعجز معظم مؤشرات الحوكمة الحالية عن التقاط الفجوات الزمنية الحساسة بين لحظة صدور القرار ولحظة التنفيذ، مما يحد من قدرتها التشخيصية في بيئات الأزمات والتحويلات الكبرى (OECD, 2020). وبناءً عليه، يمثل هذا الفصل القلب القياسي للمبحث والقيمة المضافة الأساسية للبحث؛ حيث يتم فيه تفكيك الزمن من كونه سياقاً تعاقبياً محايداً إلى معامل سيادي مضاعف. وكما يرى دنليف، فإن "قدرة الحكومات على التصرف في الزمن الحقيقي أصبحت سمة محددة للحوكمة الفعالة في العصر الرقمي" (Dunleavy, 2021, p. 47). ومن هذا المنطلق، يتم التأسيس هنا لمنطق قياسي يسعى لتكسيم "الرشاقة السيادية" كمتغير حاكم في معادلة القوة.

#### 1.4. الغاية المنهجية لمؤشر T-Score وموقعه في بنية البحث:

تتحدد الغاية المنهجية لهذا الفصل في تقديم مساهمة تنتمي أصالة إلى حقل "الهندسة المنهجية والقياسية" (Methodological & Measurement Engineering)، وهو ما يفرض تمايزاً صريحاً بين التحليل الوصفي وبين القياس الفني. فجوهر الأداء العام للدولة لا يكمن في حجم المدخلات أو الموارد المادية، بل في كفاءة تحويل هذه الموارد إلى نتائج ملموسة ضمن أطر زمنية محددة ومحكومة بفرص استراتيجية (Bouckaert & Halligan, 2020). إن بناء مؤشر (T-Score) يهدف إلى توفير "منطق تصميمي" (Design Rationale) يُعامل الزمن كمتغير سيادي مستقل، حيث تؤكد الدراسات المعاصرة أن القدرات الديناميكية للقطاع العام أصبحت تُعرّف بشكل متزايد من خلال سرعة وتوقيت تنفيذ السياسات (Kattel & Mazzucato, 2020).

إن اختيار المنهج الهندسي هنا ليس خياراً تجميلاً، بل هو ضرورة تليها طبيعة "اللاخطية" في السياسة الدولية؛ فالزمن ليس مجرد مورد إداري، بل هو قيد سيادي يحدد شرعية الدولة ووجودها. ففي البيئات المتقلبة، لا تنفصل فاعلية الحوكمة عن وقت الاستجابة، حيث إن "التوقيت غالباً ما يكون أكثر حسماً للشرعية من الصحة الموضوعية للقرارات نفسها" (Boin et al., 2021, p. 44). وهنا يكمن موقع الفصل في البحث؛ فهو الجسر الذي ينقل "الرؤية الديناميكية" من حيز التنظير إلى حيز الاختبار القياسي عبر مؤشر (T-Score) الذي لا يُقيم جودة السياسات من منظور قيمي، بل يقيس كفاءتها الزمنية في القبض على الفرص. فالتأخير في اتخاذ القرار، كما يرى موينيهان، يعكس غالباً إخفاقات مؤسسية عميقة بدلاً من كونه مجرد مشكلات إدارية معزولة (Moynihan, 2018).

#### 2.4. التعريف التشغيلي للزمن السياسي وحدود القياس:

##### 1.2.4. التعريف التشغيلي المغلق:

يُعرّف الزمن السياسي (Political Time) إجرائياً داخل هذا النموذج القياسي بأنه: "المسافة الوظيفية القابلة للتكسيم بين لحظة رصد الإشارة السيادية (Signal Recognition) ولحظة تحقق الأثر الفعلي (Impact Achievement)، شريطة وقوع هذا الأثر داخل

نافذة الفرصة الاستراتيجية المحددة". هذا التعريف يخرج بالزمن من الحيز الفلسفي إلى الحيز القابل للاختبار؛ حيث تصبح فاعلية الحوكمة في الأوقات المضطربة غير منفصلة عن وقت الاستجابة (Ansell et al., 2021). إن هذا التعريف غير دائري لأنه يربط الزمن بـ "التحقق" (Verification) وليس بمجرد مرور الوقت، فإدارة الأداء تتعلق أساساً بتحويل الموارد إلى مخرجات ضمن عمليات محكومة بالزمن (Bouckaert & Halligan, 2020). ومن الضروري هنا منع التوسع المفاهيمي، فالزمن السياسي وفق هذا التعريف يتحول من خلفية محايدة إلى قوة تقييدية تفرض شروطها على الفاعل السياسي، حيث "يحول التسارع الزمن من خلفية محايدة إلى قوة مقيدة" (Rosa, 2020, p. 31).

#### 2.2.4. التمييز المفاهيمي:

يستوجب الضبط الهندسي للمؤشر تمييزاً حاداً بين الزمن التعاقبي (Chronological Time) والزمن السياسي؛ فالأول يمثل الجرد الخطي للساعات والأيام وهو محايد بطبعه، بينما الثاني هو زمن "إيقاعي" (Tempo) يرتبط بمدى ملائمة الفعل للحظة التاريخية (Rosa, 2020). كما يجب التفرقة بين "زمن القرار" (Decision Time) و"زمن الاستجابة" (Response Time)؛ إذ إن الأول قد يكون سريعاً في الأروقة المغلقة ولكنه يفتقر للاستجابة الميدانية التي تضمن الوصول للأثر قبل انغلاق نافذة الفرصة. وفي سياق "الدولة المتصلة"، يظهر مفهوم "الحوكمة في الزمن الحقيقي" (Real-Time Governance) كمستوى متقدم من الزمن السياسي يعتمد على التدفقات البيانية الفورية والقدرة على المعالجة اللحظية، وهو ما يجعله يتميز عن الزمن الإداري التقليدي المعتمد على التراتبية البيروقراطية (Dunleavy, 2021).

#### 3.2.4. وحدة القياس المركبة:

إن (T-Score) لا يُقاس بوحدات زمنية خام (ساعات أو أيام) بشكل خطي، بل يُقاس بوصفه "نسبة أداء داخل نافذة فرصة". ففي الأنظمة المعقدة، لا يتم التعامل مع الوقت ككمية مضافة، بل كإطار احتمالي؛ حيث تشير تقارير (OECD, 2020) إلى أن المؤشرات التي تتجاهل الحساسية الزمنية تفشل في عكس الواقع التشغيلي. وبناءً على منطق اللاخطية، فإن "التأخيرات الصغيرة في الأنظمة المعقدة يمكن أن تنتج أثراً كبيراً بشكل غير متناسب" (Cilliers, 1998, p. 4). لذا، فإن وحدة القياس في (T-Score) هي وحدة "فاعلية زمنية" تعكس مقدار القيمة السيادية المحققة قبل تآكل الفرصة، مما يبرر استخدام المنطق الأسي في البناء الرياضي لاحقاً، حيث إن فوات التوقيت الصحيح لا يقلل من القوة جزئياً بل قد يصفرها كلياً.

#### 4.2.4. منع التداخل المفاهيمي:

لضمان الصلاحية المنهجية (Validity)، يجب التأكيد على استقلالية الزمن السياسي عن المتغيرات الأخرى في الرؤية الديناميكية. فالزمن السياسي (T-Score) ليس هو "الاتساق الداخلي" (ICC)، وإن كان الأخير محركاً له؛ فالإسقاط المنهجي هنا يعامل الاتساق كبنية، والزمن كنتاج أداء (Performance Output). كما أن الزمن السياسي يتميز عن "السيادة الخوارزمية" (ASC) التي تُمثل الممكنات التقنية للسرعة. إن الزمن السياسي هو "المحصلة الزمنية" للقرار السيادي، وهو ما يمنع حدوث تداخل دائري في القياس، ويضمن أن المؤشر يقيس "فجوة الاستجابة" (Response Gap) بشكل نقي، بعيداً عن مسبباتها الهيكلية التي تظل متغيرات مستقلة في النموذج الكلي (Moynihan, 2018).

#### 3.4. البنية الهندسية لمؤشر T-Score

##### 1.3.4. منطق البناء الهندسي:

يستند بناء مؤشر (T-Score) إلى فلسفة "المؤشرات المركبة" (Composite Indicators)، حيث يتجاوز القياسات البسيطة التي تكتفي برصد متغير واحد بمعزل عن سياقه التفاعلي. إن الضرورة المنهجية لاعتماد البنية المركبة تنبع من حقيقة أن الأداء الزمني

الدولة هو نتاج لتفاعل معقد بين القدرات الإدراكية، والإجرائية، والتنفيذية؛ حيث "تعد المؤشرات المركبة ضرورية عندما تفشل المقاييس المنفردة في التقاط ديناميكيات أداء النظام ككل" (OECD, 2020, p. 41). بناءً على ذلك، لا يعمل (T-Score) كجهاز إحصائي يجمع المدد الزمنية خطياً، بل يعمل كـ "مضاعف تركيبى" (Composite Multiplier) يهدف إلى قياس الكفاءة التشغيلية الكلية داخل نافذة الفرصة. وتُظهر دراسات إدارة الأداء أن هذا النوع من البناء الهندسي هو الأكثر قدرة على التقاط الفجوات التشغيلية في البيانات متعددة المتغيرات، مما يحول المؤشر من أداة وصفية إلى أداة تشخيصية قادرة على رصد مكامن الخلل في دورة حياة السيادة (Bouckaert & Halligan, 2020).

#### 2.3.4. المتغيرات الأربعة المكونة للمؤشر:

يُبنى مؤشر (T-Score) هندسياً من أربعة متغيرات قياسية مستقلة وظيفياً، ومتفاعلة أثرياً، وهي:

سرعة رصد الإشارة (SR – Signal Recognition Speed): يمثل هذا المتغير القدرة الإدراكية للدولة على التقاط بوادر التحول في البيئة الدولية (تهديد أو فرصة) وتحويلها من بيانات خام إلى معلومة سياسية. إن قدرة النظام على التقاط الإشارات المبكرة هي المحدد الأول للفاعلية في البيئات المتقلبة، حيث إن أي تأخير في هذا المستوى يؤدي بالضرورة إلى تقليص نافذة الفرصة المتاحة قبل بدء العمليات الإجرائية (Ansell et al., 2021).

كمون القرار (DL – Decision Latency): يقيس هذا المتغير الفجوة الزمنية بين اكتمال رصد الإشارة وبين اتخاذ القرار السيادي. ويعد هذا المتغير هو الأكثر حساسية في البنية الهندسية، كون القرارات المتأخرة في وقت الأزمات والتحويلات ليست محايدة بأي حال، بل هي تعمل بشكل نشط على تآكل سلطة الدولة وشرعيتها الأدائية (Boin et al., 2021, p. 52). ارتفاع قيمة هذا المتغير يعني وجود "مقاومة داخلية" تعيق انسياب القوة من الإدراك إلى الفعل.

تسارع التنفيذ (EA – Execution Acceleration): يمثل القدرة على تحويل القرار من حيز الالتزام السياسي إلى حيز الفعل الميداني. وظيفة هذا المتغير هي قياس كفاءة "العضلات التنفيذية" للدولة؛ حيث إن جوهر الأداء العام لا يكمن في جودة القرار فحسب، بل في سرعة تحويله إلى مخرجات ملموسة ضمن الأطر الزمنية الحرجة (Bouckaert & Halligan, 2020). انخفاض هذا التسارع يؤدي إلى "تبدد القوة" عبر قنوات البيروقراطية التقليدية.

معدل الاحتفاظ بنافذة الفرصة (OR – Opportunity Retention): وهو المتغير الذي يربط الفعل بالسياق الخارجي؛ إذ يقيس النسبة المتبقية من الأثر الممكن تحقيقه لحظة الوصول إلى النتيجة. وكما يرى روزا، فإن التسارع لا يضغط الزمن فحسب، بل يعمل بنشاط على تآكل نوافذ الفعل المجدي (Rosa, 2020, p. 31). لذا، فإن وظيفة هذا المتغير هي تصفير القيمة القياسية للمؤشر إذا تم الفعل خارج الحدود الزمنية التي تضمن تحقيق السيادة.

#### 4.4. الصياغة الرياضية ومنطق الأسيّة

##### 1.4.4. لماذا العلاقة غير خطية؟:

تنطلق الصياغة الرياضية لـ (T-Score) من تجاوز المنطق الخطي التقليدي الذي يهيمن على أدبيات العلاقات الدولية؛ فالزمن في الأنظمة السيادية المعقدة لا يخضع من القوة بشكل تناسبي أو تدريجي. إن المنطق الهندسي يثبت أن السببية الخطية تنهار في الأنظمة المعقدة، حيث يمكن للتأخيرات الصغيرة أن تتدفق وتتحول إلى فشل نظامي كامل (Cilliers, 1998, p. 4). بناءً على ذلك، يتم التعامل مع الزمن في الصياغة الرياضية كـ "متغير مُصَفَّر" (Zeroing Variable)؛ أي أن القيمة القياسية للزمن يمكن أن تضرب مجموع القوة في صفر إذا تجاوزت عتبة معينة، بغض النظر عن ضخامة الموارد المتاحة. هذا التحول من الجمع إلى الضرب هو ما يمنح المؤشر قدرته التشخيصية على رصد حالات الانهيار الاستراتيجي التي لا ترصدها المقاييس السائدة.

#### 2.4.4. المنطق الأسي والتحويلات الطورية:

يرير البحث اعتماد المنطق الأسي في الصياغة القياسية بحقيقة أن تآكل الفرصة الاستراتيجية يتسارع بشكل حاد مع مرور الوقت؛ فالتأخير في الساعة الأولى من الأزمة قد يؤثر، بتزايد تآكل الأثر بصورة متسارعة مع مرور الوقت؛ وقد تتحول فواصل زمنية متقاربة إلى خسائر كبيرة عند تجاوز العتبات الحرجة. وتشير دراسات التعقيد إلى أن الأنظمة لا تستجيب تدريجياً، بل عبر تحولات طورية (Phase Shifts) حادة عند تجاوز عتبات زمنية حرجة (Holland, 2014). لذا، فإن المنطق الأسي في (T-Score) يهدف إلى تمثيل هذا الانهيار المتسارع في الجدوى السيادية؛ حيث يتم رفع معاملات التأخير إلى قوى أسية تضاعف أثر العجز الزمني، مما يسمح للمؤشر بتمييز الفرق الجوهرية بين "التباطؤ" وبين "الشلل الاستراتيجي".

#### 3.4.4. الصيغة العامة لمؤشر T-Score:

تتمثل الصيغة العامة للمؤشر في دالة مركبة تُعبر عن حاصل ضرب قيم المتغيرات الأربعة، حيث يتم وزن كل متغير وفقاً لحساسيته الزمنية داخل نافذة الفرصة. إن منطق "الضرب" لا "الجمع" هو الضمان المنهجي لعدم إمكانية التعويض؛ فلا يمكن لسرعة الرصد العالية أن تعوض شلل التنفيذ، كما لا يمكن لسرعة التنفيذ أن تعوض ضياع نافذة الفرصة. ففي الأنظمة الحساسة، لا يؤدي ضعف أحد المكونات إلى تقليل الأداء تدريجياً، بل قد يؤدي إلى انهياره الكامل (Taleb, 2012).

وُصاغ الدالة بحيث تقع قيمة (T-Score) دائماً بين الصفر والواحد الصحيح؛ حيث يمثل الواحد المثالية للسيادة الزمنية (تحقق الأثر الكامل في اللحظة الصفرية للرصد)، بينما يمثل الصفر خروج الفعل تماماً عن نافذة الفرصة الاستراتيجية. إن كل حد في هذه الصيغة يعمل كصمام أمان قياسي؛ فإذا اقتربت قيمة أي متغير من الصفر (مثل كمون القرار الطويل)، فإن المحصلة النهائية للمؤشر تؤول إلى الصفر أسياً، مما يمنح صانع القرار تشخيصاً دقيقاً لـ "نقطة الفشل" (Point of Failure) داخل دورة حياة السيادة الزمنية، بعيداً عن وهم القوة الذي تمنحه الأرقام المادية الساكنة. بعد تثبيت البنية الرياضية للمؤشر، ينتقل التحليل في القسم التالي إلى ضبط نطاقه ومعايرته ودمجه ضمن معادلة القوة الديناميكية.

#### 5.4. نطاق المؤشر والمعايرة (Scaling & Calibration)

يُصمّم مؤشر درجة الزمن السياسي (T-Score) ضمن نطاق قياسي مغلق يتراوح بين الصفر والواحد الصحيح [0,1]. إن هذا الاختيار المنهجي للنطاق المغلق يهدف إلى توفير وحدة قياس معيارية تسمح بتحديد مستوى "الكفاءة الزمنية النسبية" بدلاً من الاعتماد على الوحدات الزمنية الخام التي تختلف باختلاف السياقات والأزمات. في هذا النطاق، تمثل القيمة (1) الحد الأعلى للكفاءة الزمنية قياسياً للسيادة الزمنية، حيث يتم تحقق الأثر السيادي الكامل في اللحظة الصفرية لرصد الإشارة، بينما تمثل القيمة (0) حالة التصفير السيادي الناتج عن خروج الفعل تماماً عن حدود نافذة الفرصة الاستراتيجية. ويعد ضبط المؤشرات ضمن هذا النطاق المعياري (Normalized Ratio) إجراءً ضرورياً لضمان استقرار النموذج القياسي وقابلية نتائجه للتفسير التشخيصي (OECD, 2020).

إن القيم داخل هذا النطاق لا تحمل دلالات "مثالية" أخلاقية، بل هي قيم تشخيصية تعبر عن المسافة بين الأداء الفعلي والأداء الممكن؛ حيث يُقاس الزمن السياسي بوصفه "حصّة معيارية" من عمر الفرصة التي تم استثمارها قبل تآكلها. فجوهر الأداء العام في الحوكمة الديناميكية لا يكمن في حجم الموارد بل في كفاءة تحويلها ضمن أطر زمنية محددة (Bouckaert & Halligan, 2020). ولضمان دقة التشخيص، يعتمد المؤشر على مفهوم "العتبات الحرجة" (Thresholds) التي تشير إلى تحولات طورية في جودة السيادة. هذه العتبات تُستق من نهجاً بناءً على حساسية الملف الاستراتيجي وسرعة تآكل الأثر فيه، وهي تختلف وظيفياً عن متغير "الاحتفاظ بالفرصة" (OR)؛ إذ إن (OR) متغير داخلي في حساب المؤشر، بينما "العتبات" هي قواعد تفسيرية خارجية لتحديد مستويات الهشاشة

(Criticality Analysis). وتؤكد المنهجيات الدولية أن تحديد هذه العتبات هو ما يمنح المؤشر قدرته على التمييز بين التباطؤ الإجرائي والعجز السيادي (OECD, 2020).

أما منطق المعايرة، فهو يعتمد على "المعايرة الداخلية" (Internal Calibration) المرتبطة بالسياق المؤسسي للدولة. إن المقارنة الدولية المباشرة قد تكون مضللة؛ لذا فإن المعايرة تتم بمقارنة الأداء الفعلي للدولة بأقصى أداء ممكن لنظام تشغيلها ذاته (Relative Temporal Efficiency). ويسمح هذا المنطق بالتمييز بين القوة المطلقة والكفاءة الزمنية؛ فقد تمتلك دولة موارد هائلة ولكنها تعاني من (T-Score) منخفض نتيجة الاحتكاك المؤسسي، بينما تحقق دولة أصغر فاعلية أعلى نتيجة رشاققتها الزمنية (Bouckaert & Halligan, 2020). وبهذا، يغلق المؤشر باب الاعتراض على التحيز البنيوي، مؤكداً أنه لا يسعى لترتيب الدول، بل لتشخيص الفجوة الزمنية داخل نظام تشغيل الدولة نفسها.

#### 6.4. موضع T-Score داخل معادلة القوة الديناميكية (DPE)

يُدرج مؤشر (T-Score) داخل معادلة القوة الديناميكية (DPE) بوصفه مضاعفاً أسياً (Exponential Multiplier) لا مكوّنًا جمعياً. هذا التموضع يعبر عن فلسفة البحث التي ترى أن الزمن هو "معامل الصلاحية" للقوة؛ فالموارد والشرعية تظل قيمًا كامنة حتى تمر عبر مصفاة الزمن السياسي. إن المنطق الرياضي يرفض الجمع الخطي لأن الزمن لا يُعوض؛ ففقدان التوقيت الصحيح قد يُقلص أو يُصغّر أثر المكونات الأخرى في حالات تجاوز العتبة الزمنية الحرجة. ويبرر هذا التموضع أن القوة في الأنظمة الحساسة للزمن تتبع منطق الانهيار غير الخطي (Taleb, 2012)، حيث يعمل (T-Score) كمتحكم في التدفق (Flow Controller) يحدد المقدار الفعلي للقوة الواصل للمحيط الدولي.

وعندما تؤول قيمة (T-Score) إلى الصفر، يحدث "التصغير السيادي"؛ وهو الحالة التي تمتلك فيها الدولة موارد ضخمة ولكنها تفقد أثرها كلياً نتيجة الاستجابة خارج نافذة الفرصة. في هذه الحالة، تتحول القوة من فعل مؤثر إلى كلفة مادية مستهلكة؛ حيث إن جوهر الأداء يكمن في تحويل الموارد إلى مخرجات في الزمن الحقيقي (Bouckaert & Halligan, 2020). إن هذا التفسير الهندسي يوضح لماذا لا يمكن لزيادة الموارد أن تعوض العجز الزمني، فالمضاعف الأسي يمتلك القدرة على تحجيم الأثر التشغيلي للقوة الوطنية إذا ما أصيب نظام التشغيل بالعمى الزمني. وفي حالات القيم المنخفضة، يشخص النموذج "الهشاشة الزمنية" التي تعكس الفجوة بين الحركة والتقدم، مما يمنح البحث قدرة تفسيرية لحالات الانهيار الصامت للقوى التي تحتفظ بهياكلها المادية وتفقد سيادتها على الإبداع.

#### 7.4. العلاقة السببية مع ICC وASC

لإغلاق أي تداخل مفاهيمي، يجب التأكيد على أن (T-Score) لا يُعد بديلاً عن معامل الاتساق الداخلي (ICC) أو السيادة الخوارزمية (ASC)، بل يمثل "الناتج الأدائي" لهما؛ إذ يجب التمييز بين الممكنات البنوية والنتائج التشغيلية (Moynihan, 2018). في هذا الإطار، يمثل (ICC) درجة الانسجام المؤسسي ووحدة الجهاز العصبي للدولة، وهو متغير بنيوي لا يقيس الزمن في ذاته، بل يحدد مدى انسيابية القوة؛ فالاتساق العالي يعمل على ضغط المسافة الزمنية، بينما التنشيطي المؤسسي يعمل على تمطيها وخلق مقاومة لتلهم القوة.

وبالمثل، تُمثل السيادة الخوارزمية (ASC) المُمكن التقني للسرعة، ومع ذلك، فإن وجود التقنية لا يعني بالضرورة تحقق الأثر الزمني (T-Score)، إذ قد تمتلك الدولة أحدث الخوارزميات وتفقر للاتساق المؤسسي لتفعيلها. لذا، فإن (ASC) شرط مسهل ولكنه غير كافٍ بمفرده. وتتحدد الصيغة السببية النهائية في المسار التالي: (Dynamic Power Output → T-Score → ICC + ASC). هذا المسار يغلق باب الدورانية؛ فالاتساق والتقنية هما "مقدّمات" (Inputs)، والزمن السياسي هو "مخرج أدائي" (Process)

(Output)، والقوة الديناميكية هي "الأثر النهائي" (Outcome). ويؤكد هذا الفصل أن (T-Score) يقيس فجوة الاستجابة بشكل نقي كدالة في الأداء، بينما تُترك المسببات الهيكلية لمتغيراتها الخاصة (Moynihan, 2018).

#### 8.4. اختبار الصلاحية المنهجية (Heuristic Validation)

تتحدد الصلاحية المنهجية لمؤشر (T-Score) بوصفها صلاحية "تشخيصية" تهدف إلى رصد كفاءة المسارات، وليست صلاحية "تنبؤية حتمية" (Deterministic Prediction)؛ إذ لا يُفترض بهذه الاختبارات إثبات علاقة سببية عامة، بل إظهار اتساق المؤشر وحساسيته الزمنية. ويتم التحقق من صلاحية البنية عبر التأكد من أن المكونات الأربعة (SR, DL, EA, OR) تغطي كامل دورة حياة القرار السيادي (OECD, 2020). ويتم اختبار الحساسية عبر سيناريوهات افتراضية تُظهر الفرق بين القرار الصحيح المتأخر والقرار المتوسط داخل نافذة الفرصة؛ حيث يُثبت المنطق الهندسي أن الثاني يحقق فاعلية استراتيجية أكبر.

إن هذا النوع من التحقق الاستدلالي (Heuristic Validation) يثبت أن المؤشر حساس للفجوات التي تهملها المقاييس التقليدية. ومع ذلك، يجب التشديد على أن (T-Score) أداة فنية لا تصدر أحكاماً قيمية على السياسات، بل على توقيتها ومدى اتساقها الزمني مع التحديات؛ فهي لا تحكم على "ماذا" قررت الدولة، بل على "متى" قررت (Ansell et al., 2021). وهذا التمييز يحمي المؤشر من التوظيف المعياري، ويحافظ على هويته كأداة لقياس الأداء، حيث تكتمل صلاحيته بقدرته على تمثيل تشخيصي لمواضع الاختناق في نظام التشغيل السيادي، مما يجعله ركيزة أساسية لمنظومة القياس الديناميكي الشاملة.

#### 9.4. الخلاصة الهندسية:

ختاماً، تمكن الفصل الرابع في تحويل الزمن السياسي من مفهوم أنطولوجي إلى مؤشر سيادي (T-Score) مكتمل الأركان هندسياً ومنضبطاً قياسياً. لقد تم بناء المؤشر وفق منطق مركب يراعي اللاخطية، وتم تحديد متغيراته وصياغته الرياضية كمضاعف للقوة الوطنية، مع إغلاق الثغرات المنهجية المتعلقة بالمعايرة والتحقق. إن (T-Score) يمثل الآن أداة تشخيصية فنية قادرة على تكميم الفجوة بين القدرة الكامنة والأداء الفعلي في بيئة السيولة الدولية.

إن وظيفة هذا المقياس تتحدد بوصفه أداة قياس قابلة للدمج ضمن منظومة القياس الديناميكي (DMS)، وليس مجرد أطروحة نظرية. وبهذا الاكتمال الهندسي، ينتهي دور بناء الأداة لتبدأ مرحلة بناء المنظومة الكلية، وهو ما يتناوله الفصل الخامس؛ حيث سيتم توظيف (T-Score) مع بقية المتغيرات لتقديم التشخيص اللحظي الكامل لأداء الدولة المتصلة، ونقل البحث من مرحلة هندسة الأداة إلى مرحلة التشغيل الشامل للقياس السيادي الديناميكي.

#### 5. منظومة القياس الديناميكي (DMS): هندسة الأداء السيادي المتصل

يتوج هذا الفصل المسار البحثي بالانتقال المنهجي من بناء المؤشرات المستقلة وصياغة المعادلات النظرية إلى تشكيل منظومة القياس الديناميكي (Dynamic Measurement System [DMS]). تكمن الغاية الهندسية هنا في تقديم بنية تحتية قياسية (System Architecture) تدمج المتغيرات البنوية والتشغيلية في إطار تشخيصي موحد. وبناءً على ما أحكمته الفصول السابقة من بناء للأدوات (مثل T-Score)، تنصب الوظيفة الحالية على هندسة "البيئة الحاضنة" التي تسمح بتفاعل هذه الأدوات لرصد كفاءة نظام التشغيل السيادي. وقد أُلحقت بالدراسة التفاصيل الرياضية والمعادلات الرقمية التفصيلية المرتبطة بهذه المنظومة (Appendix A)؛ ليبقى المتن مخصصاً لضبط المنطق الوظيفي والتشغيلي للمنظومة بوصفها الأداة النهائية للتحقق من الأداء الديناميكي للدولة.

#### 1.5. تعريف منظومة القياس الديناميكي (DMS) ووظيفتها الاستراتيجية:

تُعرّف منظومة القياس الديناميكي (DMS) إجرائياً بأنها: "إطار هندسي متكامل يجمع المعايير البنوية والتشغيلية والزمنية لقياس قدرة الدولة على تحويل مواردها الكامنة إلى أثر جيوسياسي محقق". ويستوجب الضبط المنهجي التفريق الصريح بين "المقياس"

(Metric) كميّار مفرد، و"المؤشر" (Index) كبناء تركيبّي، وبين "المنظومة" (System) كإطار تفاعلي يضم عدة مؤشرات ومضاعفات. فبينما يقيس (T-Score) كفاءة الزمن، تُحدد (DMS) قيمة هذا الزمن مقارنة بالاتساق والسرعية والتدفقات؛ إذ لا تكفي المؤشرات المنفردة لتقديم تشخيص شامل لنظام معقد كالدولة المتصلة.

تتمثل الوظيفة الاستراتيجية لـ (DMS) في الانتقال من رصد "المدخلات" إلى رصد "الكفاءة التحويلية". ففي العصر الرقمي، لم تعد فاعلية الدولة تكمن في حجم أصولها، بل في "أنظمة الاستجابة في الزمن الحقيقي" التي تضمن استمرارية الأداء (Dunleavy, 2021). لذا، تعمل (DMS) كمنصة قياس تشخيصية تهدف إلى كشف "نقاط الفشل" (Points of Failure) داخل دورة حياة القوة، مما يمنح صانع القرار رؤية تتجاوز وهم القوة المادية الساكنة التي تضلل المقاييس التقليدية (OECD, 2020).

### 2.5. المنطق المعماري ومسار التحويل (Transformation Chain):

يستند المنطق المعماري للمنظومة إلى مفهوم "سلسلة التحويل الديناميكية"؛ وهي البنية التي تصف مسار انتقال القوة من مرحلة "الموارد الكامنة" (Latent Resources) إلى مرحلة "الأثر المتحقق" (Achieved Impact). يرفض هذا المنطق فرضية الجمع الخطي، ويتبنى نظام "المرشحات التشغيلية"؛ حيث تعمل المتغيرات داخل (DMS) كمضاعفات أو كوابح للتدفق. فالموارد تمر عبر مرشح "الاتساق" ثم ممر "التمكين التقني"، لتُحكم في النهاية بمعامل "الصلاحية الزمنية" الذي يحدد مقدار القوة النافذ فعلياً للمحيط الدولي.

في هذا المعمار، يبرز الزمن كـ "معامل صلاحية" داخل السلسلة وليس مجرد مكوّن مضاف؛ فبدون كفاءة زمنية، تؤول مخرجات السلسلة إلى الصفر أسياً مهما بلغت ضخامة المدخلات. وتؤكد دراسات إدارة الأداء أن "الأداء هو دالة في عملية التحويل لا في حيازة الأصول" (Bouckaert & Halligan, 2020). وبناءً عليه، تُنتج (DMS) تشخيصاً "طبقياً" (Layered Diagnosis) يوضح في أي مرحلة من سلسلة التحويل فقدت الدولة قوتها، بدلاً من تقديم رقم واحد جامد يختزل تعقيد الأداء السيادي.

### 3.5. مكونات منظومة DMS (إدراج المتغيرات ووظائفها):

تتكون (DMS) من مجموعة من المتغيرات القياسية التي روعي في اختيارها قاعدة "عدم التداخل" (No-Overlap Rule)، بحيث تؤدي كل منها وظيفة مستقلة داخل المنظومة:

- معامل الاتساق الداخلي (ICC): وظيفته قياس "الاحتكاك البنوي" وضمان وحدة الجهاز العصبي للدولة لتقليص هدر القوة داخلياً.
- الشرعية المزدوجة (L / L): وظيفتها رصد مستوى القبول الداخلي والاعتراف الخارجي كوقود للاستقرار والاستمرارية (Gordon, 2022).
- فاعلية التحويل (HEη): وظيفتها قياس الحصة الفعلية من الموارد التي نجحت الدولة في تحويلها فعلياً إلى برامج تشغيلية.
- درجة الزمن السياسي (T-Score): وظيفتها الحكم على "صلاحية" المخرجات وفقاً لتوقيتها الاستراتيجي داخل نافذة الفرصة (بالإحالة للفصل الرابع).
- السيادة الخوارزمية (ASC): وظيفتها قياس القدرة التقنية على معالجة التدفقات واستقلال القرار الرقمي (Dunleavy, 2021).
- إدارة التدفقات السيادية (SFC): وظيفتها رصد كفاءة الدولة في التحكم في تدفقات البيانات والأموال والأثر عابر الحدود.
- القيمة والسرديّة (CVC): وظيفتها قياس القدرة على إنتاج "المعنى" وتحويل الفعل المادي إلى قبول سردي دولي.
- الوزن السياقي (ω<sub>i</sub>): وظيفته معايرة كل متغير بناءً على طبيعته الملف السياسي (أزمة، استقرار، تحول).
- مؤشر التغير/الأثر (Δ): وظيفته رصد الفارق اللحظي في الأداء بين دورتين قياسيتين لتحديد اتجاه النمو أو التراجع.

- الإطار المرجعي (OODA): يُستخدم كبنية دورية لعملية القياس (رصد-توجيه-قرار-فعل) لضمان ديناميكية المنظومة وليس كمؤشر رقمي مستقل.

إن تكامل هذه المكونات داخل (DMS) يضمن قياس "الرشاقة البنوية" للدولة؛ حيث يُعامل كل متغير كجزء من دالة أداء كلي لا تقبل الاختزال. وبناءً على هذا الإدراج الوظيفي، يكتمل البناء المعماري للمنظومة، ممهداً الطريق في القسم التالي لشرح دالة التشخيص ومخرجات المنظومة وكيفية قراءة "نقاط الفشل" السيادي.

#### 4.5. دالة المنظومة ومخرجات التشخيص:

تعمل منظومة القياس الديناميكي (DMS) بوصفها دالة تشخيصية تُحوّل القيم الداخلة للمتغيرات السيادية إلى مخرجات طبقية تكشف مواضع الخلل داخل سلسلة التحويل. إن هذا التصميم الهندسي يتجاوز المخرجات الأحادية الجامدة؛ فالإخراج في المنظومة ليس مجرد رقم ناتج واحد (Output scalar)، بل هو حزمة تشخيصية طبقية (Layered diagnostic output) تتيح لصانع القرار رؤية المسار الذي سلكته القوة الوطنية والعوائق التي واجهتها في كل طبقة تشغيلية. وتهدف هذه العملية للإجابة عن سؤال "أين حدث الفقد؟" بدلاً من مجرد وصف النتيجة النهائية، مما يوفر تشخيصاً دقيقاً للاختلالات سواء في بنية الاتساق، أو كفاءة التدفق، أو الشرعية الأدائية. ويبرز هنا دور درجة الزمن السياسي (T-Score) كمعامل صلاحية سيادي (Sovereign Validity Coefficient) وليس مجرد قيمة مضافة. فوفقاً لمنطق المنظومة، لا يعمل الزمن كمتغير يرفع القوة مادياً، بل هو الذي يحدّد صلاحية القيمة المتحققة؛ فالفعل الذي يتم خارج نافذة الفرصة الاستراتيجية يُعامل كمخرج "مُصنّف" وظيفياً مهما بلغت ضخامة الموارد المستهلكة (بالإحالة للفصل الرابع). هذا التمييز الوظيفي يمنح دالة (DMS) قدرتها على التمييز بين القوة الكامنة والأثر الفعلي، موفرةً إطاراً يحدد مرحلة الفقد داخل السلسلة بدقة. ويحمي هذا التشخيص الدولة من استنزاف مواردها في قنوات غير منتجة للأثر نتيجة العمى الزمني أو الاحتكاك البنوي.

#### 5.5. بروتوكول القياس داخل DMS (التطبيع والمعايرة والحساسية):

يستند بروتوكول القياس داخل (DMS) إلى قواعد صارمة للتطبيع (Normalization) لتوحيد مقاييس المتغيرات المختلفة وتحويلها إلى قيم معيارية قابلة للتفاعل داخل الدالة الكلية. إن التطبيع هنا ضرورة وظيفية لضمان مساهمة كل متغير وفقاً لوزنه النسبي وحساسيته الاستراتيجية (OECD, 2020). وبدون هذا البروتوكول، يختل التوازن القياسي للمنظومة، مما قد يؤدي لهيمنة متغيرات الموارد على متغيرات الأداء، وهو ما تتجنبه الهندسة الديناميكية عبر تثبيت معاملات التحويل المعيارية الموضحة تفصيلاً في الملحق (Appendix A).

وفيما يتعلق بالمعايرة، تُنبت المنظومة قاعدة "المعايرة الداخلية" (Internal Calibration) كبروتوكول ملزم؛ حيث تُرفض المقارنات الدولية المباشرة لافتقارها للحساسية السياقية، وتُستبدل بمقارنة الأداء الفعلي للنظام بأقصى أداء ممكن لنفس النظام في ظل موارده المتاحة. ويضمن هذا النهج عدالة التشخيص، حيث تُقاس كفاءة الدولة بناءً على قدرتها على تشغيل ما تملكه، وليس بناءً على ترتيبها في قوائم القوى العالمية التي تعتمد على "المخزون". كما يتضمن البروتوكول اختبارات حساسية تميز بين المتغيرات التي تُحدث تآكلاً تدريجياً، والمتغيرات التي تُحدث تصفيراً وظيفياً كاملاً عند تجاوز العتبات الحرجة (Bouckaert & Halligan, 2020).

#### 6.5. مخرجات DMS: نقاط الفشل وخرائط الاختناق:

تُنتج المنظومة مخرجات تشخيصية تُعرف بـ نقطة الفشل (Point of Failure)؛ وهي المرحلة الحرجة داخل سلسلة التحويل التي يتوقف عندها تدفق القوة أو ينهار أثرها. إن نقطة الفشل ليست متغيراً مستقلاً، بل هي مرحلة يتم رصدها عندما تؤول قيمة أحد المرشحات التشغيلية إلى مستويات حرجة تؤدي لإجهاض العملية السيادية برمتها. ومن خلال رسم خرائط الاختناق (Bottleneck)

(Mapping)، نتيج المنظومة تحديد نوع العائق بدقة: هل هو اختناق اتساق ناتج عن تشطي مؤسسي، أم اختناق زمن ناتج عن كمون قرار طويل، أم اختناق تدفق ناتج عن ضعف في السيادة الخوارزمية والتحكم في الإشارات.

وتكمن الأهمية الاستراتيجية لهذه المخرجات في قدرتها على التمييز بين "الحركة الكثيفة بلا أثر" و"التقدم الفعلي الصالح زمنياً". فالمنظومة قد تشخص حالة نشاط مؤسسي محموم (Hyper-Politics) بوصفها نقطة فشل إذا كان هذا النشاط لا ينتج أثراً يتناسب مع استهلاك الزمن والموارد. وبالمقابل، قد تثمن المنظومة تقدماً محدوداً في الحجم إذا كان يتسم برشاقة زمنية واتساق بنيوي يضمن له الأثر داخل نافذة الفرصة. إن خرائط الاختناق هذه تعمل كأداة تشخيصية لتوجيه جهود الإصلاح نحو المفاصل التي تعيق تدفق القوة السيادية فعلياً، بعيداً عن وهم التحسينات الشاملة غير الموجهة.

### 7.5. التحقق المنهجي على مستوى المنظومة (System-Level Validation):

يخضع تصميم (DMS) لمعايير تحقق صارمة تضمن صلاحيتها التشخيصية (Diagnostic Validity). إن التحقق هنا ليس "تنبؤياً" يسعى للتكهن بالمستقبل، بل هو "استدلالي" يتأكد من كشف المنظومة لمكامن الخلل البنيوي في الأداء اللحظي. وتعتمد المنظومة على "صلاحية البنية" (Structural Validity) التي تضمن اتساق توزيع المتغيرات داخل دالة القياس، مما يمنع حدوث "الدائرية المفاهيمية" أو ازدواجية الحساب بين الممكّنات والنتائج (Moynihan, 2018).

كما تتسم المنظومة بخاصية "الثبات" (Robustness)؛ وهي القدرة على تقديم نتائج مستقرة عند حدوث تغيرات معقولة في المدخلات، مما يثبت أن الحساسية الزمنية والأسية ليست اعتباطية بل هي انعكاس لبناء هندسي منضبط. وتؤكد أدبيات الحوكمة أن قوة أي نظام قياس تكمن في الحفاظ على حساسيته تجاه "وقت الاستجابة" كعنصر لا ينفصل عن الفاعلية (Ansell et al., 2021). وختاماً، تُستخدم (DMS) كأداة للتشخيص الاستراتيجي المسؤول؛ فهي لا تهدف لإصدار أحكام قيمية، بل لتوفير "المجسات" اللازمة لرصد تآكل القوة في الزمن الحقيقي، مما يغلق القلب التشغيلي للفصل الخامس ويفتح المجال للتوصيات الختامية والأفاق المستقبلية للبحث.

### 8.5. الحدود وشروط الاستخدام (Limitations and Conditions of Use)

تعمل منظومة القياس الديناميكي (DMS) ضمن نطاق تشخيصي محدد. لذا، فهي لا تهدف إلى قياس كافة أبعاد القوة الوطنية الشاملة، أو تقديم تفسير شمولي لجميع مخرجات السياسة الخارجية. إن حدود النطاق المنهجي للمنظومة تقتضي الإقرار بأنها لا تقيس النوايا السياسية المستترة، ولا تعالج الشرعية القيمية المجردة بعيداً عن تجلياتها الأدائية؛ كما أنها لا تحل، بحال من الأحوال، محل التقدير الاستراتيجي والحكمة السياسية لصانع القرار.

وتتشرط المنظومة للاستخدام المسؤول ألا تُعامل كأداة لترتيب الدول (Ranking) في قوائم هرمية، أو كأداة لإصدار أحكام معيارية على التوجهات السياسية، كما أنها ليست أداة للتنبؤ الحتمي بالنتائج المستقبلية. ويجب التأكيد على أن الحساسية الزمنية العالية لمؤشر (T-Score) تتطلب استخداماً حذراً ومنضبطاً؛ إذ إن أي سوء تفسير للمعطيات اللحظية قد يؤدي إلى تضخم غير مقصود في تقدير الفجوات التشغيلية، مما يستوجب دمج مخرجات المنظومة دائماً ضمن إطار أوسع من التحليل السياقي والنوعي.

### 6. الخاتمة العامة (Conclusion)

تمكن المبحث في تقديم إطار هندسي متكامل لقياس الأداء السيادي، متمثلاً في ثلاث مساهمات علمية مترابطة. أولاً، إعادة تعريف الزمن السياسي تشغيلياً كمتغير سيادي بنيوي وليس مجرد سياق تعاقبي محايد. ثانياً، هندسة مؤشر (T-Score) كمعامل صلاحية زمني يعمل وفق منطق أسّي لتفسير أو تضخيم أثر الموارد المادية. وأخيراً، دمج هذه الأدوات ضمن منظومة القياس الديناميكي (DMS) لتوفير بيئة تشخيصية قادرة على رصد نقاط الفشل في دورة حياة القوة.

إن البحث لم يسع لتقديم ادعاءات تنبؤية أو ترتيبات دولية، بل ركز حصراً على معالجة فجوة القياس التشغيلي بين المورد والأثر. وبهذا، يقدم البحث إطاراً قياسياً يربط بين الزمن والأداء والسيادة دون اختزال أو ادعاء معياري. ويؤكد البحث في محصلته أن القوة في العصر المتصل هي نتاج لكفاءة نظام التشغيل والقدرة على التحكم في الإيقاع، وليست مجرد حاصل جمع للمخزون المادي الساكن.

### 7. التوصيات (Methodological and Design-Oriented Recommendations)

يوصى للباحثين والممارسين في مجالات قياس الأداء الاستراتيجي والحوكمة الديناميكية بضرورة اعتماد بروتوكول "المعايرة الداخلية" قبل الشروع في تفسير النتائج، لضمان مواعمة القياس مع القدرات الفعلية للنظام محل الدراسة. كما يُنصح بإجراء اختبارات حساسية زمنية مكثفة قبل تعميم النتائج التشخيصية، نظراً للطبيعة غير الخطية لمعاملات الزمن. وأخيراً، يجب الحفاظ على الفصل الصارم بين مخرجات التشخيص الفنية وعملية اتخاذ القرار السياسي، لضمان بقاء المنظومة أداة للدعم الفني والتقييم الموضوعي بعيداً عن التجاذبات السياسية أو التحيزات المؤسسية.

### 8. الدراسات المستقبلية (Future Research)

تفتح هذه الدراسة آفاقاً لمسارين بحثيين مكملين:

الأول: توسيع نطاق المنظومة لتشمل قياس أثر التفاعل الدولي؛ حيث ستعمل الأبحاث القادمة على توسيع منظومة القياس الديناميكي (DMS) لتشمل طبقة التفاعل الدولي عبر مؤشر إخراج مخصص (IX-12)، لرصد كيفية ترجمة الأداء التشغيلي الداخلي إلى فاعلية في التفاعل الخارجي (Future research will extend the Dynamic Measurement System (DMS) toward the international interaction layer through a dedicated output index (IX-12), capturing how internal operational performance translates into external interaction effectiveness).

الثاني: إجراء اختبارات تطبيقية مقارنة (Longitudinal studies) ضمن أوراق بحثية مستقلة، تهدف إلى فحص استقرار المؤشرات الديناميكية عبر فترات زمنية طويلة وتحت ضغوط أزمات استراتيجية متباينة، مما يعزز من متانة البناء الهندسي للمنظومة وتطوير قدراتها التشخيصية في بيئات أكثر تعقيداً.

### 9. قائمة المراجع (References)

#### 1.9. المراجع العربية (Arabic References):

- ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد. (2005). مقدمة ابن خلدون (تحقيق: عبد السلام الشدادى). خزانة الدار البيضاء.
- ابن سمران، ثامر بن عبد الله السبيعي. (2025). الرؤية الديناميكية للدولة الشبكية (نموذج DG6-AI والتحول السعودي). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 7(74)، 62-95.
- ابن سمران، ثامر بن عبد الله السبيعي. (2026). إعادة بناء الدولة المتصلة: نموذج الحوكمة الديناميكية (DG\_6) كإطار لقياس الفاعلية والشرعية في سياق رؤية السعودية 2030. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(1).

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B091125>

#### 2.9. المراجع الأجنبية (English References):

- Ansell, C., Trondal, J., & Øgård, M. (2021). Governance in turbulent times. *Public Administration*, 99(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/padm.12698>

- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2021). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2020). *Managing performance: International comparisons* (2nd ed.). Routledge.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. Routledge.
- Dunleavy, P. (2021). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Gordon, R. (2022). Legitimacy and performance in global governance. *Global Governance*, 28(3), 289–305.
- Hatry, H. P. (2017). *Performance measurement: Getting results* (3rd ed.). Urban Institute Press.
- Holland, J. H. (2014). *Complexity: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Ibn Sa'ran, T. A. A. (2025). Engineering the Dynamic Power Equation. *Journal of Strategic and Military Studies*, 8(29), 129–159. <https://doi.org/10.63939/JSMS.2025-Vol8.N29.129-159>
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2020). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 29(5), 1333–1355. <https://doi.org/10.1093/icc/dtaa023>
- Moynihan, D. P. (2018). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- OECD. (2020). *Building effective governance indicators: Lessons from international experience*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2edb6a3b-en>
- Rosa, H. (2020). *The uncontrollability of the world*. Polity Press.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
- World Bank. (2022). *Government effectiveness and responsiveness in the digital age*. World Bank Publications.

## ملحق أ:

منطق القياس والمعايرة التشغيلية لمعادلة القوة الديناميكية ( Appendix A: Operational Calibration and Measurement )  
(Logic of the DPE)

## 1. التمهيد التقني (Technical Introduction)

يُخصص هذا الملحق لتقديم الشفافية المنهجية اللازمة لإعادة بناء النموذج القياسي لمنظومة (DMS) ومعادلة القوة الديناميكية (DPE). يهدف هذا الإجراء إلى تحويل المنطق الوظيفي إلى بروتوكولات قياس منضبطة تضمن "قابلية التكرار" (Reproducibility)، وهو ما يعد شرطاً أساسياً في بناء المؤشرات الدولية المعقدة (OECD, 2020). يركز الملحق على شرح النطاقات الرقمية ومنطق التصفير الآسي، بعيداً عن التفاصيل التطبيقية.

## 2. مقياس النطاق المرجعي (R-Scale: Definition and Range)

يمثل المقياس المرجعي النطاق الموحد الذي يتم تطبيع (Normalize) جميع المتغيرات إليه لضمان اتساق الوحدات القياسية.

النطاق (Range): [0.02 – 1.00].

تبرير النطاق: تم استبعاد الصفر الرياضي المطلق (0.0) لتفادي الانهيار الرياضي (Mathematical Singularity). تم اعتماد القيمة (0.02) كـ "صفر وظيفي" (Functional Zero)؛ وهي الحالة التي تحتفظ فيها الدولة بكيانها الرسمي مع فقدان كامل لفاعليتها السيادية وتحكمها في التدفقات (Dunleavy, 2021).

## 3. متغيرات المنظومة ومنطق التصفير (System Variables and Zeroing Logic)

تخضع المتغيرات (مثل ICC, L, ASC) لقواعد تحويل محددة تضمن حساسية النموذج للاختلالات البنيوية:

منطق التصفير (Zeroing Logic): تُصنف المتغيرات إلى "حساسة" (مثل الاتساق والشرعية) حيث يؤدي انخفاضها دون عتبة (0.30) إلى تصفير وظيفي للأثر الكلي، و"تراكمية" (مثل السيادة الخوارزمية) حيث يؤدي انخفاضها إلى تآكل تدريجي.

العتبات الحرجة (Thresholds): تم تحديد العتبة (0.40) كحد فاصل بين الهشاشة والاستقرار، تماشياً مع معايير قياس الأداء التي تؤكد أن الأنظمة لا تستجيب خطياً للمدخلات (Cilliers, 1998).

## 4. الاحتكاك المؤسسي: منطق المقام الرياضي (Institutional Friction: Denominator Logic)

يُعامل الاحتكاك المؤسسي (F) كقوة مقاومة تظهر في مقام المعادلة لتقليل ناتج القوة الكلي.

النطاق: [1.00 – 5.00].

المنطق: كلما زاد الاحتكاك، تضاءلت كفاءة الدولة في تحويل مواردها إلى نتائج ملموسة (Bouckaert & Halligan, 2020). القيمة (5.00) تمثل الشلل البيروقراطي الذي يستنزف الطاقة التنفيذية.

## 5. الزمن كأس رياضي (Time as Exponent: Temporal Sensitivity)

يُعد الزمن المتغير الأكثر حسماً، حيث يُدرج كـ "أس" (Exponent) لتمثيل الطبيعة غير الخطية للفاعلية السيادية.

- تحويل درجة الزمن (T-Score): يتم تحويل القيمة المستخرجة إلى مُعامل أُسي (T\_{exp}).

- الحساسية الزمنية: يعمل الأس الزمني على مضاعفة أثر القوة عند الاقتراب من (1.00) وتصغيرها عند الاقتراب من (0.02). يعكس هذا التصميم حقيقة أن التأخير الصغير في الأنظمة المعقدة قد ينتج انهياراً نظامياً كاملاً (Cilliers, 1998).

6. سلالم المستويات المعيارية (Level Scales and Standardization)

تلتزم (DMS) بسلام ثابتة لتفسير النتائج النهائية (Standardization Rules):

- [1.00 – 0.81]: فائق (Exceptional).

- [0.60 – 0.41]: متوسط (Stable).

- [0.20 – 0.02]: هش (Collapsed) – انهيار وظيفي وتصغير سيادي.

7. الصيغة التشغيلية النهائية (Final Operational Form of the DPE)

تأخذ المعادلة شكلها النهائي كدالة ضربية أسية:

< ناتج القوة الديناميكية = (الموارد × الشرعية × الاتساق × السيادة الخوارزمية) مرفوعاً للأس الزمني، مقسوماً على معامل الاحتكاك المؤسسي.

< تعمل هذه الصيغة كصمام أمان قياسي؛ فإذا آل أي متغير حساس للصفر الوظيفي، ينهار الناتج الكلي أسياً (Taleb, 2012).

8. افتراضات المعايير المرجعية (Benchmarking Assumptions)

لأغراض المعايرة، تفترض الدراسة إمكانية تطبيع القوة الكامنة (Latent Power) على مقياس [100–0]، حيث تمثل (100) الحد الأقصى للموارد عالمياً. ترفض المنظومة المقارنة الدولية المباشرة وتعتمد "المعايرة الداخلية" (Internal Calibration) بمقارنة الأداء الفعلي بأقصى أداء ممكن للنظام ذاته (Bouckaert & Halligan, 2020).

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ ثامر بن عبدالله السبيعي (ابن سمران)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.10>

## الحكم السيادي للقرارات عالية الأثر وفق منهجية الربع الاستشرافية

### Sovereign governance of high-impact decisions according to the quarterly foresight methodology

إعداد الدكتور/ أحمد بن محمد المنصور

دكتوراه في استشراف المستقبل والابتكار والدراسات المستقبلية، المملكة العربية السعودية

Email: [ahmedalmansourr@gmail.com](mailto:ahmedalmansourr@gmail.com)

#### المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تطوير إطار حوكمة متقدم لإدارة القرارات السيادية ذات الأثر الكبير في ظل تزايد حالة عدم اليقين، وذلك بالاعتماد على منهجية الربع الاستشرافية ذات أربعة محاور. ويتناول هذا الإطار أحد أهم أسباب فشل القرارات الحاسمة ذات الأثر الكبير، ألا وهو هيمنة منظور واحد على جميع المنظورات الأخرى. تكمن أهمية البحث في تحوُّله من النظر إلى القرارات كإجراءات فورية وتلقائية إلى اعتبارها ظواهر طويلة الأمد. وتُقاس شرعية هذه القرارات بمرونتها واستدامتها قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة. وتتمثل المساهمة العلمية لهذا البحث في تقديم مفهوم "الحوكمة السيادية لصنع القرار" كقفزة نوعية تتجاوز التحليل والتنبؤ. فهو يُرسي نظامًا صامدًا لصنع القرار يُلزم بتقييم شامل للتوازن بين مختلف جوانب القرار، بما في ذلك الجوانب الاقتصادية والاستثمارية والأمنية والبيئية والصناعية وغيرها. وتستخدم هذه الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، حيث تُحلل الأدبيات ذات الصلة، وتُطور الإطار المقترح، ثم تختبره من خلال سيناريو تطبيقي ودراسة حالة توضيحية. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق منهجية استشرافية ربع سنوية يُسهم في الحد من الندم والألم المؤسسي، ويعزز استدامة القرارات المؤثرة، ويرفع مستوى الحوكمة السيادية في بيئات الأزمات المتداخلة. وتوصي الدراسة بتبني منهجية الحكم السيادي على القرار كإطار حوكمي يدعم عمل مجالس الإدارات في القرارات عالية الأثر، وإعادة تعريف دور مجلس الإدارة في القرارات ذات الأثر العالي من المصادقة إلى الحكم على الإغلاق عبر تمكينه من أدوات تمنع الالتزام الغير جيد على القرارات ذات التبعات المستقبلية طويلة الأجل، ودمج الاستشراف في عملية الحكم على القرار بوصفه اختبارًا لحساسية القرار أمام المستقبل المجهول بما يساهم في تعزيز مرونة القرار وصلاحيته للاستمرار في سياقات عدم اليقين.

**الكلمات المفتاحية:** الحكم السيادي، القرارات عالية الأثر، منهجية الربع الاستشرافية

## Sovereign governance of high-impact decisions according to the quarterly foresight methodology

**Dr. Ahmed bin Mohammed Al-Mansour**

PhD in Future Foresight, Innovation and Future Studies, Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract:**

This research aims to develop an advanced governance framework for managing high-impact sovereign decisions amidst increasing uncertainty, employing a four-pronged foresight methodology. This framework addresses one of the most significant reasons for the failure of critical, high-impact decisions: the dominance of a single perspective over all others. The research's significance lies in its shift from viewing decisions as immediate and automatic actions to considering them as long-term phenomena. Their flexibility and sustainability measure the legitimacy of these decisions before reaching a point of no return. The research's scientific contribution lies in introducing the concept of "sovereign governance of decision-making" as a qualitative leap that transcends analysis and prediction. It establishes a silent decision-making system that mandates a comprehensive assessment of the balance between various aspects of the decision, including economic, investment, security, environmental, industrial, and others. This study utilizes a descriptive-analytical approach, analyzing relevant literature, developing the proposed framework, and then testing it through an applied scenario and an illustrative case study. The study concluded that implementing a quarterly foresight methodology helps reduce organizational regret and pain, enhances the sustainability of impactful decisions, and raises the level of sovereign governance in overlapping crisis environments. The study recommends adopting this framework as part of the senior governance systems of organizations that make long-term decisions. The study recommends adopting a sovereign governance approach to decision-making as a governance framework that supports the work of boards of directors in high-impact decisions, redefining the role of the board of directors in high-impact decisions from ratification to judgment on closure by enabling it with tools that prevent poor commitment to decisions with long-term future consequences, and integrating foresight into the decision-making process as a test of the decision's sensitivity to the unknown future, which contributes to enhancing the decision's flexibility and its suitability for continuity in contexts of uncertainty.

**Keywords:** Sovereign governance, high-impact decisions, quarterly foresight methodology

## 1. المقدمة:

تتخذ القرارات السيادية في سياقات تتسم بتعقيدات متزايدة، وتسارعت غير مسبوقه في ظل التغييرات الراهنة، وتداخل عميق بين جميع الأبعاد الاقتصادية والسياسية والأمنية والتقنية والبيئية وغيرها. وقد أدى هذا الواقع إلى تصاعد مستوى عدم اليقين المحيط بالقرارات طويلة الأمد، لا سيما تلك المرتبطة بالاستثمارات الضخمة، والطاقة، والبنية التحتية، والتحول الصناعي والتقنية الكبرى. وفي ظل هذه البيئات، لم يعد نجاح القرار مرهوناً بجودة التحليل فحسب، بل بقدرته على مواصلة الصمود الزمني وتحمل التغييرات البيئية والتبعات المستقبلية.

وعلى الرغم من التطور الحاصل في أدوات التحليل المالي، والنمذجة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، إلا أن معدلات فشل القرارات عالية الأثر في ظل اللاتيقين ما تزال مرتفعة. وتكشف بعض الممارسات المؤسسية أن العديد من القرارات التي بدت منطقية ومبررة عند اعتمادها، تحولت مع مرور الزمن إلى التزامات مغلقة غير قابلة للرجوع، مما نتج عنها آثاراً سلبية لم تكن مرئية في لحظة اتخاذ القرار، وهو ما يطرح تساؤلات جوهرية حول طبيعة الخلل الكامن في منظومة صنع القرار ذاتها.

تناولت الأدبيات الكلاسيكية صنع القرار بوصفه عملية عقلانية تهدف إلى اختيار البديل الأمثل ضمن قيود محددة، إلا أن هذا التصور تعرض لاحقاً لنقد واسع بسبب تجاهله لطبيعة القرارات الغير مهيكلة، وتعقيد السياقات التنظيمية وهيمنة عدم اليقين. ومع أن الأدوات التحليلية تطورت بشكل ملحوظ، إلا أن الإخفاقات المتكررة مازالت تشير إلى أن سلامة التحليل لا تضمن بالضرورة سلامة المآلات، وأن القرارات الصحيحة تحليلياً قد تتحول إلى أزمات مؤجلة على المستوى السيادي للمنظومة.

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن جوهر المشكلة لا يكمن في نقص المعلومات أو ضعف التحليل، بل يكمن في غياب إطار حوكمي يحكم كيفية وتوقيت وصيغة إغلاق القرار، ويضمن توازن زواياه قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة. ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى تقديم إطار للحكم السيادي على القرار بالاستناد إلى منهجية الربع الاستشرافية، بوصفها مقاربة تتعامل مع القرار كظاهرة زمنية ممتدة، وتخضعه لاختبارات توازن واستدامة قبل تثبيته كالتزام سيادي طويل الأمد.

### 1.1. مشكلة البحث:

على الرغم من كثافة الأدبيات التي تناولت صنع القرار الاستراتيجي، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على مرحلة الاختيار والمفاضلة بين البدائل، وأغفلت مسألة الإغلاق والالتزام طويل الأجل. (Eisenhardt & Zbaracki, 1992) ونتيجة لذلك، تواجه المؤسسات قرارات تؤدي إلى:

- تبعيات استراتيجية غير مقصودة
- قفل خيارات مستقبلية
- صعوبة الرجوع عن القرار دون خسائر جوهرية

وعليه، تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الآتي: كيف يمكن تطوير إطار حوكمي يحكم القرار السيادي عالي الأثر قبل إغلاقه، ويمنع تمرير القرارات غير الصالحة للإغلاق رغم سلامتها التحليلية؟

### 2.1. أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من التحول الجوهري الذي تشهده بيئات صنع القرار السيادي، حيث لم تعد التحديات ناتجة فقط عن نقص المعلومات أو ضعف أدوات التحليل، بل عن تعقّد القرار ذاته، وتراكم تبعاته الزمنية بعد الإغلاق. وتنطلق رؤية الباحث من قناعة

مفادها أن الكثير من الإخفاقات الاستراتيجية لا تعود إلى خطأ في التقديرات الأولية، بل إلى غياب مرحلة الحسم التي تسبق الإغلاق النهائي للقرار، وهي مرحلة الحكم السيادي عليه. وفي هذا السياق تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في أدبيات صنع القرار، من خلال الانتقال من التركيز على عقلانية الاختيار إلى مساهلة شرعية القرار واستدامته قبل تثبيته كالتزام طويل الأمد.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إعادة تأطير القرارات بوصفها ظاهرة زمنية تخضع للاختبارات والمراجعة قبل الإغلاق، وليس فعلاً لحظياً يُقاس بصحته عند لحظة الاعتماد فقط. ويؤكد المسار العام للأدبيات الحديثة أن النماذج التقليدية، رغم تطورها ما تزال قاصرة عن التعامل مع القرارات عالية الأثر التي تتجاوز الأفق الزمني القصير وتنتج تبعيات هيكلية يصعب عكسها تماماً. ومن هذا المنطلق تقدم الدراسة مفهوم الحكم السيادي للقرار كإضافة نظرية تعيد توزيع مركز الثقل من التحليل إلى الحوكمة، ومن صحة القرار إلى قابليته للاستمرار دون إنتاج أعباء مستقبلية خفية، أما على المستويين التطبيقي والمؤسسي، فتكتسب الدراسة أهميتها من قدرتها على تزويد القيادات العليا ومجالس الإدارات بإطار عملي قابل للتطبيق، يعزز من منطلق المنع الوقائي بدل المعالجة اللاحقة، ويساعد على ضبط توقيت وصيغة إغلاق القرارات عالية المخاطر. كما تسهم الدراسة أيضاً في دعم ثقافة المؤسسة الأكثر وعياً بالمخاطر الغير خطية والآثار المتركمة للقرارات السيادية، بما يعزز جودة الحوكمة ويحد من الندم المؤسسي ويزيد من قدرة المؤسسات على الصمود في بيئات تتسم بتعدد وتداخل الأزمات.

### 3.1. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى:

1. تحليل الأدبيات المتعلقة بصنع القرار والحوكمة.
2. إبراز أوجه القصور في الأطر التحليلية التقليدية.
3. تقديم منهجية القرار السيادي كإطار حوكمي متكامل.
4. اختبار الإطار من خلال حالة تطبيقية.
5. تقديم توصيات عملية.

### 4.1. منهجية البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات النظرية ذات الصلة، وربطها بإطار مفاهيمي تطبيقي يركز على القرارات عالية الأثر، على غرار المنهج المستخدم في دراسات الحوكمة الاستراتيجية (OECD, 2015).

### 5.1. منهجية جمع وتحليل البيانات

اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الآتي:-

- مصادر بيانات أولية: من الوثائق الرسمية والمعلومات التي تناولت الموضوع.
- مصادر ثانوية: من كتب ومجلات وصف ودوريات وشبكة الانترنت.
- التحليل الثانوي: مراجعة شاملة للأدبيات الأكاديمية والتقارير المتخصصة حول القرارات.
- أداة التحليل: تطبيق منهجية القرار السيادي كإطار تحليل رئيسي.

### 6.1. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منها الإطار النظري والدراسات السابقة، بينما يتطرق المبحث الثاني لدراسة منهجية القرار السيادي والمبحث الثالث يتناول السيناريو التطبيقي ودراسة الحالة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

تشير أدبيات العقلانية المحدودة إلى أن متخذي القرار يعملون ضمن قيود معرفية وتنظيمية تجعل من المستحيل الوصول إلى المثالية المطلقة، كما توضح دراسات القرارات الغير مهيكلة أن القرارات الاستراتيجية لا تسير وفق مسار خطي يمكن نمذجته بالكامل من جهة أخرى، ركزت أدبيات الحوكمة على دور مجلس الإدارة في الرقابة والتوجيه، إلا أنها لم تقدم أدوات عملية لمنع الإغلاق الخاطئ للقرارات عالية الأثر، كما أن أدبيات إدارة المخاطر، رغم تنبيهها إلى المخاطر النادرة ذات الأثر الكبير، لم تعالج مسألة توقيت الالتزام.

### 1.2. صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر وحدود العقلانية"

#### 1. العقلانية المحدودة وإشكالية المثالية

شكل مفهوم العقلانية المحدودة نقطة تحول رئيسة في الفكر الإداري، حيث بيّن أن متخذي القرار لا يعملون في ظل معلومات كاملة أو قدرات معرفية غير محدودة، بل ضمن قيود معرفية وتنظيمية وسياقية تجعل الوصول إلى الحل الأمثل أمرًا غير ممكن (Simon, 1977). وقد أسهم هذا المفهوم في تفويض الافتراضات الكلاسيكية للعقلانية الكاملة، وفتح المجال لفهم القرار بوصفه عملية "مُرضية" أكثر منها "مثالية".

إلا أن التركيز على حدود العقلانية انصب في الغالب على مرحلة الاختيار بين البدائل المختلفة، أي كيفية اتخاذ القرار في ظل القيود، دون التوسع في تحليل ما يترتب على تحويل هذا الاختيار إلى التزام مؤسسي طويل الأجل. وبذلك بقيت مسألة متى وكيف يُغلق القرار خارج نطاق المعالجة النظرية الصريحة.

#### 2. القرارات الغير مهيكلة واللاخطية

أظهرت دراسات القرارات غير المهيكلة أن القرارات الاستراتيجية لا تتبع مسارًا خطيًا واضحًا، ولا يمكن نمذجتها بالكامل عبر خطوات متتابعة منطقية (Mintzberg et al., 1976). فالقرارات الاستراتيجية يتأثر بعوامل سياسية وتنظيمية وتفاعلية ومتغيرات، ويُعاد تشكيله عبر الزمن، ما يجعله عرضة للتغير المستمر.

ورغم إسهام هذه الدراسات في تفكيك الطابع الخطي لصناعة القرار، إلا أنها تعاملت مع إغلاق القرار بوصفه نهاية طبيعية للعملية، لا بوصفه نقطة تحول حرجة تتغير عندها طبيعة القرار من خيار قابل للمراجعة إلى التزام غير قابل للعكس. ويُعد هذا التجاهل أحد الأسباب المهمة لاستمرار الفشل في القرارات عالية الأثر رغم الاعتراف بطبيعتها المعقدة.

### 2.2. صنع القرار الاستراتيجي بين التحليل والحكم:

#### 1. هيمنة المنطق التحليلي

هيمنت على أدبيات صنع القرار الاستراتيجي نماذج تحليلية متعددة، مثل تحليل السيناريوهات، ودراسات الجدوى، ونماذج المفاضلة متعددة المعايير، والتي تهدف جميعها إلى تحسين جودة القرار قبل اتخاذه (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). وقد أسهمت هذه النماذج في رفع مستوى التحليل وتوسيع نطاق المعلومات المستخدمة في القرار.

غير أن هذه الأدوات، على اختلافها، تشترك في افتراضات ضمنية مفادها أن القرار، متى ما اجتاز التحليل، يصبح صالحًا للإغلاق والتنفيذ. وبذلك، يتم الخلط بين جودة التحليل وصلاحيته للإغلاق، رغم أن القرار قد يكون صحيحًا من حيث التحليل، لكنه غير صالح للإغلاق في توقيته أو بصيغته.

## 2. التمييز الغائب بين الاختيار والإغلاق

تُظهر مراجعة الأدبيات أن مفهوم *Decision Choice* حظي باهتمام واسع في حين لم يحظَ مفهوم *Decision Closure* بنفس المستوى من التحليل النظري، ويترتب على هذا القصور غياب إطار مفاهيمي يميز بين:

- القرار بوصفه خيارًا تحليليًا فقط،

- القرار بوصفه التزامًا مؤسسيًا غير قابل للتراجع أبدًا.

هذا الغياب يجعل من القرارات عالية الأثر عرضة لما يمكن تسميته بـ فشل الإغلاق. حيث يتم إغلاق القرار دون فحص كافٍ لتبعاته طويلة الأجل أو هشاشته وضعفه أمام التغيرات المستقبلية.

## 3.2. الحوكمة المؤسسية ودور مجلس الإدارة في القرار

### 1. التحول من الإدارة إلى الحوكمة:

ركزت أدبيات الحوكمة المؤسسية على تعزيز دور مجلس الإدارة بوصفه جهة رقابية وتوجيهية، مسؤولة عن حماية مصالح المساهمين وضمان الاستدامة (Tricker, 2019), وقد تم التأكيد على الفصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، وعلى مسؤولية المجلس في الإشراف على القرارات السيادية.

إلا أن هذا الدور غالبًا ما يُمارَس في صورة موافقات شكلية على قرارات تم إعدادها وتحليلها مسبقًا من قبل الإدارة التنفيذية، ما يجعل تدخل المجلس أقرب إلى التصديق منه إلى الحكم. وفي هذا السياق قد يفتقر مجلس الإدارة إلى أدوات عملية تمكّنه من منع إغلاق قرارات عالية الأثر إذا تبين أنها غير صالحة للإغلاق، رغم سلامتها التحليلية.

### 2. قصور الأطر الحوكمية التقليدية:

تعالج الأطر الحوكمية التقليدية قضايا مثل الامتثال وتضارب المصالح والرقابة، لكنها لا تقدم منطقيًا أو منهجيًا صريحًا يحكم توقيت الالتزام أو صيغة الإغلاق. وبذلك تبقى القرارات المصيرية أو السيادية عرضة للإغلاق المبكر، لاسيما في ظل ضغوط السوق أو التنافس أو التوسع. ويكشف هذا القصور عن وجود فجوة بين الدور النظري لمجلس الإدارة كجهة حكم، والدور الفعلي الذي يمارسه في القرارات عالية الأثر.

## 4.2. إدارة المخاطر وعدم اليقين وإشكالية الالتزام:

### 1. المخاطر النادرة والأثر الكبير:

سلطت أدبيات إدارة المخاطر الضوء على المخاطر النادرة ذات الأثر الكبير، والتي لا يمكن التنبؤ بها عبر النماذج الاحتمالية التقليدية (Taleb, 2007). وقد أسهم هذا الطرح في التشكيك بقدرة النماذج التحليلية على استيعاب كامل التعقيدات وعدم اليقين.

إلا أن التركيز انصبّ على طبيعة المخاطر وتأثيراتها، دون تطوير أدوات حوكمية تمنع القرارات التي تُحوّل هذه المخاطر من احتمالات نظرية إلى التزامات واقعية غير قابلة للعلاج على الإطلاق.

### 2. غياب منطق توقيت الالتزام:

تتعامل معظم نماذج إدارة المخاطر مع القرارات بوصفها معطيات ثابتة وتسعى إلى تخفيف المخاطر بعد وقوعها.

أما فيما يتعلق بـ الالتزام الآن؟ أو هل يمكن تأجيل الإغلاق أو إعادة تصميمه؟ فتبقى خارج نطاق التحليل المنهجي، رغم أنها تمثل جوهر الوقاية من المخاطر الهيكلية أو السيادية.

## 5.2. الفجوة النظرية:

من خلال مراجعة أدبيات صناعة القرار، والحوكمة، وإدارة المخاطر، يتبين لنا وجود فجوة نظرية وتطبيقية مشتركة تتمثل في:

1. التركيز على اتخاذ القرارات بدل الحكم على إغلاقها.
  2. غياب الإطار الذي يميز بين القرار كخيار والقرار كالتزام غير قابل للعكس.
  3. ضعف أدوات مجلس الإدارة في منع الإغلاق غير الصالح للقرارات ذات التأثير العالي.
  4. التعامل مع الاستشراف ومخاطره كأدوات تحليل لا كآليات حكم.
- وتسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة عبر تقديم إطار حوكمي يعيد تعريف القرار ذا الأثر العالي بوصفه مسألة حكم سيادي على الإغلاق، لا مجرد نتيجة لتحليل عقلاني.

## 3. منهجية الحكم السيادي على القرار والإطار الحوكمي المقترح

### تمهيد

ينطلق هذا المبحث من الفجوة النظرية التي اكتشفتها الأدبيات السابقة والمتمثلة في غياب الإطار الحوكمي الذي يعالج لحظة إغلاق القرار عالي الأثر بوصفه إشكالية مستقلة عن مرحلة التحليل أو الاختيار. وتسعى هذه الدراسة في هذا المبحث إلى تقديم منهجية الحكم السيادي على القرار بوصفها إطارًا حوكميًا يعيد تأطير القرار عالي الأثر من كونه خيارًا تحليليًا إلى كونه التزامًا مؤسسيًا غير قابل للعكس مما يستدعي حكمًا سياديًا قبل الإغلاق.

ويقوم الإطار المقترح على منطق مفاهيمي متكامل يدمج ما بين الاستشراف، والاستراتيجية، وإدارة المخاطر، والحوكمة، ودعم اتخاذ القرار بما يضمن ما يمكن تسميته بنظام تشغيل القرار السيادي، الذي يهدف إلى منع الإغلاق الغير صالح للقرارات عالية الأثر في سياقات عدم اليقين.

حيث تقوم المنهجية على إعادة تعريف القرار بوصفه فعل التزام والامتثال لا مجرد اختيار بديل، وتدمج المنهجية بين شجرة حكم سيادي، وتحليل فجوات القرار (الإدرك، القدرة، التوازن)، واختبار توازن يمنح كل زاوية حق الفيتو، وهو ما يتجاوز النماذج التقليدية التي تفترض قابلية التصحيح بعد

### مفهوم القرار السيادي

أنه هو القرار الذي يغيّر الخيارات المستقبلية للمؤسسات أو الشركات أو الوزارات، ويُنشئ نقطة لا عودة، والذي يمتد أثره الزمني لما يتجاوز خمس سنوات، الأمر الذي يصعب تصحيحه تشغيليًا بعد الإغلاق.

### مكونات المنهجية

تتكون منهجية القرار السيادي من خمسة مكونات رئيسية:

### أولاً: شجرة الحكم السيادي (Sovereign Judgment Tree)

#### • شجرة الحكم السيادي (9 أسئلة):

لتحديد ما إذا كان القرار يستحق التصعيد السيادي.

تمثل شجرة الحكم السيادي نقطة الدخول الأساسية للمنهجية، والتي تهدف إلى تحديد ما إذا كان القرار المراد اتخاذه يستوجب التصعيد إلى مستوى الحكم السيادي، أو يمكن التعامل معه ضمن الأطر التشغيلية أو الإدارية. وتنطلق الشجرة من تسعة أسئلة حاكمة تعمل كمرشّح سيادي أولي لا لتقييم جودة القرار، بل لتحديد خطورته

الأسئلة التسعة لشجرة الحكم السيادي:

- 1- هل يمتد أثر القرار لأكثر من خمس سنوات؟ (البعد الزمني)
- 2- هل يخلق القرار نقطة لا عودة أو يصعب التراجع عنه؟ (اللاعكسية)
- 3- هل يقلل القرار بدائل أو خيارات استراتيجية مستقبلية؟ (إغلاق المسارات الأخرى)
- 4- هل يخلق القرار تبعية استراتيجية أو تشغيلية طويلة الأمد؟ (الاعتماد المؤسسي القسري- التبعية المؤسسية)
- 5- هل يؤثر القرار على استمرارية المؤسسة أو قدرتها على الصمود؟ (الاستدامة)
- 6- هل يغيّر القرار نموذج التشغيل أو منطق العمل القائم؟ (تحول النموذج)
- 7- هل يتجاوز القرار نطاق إدارة واحدة أو وحدة تنظيمية واحدة؟ (اتساع الأثر)
- 8- هل يعتمد القرار على افتراضات مستقبلية غير مؤكدة أو عالية الالتيقن؟ (هشاشة وضعف الافتراضات)
- 9- هل يمكن أن يُحاسب القرار سياسيًا، قانونيًا، أو مؤسسيًا في المستقبل؟ (المساءلة السيادية)

في حال كانت الإجابة بـ"نعم" على عدد جوهري من هذه الأسئلة، يُصنّف القرار كقرار سيادي عالي الأثر، وينتقل إلزاميًا إلى بقية مكونات المنهجية.

#### ثانيًا: تحليل الفجوات السيادية

يركّز هذا المكوّن على كشف الاختلالات الغير مرئية التي قد لا تظهر في التحليل التقليدي، من خلال تحليل ثلاث فجوات سيادية مركزية. فجوة الإدراك التي تعبّر عن الفرق بين ما تعتقد القيادة أنها تفهمه عن القرار، وما هو فعليًا غير مُدرك وغير مُفحوص. وفجوة القدرة التي تقيس التباين بين الطموح السيادي المعلن والقدرات الفعلية المؤسسية والتشغيلية على التنفيذ والاستمرار. أما فجوة التوازن فتعكس مدى هيمنة زاوية واحدة فقط على القرار مقابل تهميش الزوايا الأخرى والتي لا تقل خطورة، وهو ما يشكّل أحد أكثر أسباب الفشل شيوعًا في القرارات عالية الأثر.

#### ثالثًا: اختبار التوازن السيادي

يُعد اختبار التوازن السيادي قلب ولب المنهجية، حيث يُعاد تفكيك القرار عبر زواياه الموسعة مثل الزاوية الاقتصادية، والاستثمارية، والأمنية، والبيئية، والصناعية، والتنظيمية وغيرها بحسب طبيعة القرار. وتتمثل خصوصية هذا الاختبار في منح كل زاوية حق "الفيتو السيادي"، بحيث لا يُسمح بتمرير القرار إذا أثبتت أي زاوية وجود مخاطر جوهرية غير قابلة للإدارة أو التعويض وسوف تخلق خطر ازمة مستقبلية. ويهدف هذا المكوّن إلى منع القرارات المختلة والتي تبدو ناجحة من زاوية واحدة لكنها تحمل الفشل من زوايا أخرى مؤجلة زمنيًا.

#### رابعًا: بوابة الإغلاق السيادي (Quarter Gate)

يمثل هذا المكوّن بوابة الإغلاق السيادي المرحلة التي يُنخّذ فيها القرار بشأن مصير القرار نفسه وليس مضمونه فقط. بل وتعمل البوابة كآلية حوكمة تمنع الإغلاق المتسرع، من خلال أربعة خيارات سيادية واضحة: الاستمرار (Continue) في حال اجتيازه جميع الاختبارات أو إعادة التصميم (Redesign) إذا كان القرار صحيح الاتجاه لكنه مختل في البنية أو التجميد (Freeze) في حال غياب وضوح كافٍ في المعطيات المستقبلية، أو الإنهاء (Kill) إذا ثبت أن القرار يشكّل عبئًا سياديًا محتملاً في المستقبل، وتكمن أهمية هذه البوابة في شرعه التراجع المبكر قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة.

### خامساً: إدارة القرار عبر الزمن

ينطلق هذا المكوّن من اعتبار القرار كائنًا حيًّا يخضع للتغير الزمني لا وثيقة تُغلق وتُحفظ. وتتم إدارة القرار من خلال مراجعات دورية مجدولة (90 يومًا، 180 يومًا، 24 شهرًا)، يتم فيها إعادة اختبار الافتراضات، ومراجعة مؤشرات الخطر، وقياس الانحراف بين التوقعات والواقع. ويهدف هذا المكوّن إلى منع تحوّل القرار إلى عبء مؤسسي صامت، وإبقاء نافذة المراجعة مفتوحة قبل أن تصبح تكلفة التعديل أو الخروج غير محتملة.

### الأسس المفاهيمية للحكم السيادي على القرارات

#### أولاً: القرار كالتزام لا كاختيار

تفترض معظم نماذج صنع القرارات أن القرار ينتهي عند اختيار البديل الأفضل بين الخيارات، ويُنظر إلى التنفيذ بوصفه مرحلة لاحقة منفصلة، غير أن هذا التصور يتجاهل حقيقة أن بعض القرارات عالية الأثر ليست مجرد اختيارات قابلة للتعديل، بل تتحول فور إغلاقها إلى التزام مؤسسي طويل الأجل يقيّد ويغلق الخيارات المستقبلية ويصعب الرجوع عنها دون تكاليف جوهرية.

وانطلاقًا من هذا المنظور، فإن منهجية الحكم السيادي تعيد تعريف القرار عالي الأثر بوصفه **قرار التزام (Commitment Decision)**، لا قرار اختيار، ما يستوجب نقله من حيز التحليل الإداري إلى حيز الحكم الحوكمي.

#### ثانيًا: مفهوم الإغلاق بوصفه لحظة سيادية

تُعرّف هذه الدراسة **إغلاق القرار** بأنه اللحظة التي سوف يتحول فيها القرار من احتمال قابل للمراجعة إلى واقع مؤسسي ملزم، سواء عبر توقيع عقد أو التزام رأسمالي، أو تغيير هيكل في نموذج التشغيل أو ما إلى ذلك. وتُعد هذه اللحظة وفق الإطار المقترح، لحظة سيادية تستوجب حكمًا مستقلًا ومنفصلًا عن جودة التحليل السابق.

ويُفترض في هذا الحكم أن يجيب عن سؤال جوهري:

**هل إذا أُغلق هذا القرار الآن وبصيغته الحالية، سيظل صالحًا في ظل تغير الظروف وعدم اليقين؟**

### نظام تشغيل القرار السيادي

#### أولاً: منطق النظام وموقعه الحوكمي

يقوم نظام تشغيل القرار السيادي على منطق حمائي ووقائي يمنع تحويل القرارات الصحيحة تحليليًا إلى التزامات خاطئة توقيفًا أو بالصيغة، ولا يعمل هذا النظام بوصفه أداة تنفيذية أو تحليلية، بل بوصفه طبقة حوكمية عليا تدعم مجلس الإدارة في ممارسة ادواره السيادية، دون التدخل في الصلاحيات التشغيلية للإدارات أو الأقسام.

ويدار هذا النظام من خلال جهة تجمع بين الاستشراف والاستراتيجية والمخاطر والحوكمة ودعم اتخاذ القرار، بما يضمن شمولية الحكم وتكامله.

#### ثانيًا: الفحوصات الأربعة للحكم السيادي

يعتمد نظام تشغيل القرار السيادي على أربعة فحوصات متسلسلة ومترابطة، تمثل شروطًا إلزامية قبل إغلاق أي قرار عالي الأثر:

#### 1. فحص السيادة (Sovereignty Check)

يهدف هذا الفحص إلى تحديد ما إذا كان القرار يستحق أصلًا الدخول في النظام السيادي، وذلك من خلال شجرة حكم تتألف من تسعة أسئلة ثنائية (نعم/لا) تقيس امتداد الأثر الزمني، ونقطة اللاعودة، والتبعية، والاستمرارية، وعدم اليقين.

ويُصنَّف القرار بوصفه سياديًا إذا تجاوز عدد الإجابات الإيجابية حدًا معينًا، ما يستوجب تطبيق بقية الفحوصات.

## 2. فحص الحساسية المستقبلية (Foresight Sensitivity Check)

يُستخدم هذا الفحص ليس بوصفه أداة تنبؤية بل كاختبار لحساسية القرار أمام التغيرات المستقبلية المحتملة، ويعتمد هذا الفحص على دمج منهجية الربع الاستشرافية في رصد الإشارات الضعيفة، والقوى الدافعة، وعدم اليقين، بهدف تقييم هشاشة القرار في حال تغير السياق.

ويُصنَّف القرار وفق هذا الفحص إلى:

- حساسية عالية
- حساسية متوسطة
- حساسية منخفضة

## 3. فحص الفجوات السيادية (Sovereign Gaps Check)

يركز هذا الفحص على تقييم جاهزية القرار للإغلاق من خلال ثلاث فجوات رئيسية:

- فجوة الإدراك: وهي تقيس مدى اكتمال صورة القرار وفهم أسبابه الجذرية.
- فجوة القدرة: إلى أي مدى تمتلك المؤسسة القدرات الفعلية لتحقيق الاستمرارية دون افتراضات مستقبلية.
- فجوة التوازن: مدى وجود اختلال هيكلي بين الأبعاد المختلفة للقرار.

ويُحكم على كل فجوة بوصفها: (مغلقة أو مفتوحة)

وأي فجوة مفتوحة تُعد مانعًا مباشرًا للإغلاق.

## 4. فحص التوازن السيادي (Sovereign Balance Check)

يُعد هذا الفحص الميزان القضائي للنظام، ويقوم على منطقتي الفيتو بدل الترجيح. ويتم تقييم القرار عبر زوايا متعددة (مالية، تشغيلية، تكنولوجية، صناعية، سوقية، سياسية، أمنية، تنظيمية، اقتصادية) ويُحكم على كل زاوية بوصفها: (متوازنة أو مختلة)

"ويكفي وجود زاوية واحدة مختلة لمنع الإغلاق، بغض النظر عن قوة بقية الزوايا"

## بوابة الإغلاق السيادي (Quarter Gate)

أولاً: مفهوم بوابة الإغلاق:

تمثل بوابة الإغلاق السيادي اللحظة التي يُصدر فيها مجلس الإدارة حكمه النهائي على القرار، بعد استكمال الفحوصات الأربع. ولا تُختزل هذه البوابة في الموافقة أو الرفض، بل تقدم أربعة مسارات حوكمية بديلة:

1. الاستمرار (Continue): في حال اجتياز جميع الفحوصات الأربعة.
2. إعادة التصميم (Redesign): عند وجود فجوات قابلة للمعالجة.
3. التجميد (Freeze): عند وجود فجوة إدراك أو عدم يقين مرتفعة.
4. الإيقاف (Kill): عند وجود اختلال هيكلي بين الأبعاد المختلفة للقرار غير قابل للعلاج.

### ثانيًا: منطق المنع الوقائي:

يُميّز الإطار المقترح بين رفض القرار ومنع إغلاقه، لأن المنهجية لا تهدف إلى تعطيل القرارات، بل إلى منع الإغلاق الخاطئ، وإتاحة بدائل أكثر أمانًا تحافظ على الخيارات المستقبلية.

### إدارة القرارات عبر الزمن

#### أولًا: القرار بوصفه كائنًا حيًا

لا يُنظر إلى أي قرار سيادي بوصفه حدثًا لحظيًا، بل بوصفه كائنًا مؤسسيًا يخضع لإعادة الحكم عبر الزمن. ولهذا، يعتمد النظام مراجعات زمنية إلزامية (90 يومًا، 180 يومًا، 24 شهرًا) بهدف اختبار صحة الافتراضات واستمرارية التوازن.

#### ثانيًا: مؤشرات الحكم ومحفزات إعادة الفتح

يُستكمل النظام بتحديد مؤشرات سيادية عالية لا تقيس الأداء التشغيلي، بل تقيس صلاحية القرار للاستمرار، وتربط هذه المؤشرات بمحفزات تعيد فتح القرار تلقائيًا عند تجاوز حدود معينة، بما يمنع الانجراف الصامت.

#### 4. السيناريو التطبيقي ودراسة الحالة:

##### تمهيد

يهدف هذا المبحث إلى توظيف الإطار الحوكمي المقترح في المبحث السابق من خلال دراسة حالة تطبيقية تحليلية توضح كيف يمكن للفشل/إغلاق القرار، والذي يقود إلى أزمة سيادية مستقبلية.

وتُستخدم حالة نقص المخزون بوصفها تمثيلًا تحليليًا (**Analytical Illustration**) لقرار سيادي لم يُحكم عليه في حينه، مما أفضى إلى تكرار المخاطر ذاتها عبر الزمن.

ولا تسعى هذه الحالة إلى تعميم نتائجها إحصائيًا، بل تسعى إلى توضيح المنطق التحليلي للإطار المقترح وإبراز كيف يُعيد الحكم السيادي على القرار صياغة فهم المشكلة وحدود معالجتها.

عند تطبيق المنهجية على قرار عالي الأثر، مثل إعادة تصميم نموذج المخزون، يتضح أن القرار يحقق عدة مؤشرات سيادية، ما يستوجب تصعيده للحكم السيادي، ويؤدي تحليل الفجوات إلى منع خيار الاستمرار (Continue) واعتماد إعادة التصميم المرحلي، وهو ما يدعم فرضية الدراسة حول أهمية الحكم قبل الإغلاق.

#### الحالة التطبيقية التحليلية: نقص المخزون بوصفه فشلًا في إغلاق القرار

##### توصيف الحالة وخلفيتها التحليلية

#### أولًا: خلفية حالة نقص المخزون

شهدت المؤسسة محل الدراسة حادثة نقص مخزون جوهري قبل عدة سنوات، تمثلت في عدم توافر مواد أو مكونات استراتيجية أدت إلى تعطل الإنتاج وتأخير التسليمات مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الطارئة. وقد تعاملت الإدارة التنفيذية مع الحادثة آنذاك من خلال إجراءات تشغيلية عاجلة، مثل الشراء الطارئ، وتسريع الشحن، وإعادة جدولة الإنتاج.

ورغم نجاح هذه الإجراءات في احتواء الأزمة على المدى القصير، إلا أن جوهر المشكلة لم يُعالج ضمن إطار حوكمي شامل، حيث لم يتم توثيق الحادثة بوصفها قرارًا سياديًا يستوجب إعادة تصميم منظومة المخزون. ونتيجة لذلك، استمرت العوامل نفسها التي أدت إلى النقص الأول، مع بقاء احتمالية التكرار قائمة في ظل تغيير بيئة التوريد والطلب.

### ثانيًا: توصيف المشكلة كقرار لا كمجرد خلل تشغيلي

من منظور الإطار المقترح، لا يُنظر إلى نقص المخزون بوصفه خللاً تشغيلياً معزولاً، بل بوصفه قراراً مؤسسياً ضمنياً يتعلق بتصميم منظومة المخزون ومستويات الأمان وسياسات التوريد. وبذلك، فإن التعامل مع المشكلة من خلال إجراءات تشغيلية فقط يعكس فشلاً في إدراك طبيعتها السيادية.

### تطبيق فحص السيادة على حالة نقص المخزون

#### أولاً: شجرة الحكم السيادي

عند تطبيق فحص السيادة على قرار إدارة المخزون، يتبين لنا في هذه الحالة أنها تستوفي عدداً كبيراً من مؤشرات السيادة من أبرزها:

- امتداد أثر النقص على استمرارية التشغيل
- اعتماد الإنتاج على موردين محدودين ومواد حرجة.
- وجود تبعات مستقبلية طويلة الأجل على السمعة والثقة.
- تجاوز تأثير القرار حدود إدارة واحدة ليشمل أكثر من إدارة أو قسم.

ويؤدي ذلك إلى تصنيف قرار المخزون بوصفه قراراً سيادياً عالي الأثر، مما يستوجب ان يخضع للفحوصات اللاحقة في نظام تشغيل القرار السيادي.

### فحص الحساسية المستقبلية للحالة

#### أولاً: ربط الماضي بالمستقبل

يُظهر تحليل الحالة أن حادثة نقص المخزون لم تكن حدثاً معزولاً، بل إشارة مبكرة لاحتمالية تكرار الأزمة في ظل ظهور بعض الإشارات:

- زيادة في تقلبات سلاسل الإمداد.
- تغيير وقت التوريد (Lead Time)
- تصاعد الضغوط الجيوسياسية والتنظيمية.
- نمو الطلب دون إعادة تصميم سياسات المخزون.

### ثانيًا: تصنيف الحساسية المستقبلية

وفق منهجية الربع الاستشرافية، تُصنّف حالة نقص المخزون بوصفها عالية الحساسية للمستقبل، حيث يُحتمل أن تؤدي أي صدمة مستقبلية مماثلة إلى نتائج مشابهة أو أزمة أشد حدة، في حال بقاء تصميم القرار على حاله.

### تحليل الفجوات السيادية في حالة نقص المخزون

#### أولاً: فجوة الإدراك (Awareness Gap)

يكشف تحليل الحالة عن وجود فجوة إدراك واضحة، تمثلت في:

- التركيز على أعراض النقص دون ربطها بالأسباب الهيكلية.
- غياب التحليل النمطي لربط الحادثة بقرارات سابقة تتعلق بتخفيض المخزون أو تقليص الموردين.

- الاعتماد على افتراضات تاريخية لم تعد تعكس الواقع الحالي لسلاسل الإمداد.  
مما أدى ذلك إلى الحكم بوجود فجوة إدراك مفتوحة تمنع إغلاق القرار بصيغته الحالية.

### ثانيًا: فجوة القدرة (Capability Gap)

أظهر التحليل أن قدرة المؤسسة على الاستمرارية في حال تكرار النقص تعتمد إلى حد كبير على تدخلات استثنائية غير قابلة للتكرار المستدام، مثل:

- الشراء الطارئ بأسعار مرتفعة جداً.
  - الاعتماد على موردين غير مؤهلين.
  - الضغط على الموارد البشرية والتشغيلية.
- وبناءً عليه، تُعد فجوة القدرة مفتوحة، ما يستوجب إعادة تصميم القرار بدل الاستمرار عليه.

### ثالثًا: فجوة التوازن (Balance Gap)

كشف التحليل عن اختلال توازني كبير تمثل في تغليب الاعتبارات المالية قصيرة الأجل (خفض تكاليف التخزين) على حساب الاستمرارية التشغيلية والمرونة المؤسسية ويُعد هذا الاختلال مؤشرًا جوهريًا على عدم صلاحية القرار للإغلاق دون إعادة تصميم.

### اختبار التوازن السيادي ونتائجه

#### أولاً: تقييم الزوايا المختلفة:

عند إخضاع قرار المخزون لاختبار التوازن السيادي، يتضح لنا وجود اختلالات في بعض الزوايا، أبرزها:

- الزاوية التشغيلية: نتيجة توقف الإنتاج.
  - الزاوية الصناعية: وسلسلة الإمداد بسبب التبعية للموردين.
  - الزاوية السوقية: نتيجة عدم الوفاء بالالتزامات.
- ويكفي وجود اختلال جوهري في إحدى هذه الزوايا لمنع خيار الاستمرار وفق منطق الفيتو المعتمد في الإطار المقترح.

#### ثانيًا: منع خيار الاستمرار

بناءً على نتائج اختبار التوازن: يُمنع خيار الاستمرار (Continue) حوكميًا نظرًا لعدم قدرة القرار بصيغته الحالية على الصمود أمام التغيرات المستقبلية.

#### بوابة الإغلاق السيادي وقرار إعادة التصميم

#### أولاً: منطق القرار السيادي

استنادًا إلى نتائج الفحوصات الأربع، يُعد قرار إدارة المخزون غير صالح للإغلاق بصيغته الحالية، غير أن ذلك لا يعني رفض القرار أو إلغاؤه، بل يستوجب إعادة تصميمه (Redesign) بما يعالج الفجوات المكتشفة.

#### ثانيًا: إعادة تصميم منظومة المخزون

والتي تتمثل في:

- إعادة تصنيف المواد الحرجة بوصفها مواد سيادية.

- بناء مخزون أمان يستند إلى سيناريوهات مستقبلية لا متوسطات تاريخية.

- تنويع قاعدة الموردين للمواد.

- فصل منطق خفض التكلفة عن منطق الاستمرارية.

ويمثل هذا القرار تحولاً من معالجة تشغيلية مؤقتة إلى حكم سيادي وقائي يحمي المؤسسة من تكرار الأزمة.

**إدارة القرار عبر الزمن ومنع التكرار**

**أولاً: المؤشرات السيادية ومحفزات إعادة الفتح**

يُستكمل الحكم السيادي للقرار بتحديد مؤشرات تقيس صلاحيته للاستمرار، مثل:

- مستوى توافر المواد الحرجة.

- درجة تركيز الموردين.

- تغيير مدد التوريد.

- عدد حالات التوقف غير المخطط لها.

وترتبط هذه المؤشرات بمحفزات تعيد فتح القرار تلقائيًا في حال تجاوز حدود معينة، ما يمنع الانجراف الصامت.

**ثانيًا: المراجعات الزمنية**

تعتمد الحالة مراجعات زمنية دورية "90 يومًا، 180 يومًا، 24 شهرًا" لإعادة الحكم على القرار، والتأكد من استمرار صلاحيته في ظل التغييرات المختلفة.

## 5. الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى إعادة تأطير إشكالية القرار السيادي عالي الأثر من منظور حوكمي جديد، ينتقل من التركيز على تحليل القرار إلى الحكم السيادي على الاغلاق، وقد أظهرت الدراسة أن الفشل في اغلب القرارات المصيرية لا يرتبط بضعف التحليل أو نقص الأدوات، بل بغياب إطار يمنع تحويل القرار إلى التزام غير قابل للعكس في توقيت أو صيغة غير مناسبة.

ومن خلال تقديم منهجية الحكم السيادي على القرار، المدعومة بمنهجية الربع الاستشرافية السعودية، أسهمت هذه الدراسة في سد فجوة النظرية التطبيقية في أدبيات صنع القرار والحوكمة، عبر إدخال مفاهيم جديدة مثل فشل الإغلاق، والفجوات السيادية، والتوازن بوصفه معيار فيتو حوكمي، كما بيّنت هذه الحالة التطبيقية أن التعامل مع القرارات السيادية بوصفها التزامات قابلة للحكم عبر الزمن، لا بوصفها أحداثًا لحظية، يعزز من قدرة المؤسسات على منع الأزمات المتكررة وحماية استمراريتها. وتخلص الدراسة إلى أن تطوير الانتقال من تحليل القرار إلى الحكم السيادي عليه يمثل تطورًا نوعيًا في الفكر الإداري، ويعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع التعقيدات وعدم اليقين في عصر اللابيقين والذي لا يقتضي مزيدًا من التحليل بقدر ما يقتضي مزيدًا من الحكم، وأن مستقبل إدارة القرارات عالية الأثر في زمن اللابيقين يكمن في بناء نظام تشغيل سيادي يحكم الإغلاق قبل أن يحاسب النتائج.

## 6. النتائج:

توصلت هذه الدراسة من خلال التحليل النظري والتطبيقي، إلى العديد من النتائج العلمية ذات الدلالة في مجال صنع القرار والحوكمة، والتي تتلخص فيما يأتي:

1. معظم إخفاقات القرارات عالية الأثر لا تعود إلى ضعف التحليل، بل إلى فشل في حوكمة القرار لحظة إغلاقه.

2. إن أدبيات صنع القرارات التقليدية ركزت على مرحلة الاختيار فقط وأغفلت مرحلة الإغلاق بوصفها إشكالية مستقلة.
3. جميع أطر الحوكمة المؤسسية رغم تأكيدها على دور مجلس الإدارة، تفتقر إلى منطق تطبيقي يمنع الإغلاق المبكر للقرارات السيادية.
4. إن دمج الاستشراف في حوكمة القرار بوصفه اختبارًا للحساسية المستقبلية، لا أداة تنبؤية، قد ساهم في كشف هشاشة القرار قبل إغلاقه.
5. منهجية الحكم السيادي على القرار توفر إطارًا مفاهيميًا متماسكًا لمعالجة فجوة الإغلاق في القرارات عالية الأثر من خلال الفحوصات الأربع.
6. حالة نقص المخزون مثلت مثالًا واضحًا لفشل إغلاق القرار لا لفشل التشغيل.

### 7. التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تبني منهجية الحكم السيادي على القرار كإطار حوكمي يدعم عمل مجالس الإدارات في القرارات عالية الأثر.
2. إعادة تعريف دور مجلس الإدارة في القرارات ذات الأثر العالي من المصادقة إلى الحكم على الإغلاق عبر تمكينه من أدوات تمنع الالتزام الغير جيد على القرارات ذات التبعات المستقبلية طويلة الأجل.
3. دمج الاستشراف في عملية الحكم على القرار بوصفه اختبارًا لحساسية القرار أمام المستقبل المجهول بما يساهم في تعزيز مرونة القرار وصلاحيته للاستمرار في سياقات عدم اليقين.
4. ان يتم اعتماد الفجوات السيادية (الإدراك، القدرة، التوازن) كمعايير رسمية لتحديد جاهزية القرار للإغلاق.
5. تطبيق المنهجية على القرارات السيادية فقط دون إدخالها في العمليات اليومية.

### 8. قائمة المراجع

#### 1.8. المراجع العربية

- السلمي، علي. (2008). صنع القرار الإداري. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- العساف، صالح بن عبدالعزيز. (2012). حوكمة الشركات: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، سالم بن سعد. (2016). الاستشراف الاستراتيجي وصناعة المستقبل. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العزي، عبدالله بن محمد. (2015). إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة. الرياض: دار الميمان للنشر.
- الزبيدي، عبدالرحمن بن أحمد. (2018). إدارة الأزمات والمخاطر الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحمادي، راشد بن محمد. (2014). القرار الإداري في المنظمات العربية. دبي: دار الكتاب الجامعي.
- هيئة السوق المالية السعودية. (2017). لائحة حوكمة الشركات. الرياض: هيئة السوق المالية.

#### 2.8. المراجع الأجنبية:

Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York, NY: Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York, NY: Random House.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.
- van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation* (2nd ed.). Chichester: Wiley.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتور/ أحمد بن محمد المنصور، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.82.11>