المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

المجلد السابع

الإصدار الرابع والثمانون

تاريخ النشر: 5 أبريل 2026م

ISSN: 2706-6495

ISSN: 2706-6495

الإهداء

إنه لمن دواعي سرورنا وامتياز كبير أن نقدم الإصدار الرابع 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

ISSN: 2706-6495

المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

مجلة علمية دولية محكمة، تصدر المجلة دورياً كل شهر

الإصدار الرابع والثمانون كاملاً | 5 أبريل 2026م

Doi: doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84

Email: 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/ عـذاب العزيز الهاشمي

أ.د. خالد إبراهيم خليل ابو 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 العبداللات

د. أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم

د. وصفي ياسين عباس

د. أبو عبيدة طه جبريل علي

د. بدرالدين براحلية

ISSN: 2706-6495

قائمة الأبحاث المنشورة:

No	عنوان البحث	اسم الباحث	الدولة	التخصص	رقم الصفحة
1	تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية	الباحث/ إبراهيم بن صالح إبراهيم السويّل	المملكة العربية السعودية	إعلام رقمي وتكنولوجيا الاتصالات	33 - 6
2	التنقل الذكي المستدام في المملكة العربية السعودية عبر إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي (تقييم التجارب المحلية وتحديات التطبيق)	الدكتورة/ حنان عبدالرزاق شوشان	المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال	55 - 34
3	إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع	الباحثة/ بيان حسن القرشي، إشراف الدكتورة/ رشا عبد الرحيم مزروع	المملكة العربية السعودية	الإعلام	94- 56
4	فعالية سياسات المناطق الحرة في دولة الإمارات العربية المتحدة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر	الباحث/ فو يان شين، الباحث/ آى خه شيو	جمهورية الصين الشعبية	الدراسات الإقليمية والدولية	133- 95
5	دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية (دراسة ميدانية على مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي)	الباحث/ أنس عبد الرشيد عبد الله مولوي	المملكة العربية السعودية	هندسة معمارية	161- 134
6	دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي	الباحث/ بدر بن عبد العزيز الزهراني	المملكة العربية السعودية	التعليم الإلكتروني	181- 162
7	نموذج تكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة لتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام	الباحث/ هاشم طه العيدروس	المملكة العربية السعودية	إدارة الأعمال	212- 182

ISSN: 2706-6495

8	العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمون (دراسة تحليلية وصفية)	الدكتور/ عبد المجيد نايف أحمد علاونة	فلسطين	علم الاجتماع	229- 213
9	أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية	الباحث/ محمد عبدالكريم عارف المسعود	المملكة العربية السعودية	إدارة مشاريع	261- 230

ISSN: 2706-6495

تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية

The impact of relying on artificial intelligence tools in strategic advertising message planning on public trust in Arab institutions

إعداد الباحث/ إبراهيم بن صالح إبراهيم السويّل

طالب دكتوراه إعلام رقمي وتكنولوجيا الاتصالات، الجامعة الأهليّة، مملكة البحرين

(Chief of Staff) – مجموعة stc، المملكة العربية السعودية

Email: alsuwail@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي قنوات mbc في منطقة الرياض، بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي حوالي (229) مفحوصًا، وقد تم تحديد الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان، حيث بلغ الحد الأدنى اللازم (144) مفحوصًا. وقد اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (200) مفحوصًا وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وهي عينة تفوق الحد الأدنى المطلوب، مما يعزز من دقة النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة. وقام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: أن تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على مستوى مصداقية الرسائل الإعلانية لدى الجمهور في المؤسسات العربية. جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.56 من 5)؛ إن هناك تفاوتا في استجابات أفراد عينة الدِّراسة على عبارات تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على وضوح الخطاب الإعلاني من وجهة نظر الجمهور في المؤسسات العربية. حيث تراوحت المتوسِّطات ما بين (3.32 إلى 4.12 من 5)؛ إن تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على درجة اتساق الرسائل الإعلانية مع هوية المؤسسات العربية لدى الجمهور، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72 من 5)؛ ومن التوصيات التي وضعتها الدراسة: تعزيز الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية يؤدي إلى تحسين دقة استهداف الجمهور ورفع مستوى التفاعل معهم، استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يسمح بتحليل بيانات الجمهور بدقة أكبر.

الكلمات المفتاحية: تأثير، أدوات الذكاء الاصطناعي، تخطيط، الرسائل الإعلانية الاستراتيجية، ثقة الجمهور

ISSN: 2706-6495

The impact of relying on artificial intelligence tools in strategic advertising message planning on public trust in Arab institutions

Abstract:

The study aimed to identify the impact of relying on artificial intelligence tools in strategic advertising message planning on public trust in Arab institutions. The study employed a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire. The study population consisted of employees of MBC channels in the Riyadh region, totaling approximately 229 participants. The minimum random sample size required to represent the study population was determined using the Kregci-Morgan formula, which set the minimum requirement at 144 participants. The study relied on a random sample of 200 participants, exceeding the minimum required, thus enhancing the accuracy of the results and increasing their generalizability to the study population, and the researcher designed an electronic questionnaire to achieve the study objectives. Data were entered into a computer. The study yielded significant findings, including that relying on artificial intelligence tools in strategic advertising message planning impacts the level of credibility of advertising messages among the public in Arab institutions. The overall average score was (high) with a mean of (3.56 out of 5). There was a variation in the responses of the study participants to the statements regarding the impact of relying on artificial intelligence tools in strategic advertising message planning on the clarity of advertising discourse from the audience's perspective in Arab institutions. The averages ranged from (3.32 to 4.12 out of 5). The impact of relying on artificial intelligence (AI) tools in strategic advertising message planning on the degree of alignment between advertising messages and the identity of Arab institutions with the public was found to be high, with an overall arithmetic mean of 3.72 out of 5. This mean falls within the fourth category of the five-point Likert scale (3.40 to 4.19), which indicates a high level. Among the study's recommendations are: enhancing the use of AI tools in advertising message planning leads to improved audience targeting accuracy and increased engagement; and utilizing AI tools allows for more precise audience data analysis.

Keywords: Impact, AI Tools, Planning, Strategic Advertising Messages, Public Trust

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

يشهد العصر الرقمي تحولات جذرية طالت مختلف المجالات، وفي مقدمتها مجال الإعلان الذي لم يعد يقف عند حدود الوسائل التقليدية، بل تجاوزها إلى آفاق غير مسبوقة بفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي (المعيني، 2024). وقد أدت هذه التقنيات إلى تحديث وإعادة هيكلة شاملة للأساليب التقليدية في الإعلان، حيث تغلغلت في تنظيم الخطوات الأساسية للعملية الإعلانية، بدءاً من التخطيط والبحث، وصولاً إلى إنشاء الإعلانات، وتخطيط وشراء الوسائط، وتقييم الأداء، وكتابة النصوص الإعلانية بطرق أكثر كفاءة (عزت، 2024).

هذا التطور النوعي مكن المؤسسات من صياغة رسائل إعلانية استراتيجية مخصصة على نطاق واسع بناءً على تحديد هوية المستهلك وتفضيلاته، وتطبيق استراتيجيات استباقية باستخدام الخوارزميات لاكتشاف رؤى العملاء بدقة متناهية (باكير، 2024). ومع ذلك، فإن هذه الإمكانات الهائلة وتوظيف الخوارزميات في صياغة الرسائل الاتصالية يثيران تساؤلات جوهرية تتعلق بمستوى مصداقية المحتوى المقدم، ومدى تقبل الجمهور لهذا التخصيص المفرط الذي قد يمس خصوصية الأفراد أو يثير لديهم شعوراً بالاستياء (المعيني، 2024).

إن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والجمهور لم تعد تقتصر على التفاعل الفوري، بل امتدت لتؤثر في تشكيل الانطباعات الذهنية وبناء الولاء، مما يجعل من الثقة المؤسسية متغيراً حرجاً في ظل بيئة اتصالية تعتمد على الخوارزميات، خاصة في المجتمعات العربية التي تشهد تسارعاً كبيراً في تبني التحول الرقمي (باكير، 2024). ومن ثمّ، فإن فهم كيفية تأثير هذا الاعتماد التقني في تخطيط الرسائل على ثقة الجمهور يمثل ضرورة ملحة لاستدامة العلاقة بين المؤسسة العربية ومتلقيها.

بناءً على ما تقدم، يهدف هذا البحث إلى رصد وتحليل تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية، وذلك للوقوف على أبعاد العلاقة بين كفاءة التقنية ومصداقية المؤسسة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة في التحدي القائم أمام المؤسسات العربية المتمثل في كيفية موازنة الاعتماد المتزايد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية مع الحفاظ على ثقة جمهورها. فبالرغم من الفوائد التي توفرها هذه الأدوات من تخصيص فائق وكفاءة في تحليل البيانات (عزت، 2025؛ منصوري، 2025)، إلا أن هناك فجوة إدراكية لدى الجمهور العربي تتعلق بمدى صدقية المحتوى المولد آلياً ومخاطر انتهاك الخصوصية الرقمية (باكير، 2024؛ المعيني، 2026).

وتزداد المشكلة تعقيداً عند النظر في مدى قدرة هذه الخوارزميات على استيعاب القيم الثقافية والاجتماعية العربية، حيث قد يؤدي الفشل في الملاءمة السياقية إلى نتائج عكسية تزعزع ثقة الجمهور (منتصر وبدر، 2024). علاوة على ذلك، فإن غياب أطر واضحة للشفافية قد يولد شعوراً بالتلاعب الخوارزمي، مما يضع المؤسسة في مأزق مفارقة الخصوصية؛ إذ أثبتت الدراسات أن الإفصاح عن استخدام الذكاء الاصطناعي قد يؤدي أحياناً لانخفاض ملحوظ في الثقة (Schilke & Reimann, 2025). ومن هنا، تتلخص مشكلة الدراسة في الكشف عن تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.

2.1. أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية؟

ISSN: 2706-6495

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية، وهي كما يلي:

1. ما مدى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟
2. ما تقييم الجمهور لمستوى مصداقية الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية؟
3. ما مستوى تقبل الجمهور لدرجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية؟
4. ما مدى ملاءمة الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي للسياق الثقافي والجغرافي للجمهور؟
5. ما مدى مساهمة الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في جذب انتباه الجمهور؟
6. ما تقييم الجمهور لمستوى شفافية المؤسسات العربية في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية؟
7. ما تقييم الجمهور لمدى التزام المؤسسات العربية بحماية خصوصية البيانات الشخصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟
8. ما مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بموضوع حديث نسبياً، من خلال دراسة تقاطع تقنيات الذكاء الاصطناعي مع استراتيجيات الاتصال الإعلاني، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى تأصيل نظري أعمق.
2. تقدم الدراسة فهماً علمياً لطبيعة العلاقة بين كفاءة التخطيط الخوارزمي والمخرجات النفسية والسلوكية للجمهور (المتمثلة في الثقة والمصداقية).
3. تطرح الدراسة أبعاداً جديدة تتعلق بمدى استيعاب الخوارزميات للقيم الثقافية العربية، وتختبر مفاهيم حرجة مثل مفارقة الخصوصية والشفافية الإدراكية في سياق بيئة الاتصال العربية المعاصرة.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

1. تزوّد مخططي الحملات الإعلانية ومسؤولي الاتصال في المؤسسات العربية برؤى تطبيقية دقيقة حول كيفية الموازنة بين استغلال تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين الحفاظ على الثقة المؤسسية.
2. لفت انتباه الممارسين إلى المخاطر المحتملة الناتجة عن الإفراط في الاعتماد على الآلة، مما يساعدهم على تجنب ردود الفعل العكسية للجمهور الناتجة عن مخاوف انتهاك الخصوصية أو غياب الملاءمة السياقية.
3. تمهد نتائج هذه الدراسة الطريق نحو صياغة موجهات أخلاقية ومهنية تساعد المؤسسات العربية على وضع سياسات واضحة للإفصاح والشفافية عند استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في حملاتها الإعلانية.

ISSN: 2706-6495

4.1. أهداف الدراسة:

وتتمثل الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ما يلي:

1. التعرف على مدى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية.
2. رصد تقييم الجمهور لمستوى مصداقية الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية.
3. قياس مستوى تقبل الجمهور لدرجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية.
4. تحديد مدى ملاءمة الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي للسياق الثقافي والجغرافي للجمهور.
5. الكشف عن مدى مساهمة الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في جذب انتباه الجمهور.
6. الوقوف على تقييم الجمهور لمستوى شفافية المؤسسات العربية في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية.
7. التعرف على تقييم الجمهور لمدى التزام المؤسسات العربية بحماية خصوصية البيانات الشخصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية.
8. قياس مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية.

5.1. فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفروض التالية التي سوف يتم اختبارها، لاستخلاص النتائج والتوصيات:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية ومستوى ثقته في المؤسسات العربية.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية الرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملائمة السياقية للرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.
6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.

7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفاظ على الخصوصية عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.

6.1. المفاهيم الأساسية للدراسة:

1. أدوات الذكاء الاصطناعي:

عرف Alghaswyneh (2025) أدوات الذكاء الاصطناعي في السياق الإعلاني والاتصالي بأنها: "برمجيات وأنظمة تقنية مصممة لمحاكاة القدرات الذهنية البشرية، مثل التعلم، والاستنتاج، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتوليد المحتوى الإبداعي بناءً على معالجة كميات هائلة من البيانات".

وتعرف إجرائياً بأنها: "هي كافة الوسائل التقنية الذكية التي تستخدمها المؤسسات العربية في مختلف مراحل التخطيط الإعلاني من التحليل إلى التنفيذ".

2. تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية:

يُعرف تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية بأنه: "عملية ممنهجة وشاملة تبدأ بتحليل دقيق للسوق والجمهور المستهدف والمنافسين، تليها صياغة أهداف اتصالية محددة، ثم ابتكار الأفكار والمضامين الإعلانية التي تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها التسويقية بعيدة المدى".

وتعرف إجرائياً بأنها: " الممارسات التي تتبعها المؤسسة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في صياغة رسائل إعلانية مخصصة ومبتكرة تتناسب مع سمات الجمهور العربي وتفضيلاته النفسية والسلوكية".

3. ثقة الجمهور:

تُعرف ثقة الجمهور بأنها: " الحالة النفسية التي تعكس توقعات المتلقي حول موضوعية وشفافية ومصداقية المؤسسة، ومدى شعوره بالأمان تجاه خصوصية بياناته وصدق الوعود التي تقدمها المؤسسة في رسائلها".

وتعرف إجرائياً بأنها: "الدرجة التي يشعر بها الجمهور العربي بأن الرسائل المخططة عبر الذكاء الاصطناعي صادقة، وغير مضللة، وتحترم خصوصيته الرقمية، ولا تتعارض مع قيمه الثقافية والاجتماعية".

7.1. حدود الدراسة:

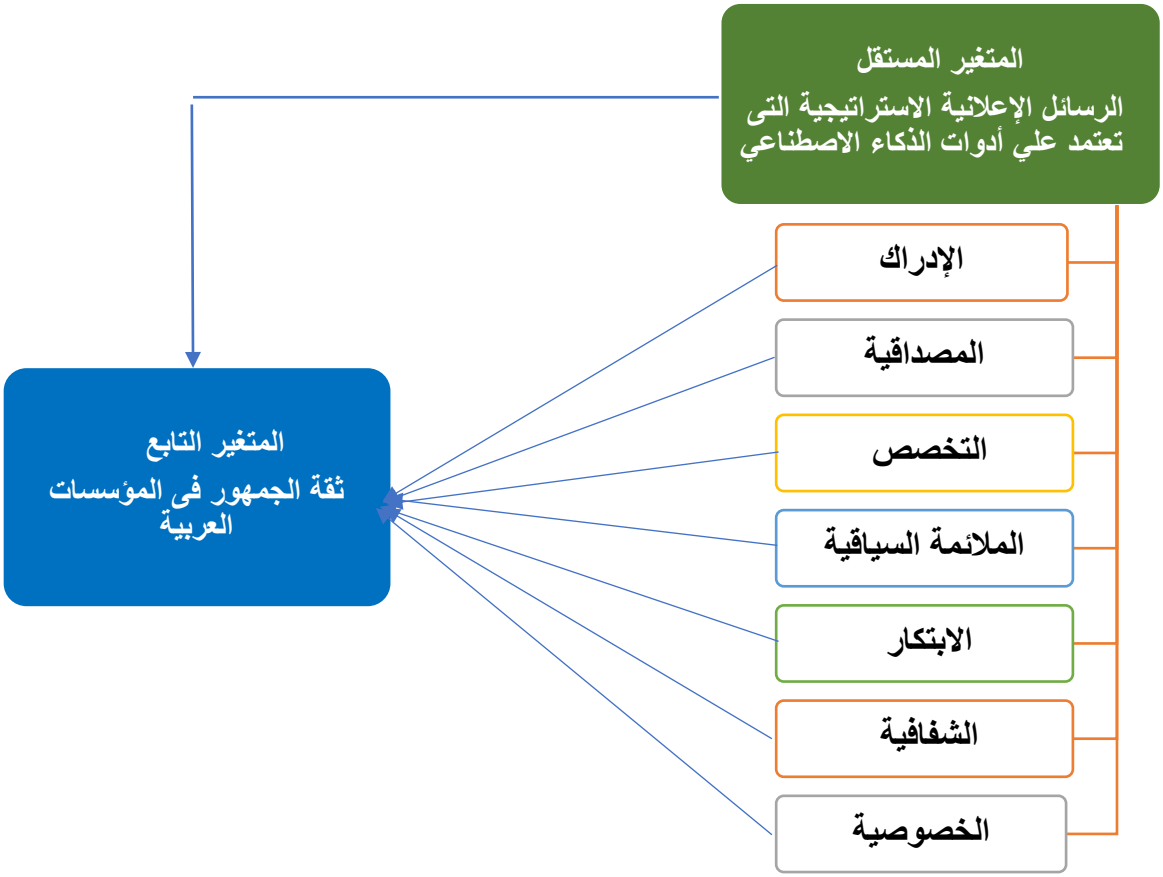
1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف على تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.
2. **الحدود الزمانية:** ترتبط الدراسة بالفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025- 2026.
3. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على جمهور المؤسسات العربية من الأفراد الذين لديهم تعرض فعلي أو محتمل للرسائل الإعلانية الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية.

8.1. أنموذج ومتغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي.
- **المتغير التابع:** ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.

ISSN: 2706-6495

- **المتغيرات الديموغرافية:** العمر، الجنس، المستوى التعليمي.



2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

تعتمد الدراسة الحالية على مدخل نظري متكامل يجمع بين قبول التكنولوجيا وبناء المصداقية، وذلك عبر النظريتين التاليتين:

1. نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM):

يرى ديفيز Davis (1989) أن سلوك الأفراد أو نوايا السلوك يتم تحديدها بناء على اتجاهات ووجهات نظر الأفراد تجاه ذلك السلوك، كما أن النوايا السلوكية تتحدد طبقاً للمعتقدات الشخصية، وبالتالي فالسلوك نتيجة للاتجاهات والمعتقدات. ويفترض أن قبول الأفراد لأي تكنولوجيا جديدة يعتمد على محددين رئيسيين: السهولة المدركة (مدى بساطة التعامل مع التقنية)، والفائدة المدركة (مدى المنفعة التي سيجنيها المستخدم). وفي سياق الذكاء الاصطناعي، أُضيف عنصر الثقة كمتغير وسيط أساسي يحدد استجابة الجمهور (محمد وزكي، 2023).

وبالتطبيق على الدراسة الحالية تُستخدم هذه النظرية لتفسير كيف يؤدي تخطيط لرسالة الإعلانية بالذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) إلى تعزيز ثقة الجمهور. فإذا أدرك الجمهور أن الإعلانات المصممة آلياً تقدم له فائدة من خلال التخصيص الدقيق والملاءمة لاحتياجاته، وتتميز بسهولة في الوصول والتفاعل، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى زيادة تقبله للرسالة وتعزيز ثقته في المؤسسة التي تتبنى هذه التقنيات المتطورة.

ISSN: 2706-6495

2. نظرية مصداقية المصدر (Source Credibility Theory):

تقوم هذه النظرية على أن تأثير الرسالة الاتصالية يتوقف على ملامح المصدر، وتحديداً في بعدي: الخبرة (الكفاءة) والجدارة بالثقة (المصداقية). وفي العصر الرقمي، انتقل مفهوم المصدر من الشخص إلى الخوارزمية أو الآلة كمخطط للرسالة Seiler & (Kucza, 2017).

بالتطبيق على الدراسة الحالية تُطبق النظرية لفحص مدى إدراك الجمهور للذكاء الاصطناعي كمصدر خبير قادر على إنتاج محتوى إعلاني مبتكر ودقيق. حيث تقيس الدراسة الحالية كيف ينعكس إدراك الجمهور لمصداقية الخوارزميات (التي تخطط الإعلان) على ثقته الكلية في المؤسسة (المصدر النهائي للرسالة). فكلما زادت دقة وشفافية الرسالة المخططة آلياً، ارتفعت درجة "الجدارة بالثقة" لدى الجمهور تجاه المؤسسة العربية المعلنة.

2.2. الإطار المعرفي:

الذكاء الاصطناعي:

عرف الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificial) بأنه قدرة الآلة على محاكاة الذكاء البشري في أداء الوظائف المعرفية والسلوكية، ويستخدم الذكاء الاصطناعي تقنيات التعلم الآلي والتعلم العميق، والمنطق والرياضيات لتدريب الآلات والبرامج على حل المشكلات، واتخاذ القرارات (عزت وآخرون، 2025).

وتشمل تقنيات الذكاء الاصطناعي استخدام التطبيقات وأنظمة الذكاء الاصطناعي لتحقيق مجموعة واسعة من المهام والأعمال التي تتطلب تفاعل ذكاء بشري، وتتضمن هذه التطبيقات استخدام تعلم الآلة، وتحليل البيانات، والتعرف على الأنماط، والتفاعل اللغوي الطبيعي، والتخطيط الذكي وأنظمة الخبراء، والروبوتات الذكية والمراقبة، والتحكم الذكي، والتشخيص الذاتي وتوصيات النظم، وغيرها (Russell, & Norvig,2016).

أساليب استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية:

يشهد قطاع الإعلانات تطورًا ملحوظًا نتيجة التقدم السريع في تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث أسهمت هذه التقنيات في تعزيز كفاءة الحملات الإعلانية وفعاليتها. وتعتمد هذه التقنيات على إنتاج محتوى إعلاني متنوع يشمل النصوص والصور ومقاطع الفيديو، مما يمكّن المعلنين من تصميم رسائل إعلانية مخصصة بدقة وسرعة أكبر (Huang et al., 2018).

1. **تحليل البيانات وفهم الجمهور:** تُمكّن تقنيات الذكاء الاصطناعي من تحليل بيانات الجمهور والسوق لمعرفة سلوكياتهم وتفضيلاتهم بدقة، وبناء على ذلك يمكن تصميم إعلانات مخصصة تخاطب كل شريحة من الجمهور المستهدف، كما يمكن التنبؤ بأداء الإعلانات قبل اطلاقتها.
2. **ابتكار الأفكار الإبداعية:** يمكن للذكاء الاصطناعي إنشاء عناوين إعلانية جذابة ونصوص إبداعية وسيناريوهات فيديو، وتوليد صور وفيديوهات مخصصة للإعلانات، والبحث عن أفكار إعلانية جديدة من خلال تحليل اتجاهات السوق ونمط سلوك الجمهور.
3. **تحديد الأهداف وصياغة الرسالة:** يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد أهداف الحملة الإعلانية بدقة، وبناء رسائل واضحة وموجهة تستند إلى احتياجات الجمهور ومتطلبات السوق.
4. **تحسين الأداء وقياس النتائج:** يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي مراقبة أداء الإعلانات بشكل مستمر وتقديم توصيات لتحسينها، وحساب عائد الاستثمار للحملات الإعلانية، وتخصيص الإعلانات في الوقت الفعلي بناء على سلوكيات الجمهور (كمال وآخرون، 2025).

ISSN: 2706-6495

3.2. الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، ويتناول الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (تخطيط الإعلانات بالذكاء الاصطناعي)، أو المتغير التابع (ثقة الجمهور)، أو كلاهما مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، مع التعقيب على الدراسات بتحديد أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة:

هدفت دراسة سعدى وزواوي (2021) إلى بيان أهمية الإعلان الإلكتروني ودوره في التأثير على إدراك وفهم الرسالة الإعلانية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستبيان على عينة من متعاملين مؤسسة جوميا، أظهرت النتائج أن الإعلان الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على إدراك الرسالة الإعلانية لمؤسسة جوميا، وأن التوقع أهم وسيلة تقيس إدراك الرسالة الإعلانية، يتبعها الانتباه والدوافع بشكل متوسط، ومعظم العينة لم تحصل على معلومات كافية من الرسائل الإعلانية من مؤسسة جوميا.

هدفت دراسة محمد وزكي (2023) إلى تقييم تجربة استخدام برامج الذكاء الاصطناعي، تحديدًا Chat GPT وMidJourney، في إنشاء الحملات الإعلانية الإلكترونية ومقارنتها بمخططي الحملات البشر، واستخدمت نهجًا متعدد الأساليب يشمل مقابلات متعمقة مع خمسة مخططين، وتحليل مقارن لحملتين إعلانيتين – واحدة باستخدام الذكاء الاصطناعي وأخرى صممت يدويًا – بالإضافة إلى متابعة مستخدمي Facebook الذين تعرضوا للحملات. كشفت النتائج أن المخططين يعتمدون جزئيًا على برامج الذكاء الاصطناعي لإنجاز مهام مثل إنشاء تفاصيل الحملة والمحتوى المكتوب، حيث ساعد برنامج Chat GPT على زيادة الكفاءة وتوفير الوقت. ومع ذلك، لوحظت بعض القيود مثل دقة التحليلات والحاجة لتحسين إدخال الأوامر. لم يظهر فرق كبير بين الحملتين من حيث فترة الحملة والتكلفة اليومية وأهداف التفاعل، بينما كانت تكلفة الرسالة أعلى في حملة الذكاء الاصطناعي، وكانت جودة الحملتين أعلى من المتوسط، مع معدل تفاعل متوقع أعلى للحملة المصممة بشريًا مقارنة بالإعلانات المنافسة.

هدفت دراسة عبد العزيز (2023) على التعرف على انعكاس استخدام التسويق الخادع على مستوى ثقة الجمهور في المنتجات، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وقامت بتوزيع الاستبيان على عينة من المستهلكين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين الوسائط الغنية بالمعلومات وشراء المنتجات، وبين أهمية المعلومات ومستوى الثقة، وبين مصداقية المعلومات ومستوى الثقة، وبين التسويق الخادع واتجاه سلبي للعلامة التجارية، ووجود علاقة ارتباطية عكسية بين المبالغة والتهويل ومستوى الثقة.

هدفت دراسة محمود (2024) إلى تحليل دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الإعلانات بالمنصات والمواقع الصحفية المصرية، وتأثيرها على السلوك الشرائي للجمهور وكثافة متابعته لهذه الإعلانات. اعتمدت المنهج المسحي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيانات الإلكترونية على عينة قدرها ٥٠٠ فرد، وأظهرت النتائج تنوع مستويات التفاعل مع الإعلانات الذكية. كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقة الجمهور بالإعلانات الذكية وتجربته في الشراء الإلكتروني، وكذلك بين كثافة تعرضه للإعلانات وتأثيرها على سلوكه الشرائي.

هدفت دراسة الغيوي (2024) إلى التعرف مدى توظيف الذكاء الاصطناعي في الإعلان من وجهة نظر الجمهور، وتحديد المجالات التي يُستخدم فيها، وفهم الإشباعات التي يحققها. اعتمدت على المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستبانة على عينة من الجمهور. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُوظف بشكل رئيسي لتحقيق الإقناع العاطفي، ويساعد المستهلك على التعرف على مميزات المنتجات، ويُسهم في تقليل مصاريف الدعاية والإعلان للمنتج.

هدفت دراسة منتصر وبدر (2024) إلى رصد مدركات الجمهور المصري تجاه تكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، واتجاهاتهم نحو استخدامها ومستوى الثقة بها، من خلال استبيان إلكتروني. أظهرت النتائج أن معظم المشاركين (88.62%) يرون أن

التطور السريع للذكاء الاصطناعي قد يشكل مخاطر عامة، مع توقع تغييرات أكبر في مجالي التعليم والتوظيف، مقارنة بمجالات التغذية والإسكان. كما بينت النتائج ارتفاع إدراك الجمهور لسهولة استخدام الذكاء الاصطناعي والتفاعل معه، وتوقع الاستفادة منه في تحسين جودة الممارسات المهنية، وزيادة الإنتاجية وأداء المهام الروتينية، خاصة في الإعلام من خلال تقديم محتوى مخصص وخدمات إخبارية عالية الجودة. في المقابل، أبدى المشاركون قلقًا من الاستخدامات السلبية للتقنيات، مثل الاحتيال ونشر الأخبار الكاذبة، وتأثير الذكاء الاصطناعي على التواصل البشري، العزلة الاجتماعية، والمستقبل الوظيفي.

هدفت دراسة منصوري وقديري (2025) إلى التعرف على إسهامات الذكاء الاصطناعي في بناء استراتيجيات تسويقية فعالة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من المهنيين والمتخصصين في التسويق الرقمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ودور فعال لأدوات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة استهداف الجمهور، وفهم احتياجاته، ورفع كفاءة تخطيط الحملات الإعلانية.

ركزت دراسة (Alghaswyneh, 2025) على قياس مستويات تفاعل المستهلكين مع الرسائل المخصصة آلياً. استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت استبانة وُزعت على عينة من مستخدمي المنصات الرقمية. وأظهرت النتائج أن التخصيص الإعلاني الدقيق القائم على خوارزميات الذكاء الاصطناعي يزيد بشكل ملحوظ من معدلات تفاعل المستهلكين مع الرسالة الإعلانية الاستراتيجية.

هدفت دراسة الخلف (2025) إلى تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الحملات الإعلانية في التسويق الرقمي بالسوق السعودي. اعتمدت الدراسة منهجًا ميدانيًا يجمع بين الاستبانة الكمية والمقابلات النوعية مع متخصصين في التسويق الرقمي. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم بفاعلية في تحسين الاستهداف وزيادة معدلات التفاعل والتحويل، مما يعزز العائد على الاستثمار الإعلاني. كما بينت أن الاستخدام الأمثل لهذه التقنيات يتطلب فهمًا استراتيجيًا لسلوك المستهلك، مع مواجهة تحديات مثل التكلفة، الحاجة إلى مهارات متخصصة، ومخاوف الخصوصية.

سعت دراسة عزت وآخرون (2025) إلى توضيح دور الذكاء الاصطناعي في زيادة كفاءة الحملات الإعلانية الرقمية وتحديد تقنياته الحديثة وتحديات تطبيقه مع استشراف اتجاهاته المستقبلية. واعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي والتطبيقي، وتمثلت أدوات وعينة الدراسة في تحليل مجموعة من النماذج الإعلانية القائمة على الذكاء الاصطناعي وتطبيق خطوات عملية لإنشاء حملة إعلانية متكاملة باستخدام أدواته. وتوصلت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحليل البيانات، وتوجيه الإعلانات بدقة مما يزيد فاعليتها، وتقديم تصميمات مبتكرة لتحسين تجربة المستخدم، وزيادة رضا العملاء، وتخصيص الرسائل الإعلانية بدقة.

سعت دراسة (Schilke & Reimann, 2025) إلى فهم العلاقة العكسية المحتملة بين الشفافية وثقة المستهلك. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، من خلال تعريض عينة من المشاركين لسيناريوهات متعددة وقياس ردود أفعالهم عبر استبانة محكمة. وأثبتت النتائج مفارقة هامة تتمثل في أن الإفصاح المباشر للمتلقي عن استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار أو التخطيط أدى إلى انخفاض ملحوظ في مستويات الثقة لدى الجمهور.

هدفت دراسة المعيني (2026) إلى تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تصميم الحملات الإعلانية وتقييم مدى تأثيره في تفاعل الجمهور وثقته بها. استخدم الباحث المنهج المسحي، محددًا عينة بحثية قوامها (80) مشاركًا من الخبراء والمتخصصين في الإعلان والذكاء الاصطناعي في العراق. وأظهرن النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وزيادة فعالية الحملات الإعلانية وجذب انتباه الجمهور.

ISSN: 2706-6495

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي.
- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على الذكاء الاصطناعي كعنصر محوري في تطوير العمل الإعلاني وزيادة فاعلية استهداف الجمهور.
- اتفقت مع أغلب الدراسات في الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الجمهور أو المتخصصين.
- تقاطع الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (عبد العزيز، 2023؛ Schilke & Reimann, 2025) في جعل الثقة متغيراً تابعاً يتأثر بخصائص المحتوى وشفافية المصدر.

أوجه الاختلاف:

- ركزت أغلب الدراسات السابقة على تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي أو التفاعل، وتنفرد الدراسة الحالية بالتركيز بدقة على ثقة الجمهور بالمؤسسات كنتيجة مباشرة لتخطيط الرسائل الاستراتيجية.
- تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على الجمهور السعودي وتحديداً في سياق المؤسسات العربية، مما يعطيها خصوصية ثقافية تفتقر إليها بعض الدراسات السابقة.
- تقدم الدراسة نموذجاً يربط بين الخصائص الإدراكية للرسائل الإعلانية (مثل: المصداقية، التخصيص الابتكار، الملاءمة السياقية، الشفافية) وبين الثقة المؤسسية، وهو طرح نظري أكثر شمولاً من الدراسات التي تناولت جانباً واحداً كالمصداقية فقط.

أوجه الاستفادة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم استمارة الاستبيان، خاصة في تحديد الأبعاد الثمانية للدراسة (الإدراك، المصداقية، التخصيص، الملاءمة، الابتكار، الشفافية، الخصوصية، الثقة).
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تأصيل المفاهيم الإجرائية للذكاء الاصطناعي وتخطيط الرسائل في الإطار النظري.
- وفرت الدراسات السابقة مرجعية للمقارنة؛ حيث تم مقارنة نتائج الدراسة الحالية (مثل ثبوت العلاقة الطردية بين التخصيص والثقة) مع ما توصلت إليه دراسة المعيني (2026) ومنصوري وقديري (2025).

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية للجانب التطبيقي من الدراسة. ويتضمن الفصل تحديداً للمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة وسبل التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

1.3. منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، تم استخدام المنهج المسحي الوصفي والتحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة أراء وتوجهات الجمهور عينة البحث. لأنه ينصب على دراسة أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة، في مكان معين وزمان معين، بما يساعد على فهمها أو إصدار الأحكام بشأنها. وذلك للتعرف على تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية.

ISSN: 2706-6495

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين موظفي قنوات mbc في منطقة الرياض، بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي حوالي (229) مفحوصًا، وقد تم تحديد الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان، حيث بلغ الحد الأدنى اللازم (144) مفحوصًا. وقد اعتمدت الدراسة على عينة قوامها (200) مفحوصًا وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وهي عينة تفوق الحد الأدنى المطلوب، مما يعزز من دقة النتائج ويزيد من إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج.

3.3. أداة الدراسة:

تم استخدام استمارة الاستبيان الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات لتتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف، وقد تم تصميمها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة، وتتكون الأداة من:

1. **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوعي بالذكاء الاصطناعي).
2. **القسم الثاني:** يضم (8) بنود أساسية تقيس أبعاد الدراسة (الإدراك، المصداقية، التخصيص، الملاءمة السياقية، الابتكار، الشفافية، الخصوصية، ومستوى الثقة).

الأسس العلمية لبناء الاستبانة:

تم بناء استمارة الاستبانة الحالية على أسس علمية ومنهجية واضحة، حيث استندت إلى مزيج من الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- الاستناد إلى نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) (Davis, 1989)، والذي يفسر تقبل الأفراد للتقنيات الحديثة بناءً على الفائدة المدركة وسهولة الاستخدام، وقد تم توظيفه في بناء فقرات بعدي الإدراك والتخصيص.
- الاستناد إلى نظرية مصداقية المصدر (Source Credibility Theory)، والتي تؤكد أن مصداقية الرسالة تعتمد على خبرة وموثوقية المصدر، وقد تم الاعتماد عليها في تصميم فقرات المصداقية والثقة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة مثل دراسة (محمد وزكي، 2023)، دراسة (محمود، 2024)، ودراسة (منصوري وقديري، 2025)، ودراسة (Alghaswyneh, 2025).

أسلوب القياس:

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على فقرات الاستبيان، كما في جدول (3-1):

جدول (3-1) تصنيف مقياس ليكرت الثلاثي (الوزن النسبي) المستخدم في الاستبيان

التصنيف	مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض
الدرجة	3	2	1

لتحديد مستوى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة أو محور بشكل أساسي، كما هو موضح وفق جدول (3-2):

ISSN: 2706-6495

جدول (3-2) سلم المقياس المستخدم في المستخدم في الاستبيان

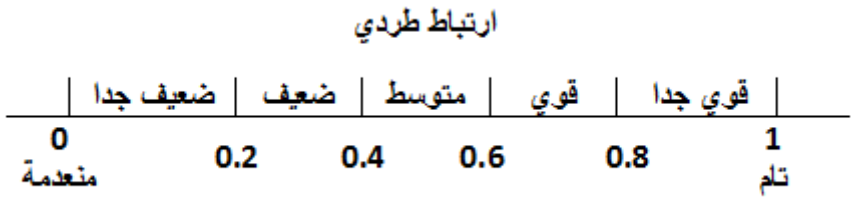
مستوى الموافقة	مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض
الوسط الحسابي	3-2.34	2.33-1.67	1.66-1

4.3. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبيان عن طريق:

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإعلام والتسويق لإبداء الرأي في سلامة الصياغة ومدى ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة.
2. **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك للتأكد من مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله.

شكل (3-1) أنواع معامل الارتباط



جدول (3-3) محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

م	المحور (الفقرة)	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة	النتيجة
1	الإدراك	**0.765	0.000	ارتباط طردي قوي
2	المصداقية	**0.812	0.000	ارتباط طردي قوي جداً
3	التخصيص	**0.698	0.000	ارتباط طردي قوي
4	الملائمة السياقية	**0.743	0.000	ارتباط طردي قوي
5	الابتكار	**0,801	0.000	ارتباط طردي قوي جداً
6	الشفافية	**0.789	0.000	ارتباط طردي قوي
7	الخصوصية	**0.824	0.000	ارتباط طردي قوي جداً
8	مستوى الثقة	**0.856	0.000	ارتباط طردي قوي جداً

توضح معاملات الارتباط من خلال الجدول أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 بمعنى أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا.

ISSN: 2706-6495

5.3. ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان والتأكد من اتساق الفقرات، على عينة أولية مكونة من (30) مفردة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-4):

جدول (3-4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الاستبيان	8	0.874	مرتفعة

يتبين من الجدول أن القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ بلغت (0.874)، وهي قيمة مرتفعة، ويعتبر الاستبيان في صورته الحالية على درجة عالية من الثبات، مما يطمئن الباحث لاستخدامها في الدراسة الميدانية.

6.3. الأساليب الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة من خلال برنامج (SPSS)، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل ألفا كرونباخ.
4. معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

4. نتائج الدراسة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي سعت إلى قياس تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية. يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم ينتقل لتحليل استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفروض ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.4. نتائج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية لها (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى معرفة تقنيات الذكاء الاصطناعي).

1. توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس:

جدول (4-1) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الجنس (ن=200)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	116	%58
أنثى	84	%42
المجموع	200	%100

ISSN: 2706-6495

تظهر نتائج جدول (4-1) تقارباً نسبياً بين الجنسين مع تفوق طفيف لفئة الذكور بنسبة (58%)، بينما بلغت نسبة الإناث (42%). هذا التوزيع يعكس مشاركة فاعلة من الجنسين، مما يعزز من شمولية النتائج حول ثقة الجمهور، حيث قد تختلف معايير الثقة والاهتمام بالتقنيات الحديثة بين الرجال والنساء.

2. توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير العمر:

جدول (4-2) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير العمر (ن=200)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة فأقل	29	%14.5
من 21-30 سنة	83	%41.5
من 31 – 40 سنة	70	%35
من 41 – 50 سنة	11	%5.5
من 51 فأكثر	7	%3.5
المجموع	200	%100

تشير نتائج جدول (4-2) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتركز في الفئة العمرية من (21–40 سنة) بنسبة إجمالية بلغت (76.5%)، مما يعكس تمثيلًا مرتفعًا لفئة الشباب ومتوسطي العمر داخل العينة. وقد يُعزى ذلك إلى أن هذه الفئات تُعد من أكثر الفئات استخدامًا للتقنيات الرقمية وتفاعلاً مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

3. توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير المستوى التعليمي:

جدول (4-3) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المستوى التعليمي (ن=200)

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	%6.5
دبلوم	16	%8
بكالوريوس	121	%60.5
ماجستير	35	%17.5
دكتوراه	15	%7.5
المجموع	200	%100

تشير نتائج جدول (4-3) إلى ارتفاع المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية وعليا (85.5%). ويعكس ذلك تمتع غالبية المبحوثين بخلفية تعليمية تؤهلهم لفهم الرسائل الإعلانية وتحليل دور أدوات الذكاء الاصطناعي في صياغتها وتقييم أثرها على الثقة.

ISSN: 2706-6495

4. توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغير مستوى معرفة تقنيات الذكاء الاصطناعي:

جدول (4-4) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المستوى التعليمي (ن=200)

مستوى معرفة تقنيات الذكاء الاصطناعي	التكرار	النسبة المئوية
مستوى معرفة مرتفع	96	%48
مستوى معرفة متوسط	85	%42.5
مستوى معرفة منخفض	19	%9.5
المجموع	200	%100

تشير نتائج جدول (4-4) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (90.5%) يمتلكون مستوى معرفة مرتفعًا أو متوسطًا بتقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس وجود خلفية معرفية لدى المبحوثين قد تسهم في تكوين اتجاهات أكثر وعيًا عند تقييم تأثير هذه التقنيات على الثقة في المؤسسات. وتتفق مع نتيجة دراسة المعيني (2026) في أن نصف العينة تمتلك معرفة متوسطة بالذكاء الاصطناعي.

2.4. الإجابة على أسئلة الدراسة:

1. الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

ما مدى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-5):

جدول (4-5) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الإدراك (ن=200)

مستوى الإدراك	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أدرك ذلك بدرجة مرتفعة.	104	%52	2.40	0.69	مرتفع
أدرك ذلك بدرجة متوسطة.	72	%36			
أدرك ذلك بدرجة منخفضة.	24	%12			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (4-5) إلى أن مستوى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (2.40)، حيث أفاد (52%) من المبحوثين بإدراك مرتفع، مقابل (36%) إدراك متوسط، و(12%) إدراك منخفض. وتعكس هذه النتيجة وجود وعي ملحوظ لدى الجمهور باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المجال الإعلاني. وتتفق مع نتيجة دراسة باكير (2024) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى وعي الشباب بتقنيات الذكاء الاصطناعي واستخداماتها الإعلامية.

2. الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

ما تقييم الجمهور لمستوى مصداقية الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-6):

ISSN: 2706-6495

جدول (4-6) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المصداقية (ن=200)

مستوى المصداقية	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى مصداقية مرتفع.	55	%27.5	2.07	0.68	متوسط
مستوى مصداقية متوسط.	105	%52.5			
مستوى مصداقية منخفض.	40	%20			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (4-6) إلى أن تقييم الجمهور لمستوى مصداقية الرسائل الإعلانية الاستراتيجية المعتمدة على أدوات الذكاء الاصطناعي جاء متوسطًا بمتوسط حسابي (2.07)، حيث تركزت النسبة الأكبر في مستوى المصداقية المتوسط (52.5%). يشير إلى أن الجمهور العربي يثق في قدرة الذكاء الاصطناعي على تقديم معلومات دقيقة، لكنه يشكك في نوايا المؤسسات التي تستخدمه، خاصة إذا كان الاستخدام يهدف فقط لتقليل التكاليف وليس لتحسين تجربة المستخدم. وتتفق مع نتيجة دراسة باكير (2024) التي أظهرت أن تقييم مصداقية المحتوى المعتمد على الذكاء الاصطناعي جاء في المستوى المتوسط لدى العينة.

3. الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

ما مستوى تقبل الجمهور لدرجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العربية؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-7):

جدول (4-7) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير التخصيص (ن=200)

مستوى التخصيص	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى تقبل مرتفع.	100	%50	2.40	0.67	مرتفع
مستوى تقبل متوسط.	80	%40			
مستوى تقبل منخفض.	20	%10			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (5-7) إلى أن مستوى تقبل الجمهور لدرجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (2.40)، حيث بلغت نسبة التقبل المرتفع (50%). ويعكس ذلك رغبة الجمهور في محتوى مخصص يلبي احتياجاتهم الشخصية. وأن المنفعة الشخصية المحققة من الإعلانات الذكية تغلب على القلق التقني، وتتماشى مع نموذج قبول التكنولوجيا (TAM). وتتفق مع نتيجة دراسة (منصوري وقديري، 2025) في أن تحليل البيانات الضخمة بواسطة الذكاء الاصطناعي ينجح في استشراف احتياجات المستهلكين وتقديم عروض مخصصة تحظى بقبول وتفضيل مرتفع يعزز ولاء العملاء.

4. الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:

ما مدى ملاءمة الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي للسياق الثقافي والجغرافي للجمهور؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-8):

ISSN: 2706-6495

جدول (4-8) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الملاءمة السياقية (ن=200)

مستوى الملاءمة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى ملاءمة مرتفع.	84	%42	2.27	0,71	متوسط
مستوى ملاءمة متوسط.	86	%43			
مستوى ملاءمة منخفض.	30	%15			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (4-8) إلى أن مستوى ملاءمة الرسائل الإعلانية للسياق الثقافي والجغرافي جاء متوسطًا بمتوسط حسابي (2.27)، حيث تركزت النسبة الأكبر عند المستوى المتوسط (43%). ويشير ذلك إلى نجاح جزئي لخوارزميات الذكاء الاصطناعي في التكيف مع الخصوصية الثقافية. وتتفق مع نتيجة دراسة (Karam et al., 2025) في أن ملاءمة الذكاء الاصطناعي للبيئة العربية لا تزال في مراحلها المتوسطة وتتطلب تكييفاً أعمق مع القيم واللغات المحلية لتحقيق التكامل الثقافي المطلوب.

5. الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة:

ما مدى مساهمة الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في جذب انتباه الجمهور؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-9):

جدول (4-9) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الابتكار (ن=200)

مستوى الابتكار	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يساهم بدرجة مرتفعة.	126	%63	2.53	0.67	مرتفع
يساهم بدرجة متوسطة.	54	%27			
يساهم بدرجة منخفضة.	20	%1			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (4-9) إلى أن مساهمة الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (2.53)، حيث بلغت نسبة المساهمة المرتفعة (63%). ويعكس ذلك قوة الذكاء الاصطناعي في تعزيز الجوانب الإبداعية والبصرية للإعلانات. وتتفق مع نتيجة دراسة المعيني (2026) في أن الذكاء الاصطناعي يملك تأثيرًا كبيرًا في جذب انتباه الجمهور.

6. الإجابة عن السؤال السادس للدراسة:

ما تقييم الجمهور لمستوى شفافية المؤسسات العربية في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-10):

جدول (4-10) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الشفافية (ن=200)

مستوى الشفافية	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى شفافية مرتفعة.	22	%11	1.54	0.69	منخفض

ISSN: 2706-6495

مستوى شفافية متوسطة.	64	%32			
مستوى شفافية منخفضة.	114	%57			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (4-10) إلى أن تقييم الجمهور لمستوى شفافية المؤسسات في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي جاء منخفضًا بمتوسط حسابي (1.54)، حيث بلغت نسبة الشفافية المنخفضة (57%). ويعكس ذلك شعور الجمهور بالغموض أو القلق تجاه الإفصاح المؤسسي. وتتفق مع نتيجة دراسة (Ipsos MENA, 2025) في أن الجمهور يشعر بغموض تجاه الإفصاح المؤسسي، حيث تمثل قلة الشفافية في اتخاذ القرار الخوارزمي مصدر قلق لـ 55% من المستهلكين.

7. الإجابة عن السؤال السابع للدراسة:

ما تقييم الجمهور لمدى التزام المؤسسات العربية بحماية خصوصية البيانات الشخصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-11):

جدول (4-11) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخصوصية (ن=200)

مستوى الخصوصية	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى التزام مرتفع.	28	%14	1.66	0.71	منخفض
مستوى التزام متوسط.	76	%38			
مستوى التزام منخفض.	96	%48			
المجموع	200	%100			

تشير نتائج جدول (4-11) إلى أن تقييم الجمهور لالتزام المؤسسات بحماية خصوصية البيانات جاء منخفضًا بمتوسط حسابي (1.66)، حيث بلغت نسبة الالتزام المنخفض (48%). ويعكس ذلك تخوف الجمهور من المراقبة الخوارزمية وسوء إدارة البيانات الشخصية. وتتفق مع نتيجة دراسة (Verve, 2025) في أن هناك قلقاً متزايداً لدى المستهلكين بشأن كيفية استخدام بياناتهم في تدريب الخوارزميات، حيث سجل 65% من الجمهور تخوفاً من غياب الخصوصية.

8. الإجابة عن السؤال الثامن للدراسة:

ما مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة كما يوضحها جدول (4-12):

جدول (4-12) توزيع استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الثقة (ن=200)

مستوى الثقة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
مستوى ثقة مرتفع.	66	%33	2.15	0.70	متوسط
مستوى ثقة متوسط.	98	%49			
مستوى ثقة منخفض.	36	%18			
المجموع	200	%100			

ISSN: 2706-6495

تشير نتائج جدول (4-12) إلى أن مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي جاء متوسطًا بمتوسط حسابي (2.15)، حيث بلغت نسبة الثقة المتوسطة (49%). ويعكس ذلك توازن الجمهور بين إعجابهم بالابتكار والقدرات الإبداعية للذكاء الاصطناعي وبين مخاوفهم المتعلقة بالخصوصية والشفافية. وتتفق مع نتيجة دراسة كلا من محمود (2024) والمعيني (2026) في أن غالبية الجمهور يتمتعون بدرجة ثقة متوسطة إلى عالية في الإعلانات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي

3.4. نتائج التحقق من صحة فروض الدراسة:

1. نتائج الفرض الأول:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية ومستوى ثقته في المؤسسات العربية"، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-13):

جدول (4-13) معامل الارتباط بين الإدراك ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
الإدراك ومستوى الثقة	**0.58	0.000	طردية متوسطة	قبول

أظهرت نتائج جدول (4-13) وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى الثقة ($r = 0.58, p < 0.01$). ويشير ذلك إلى أن زيادة وعي الجمهور بتوظيف الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية تعزز الثقة بالمؤسسة، حيث إن الجمهور يميل إلى الاعتماد على المؤسسات التي يعتقد أنها تستخدم تقنيات متقدمة. وتتفق مع دراسة محمود (2024) في وجود علاقة ارتباطية بين توظيف الذكاء الاصطناعي في الإعلانات وثقة الجمهور.

2. نتائج الفرض الثاني:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصداقية الرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية". وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-14):

جدول (4-14) معامل الارتباط بين المصداقية ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
المصداقية ومستوى الثقة	**0.91	0.000	طردية قوية جداً	قبول

أظهرت نتائج جدول (4-14) وجود علاقة طردية قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين مصداقية الرسائل ومستوى الثقة ($r = 0.91, p < 0.01$). ويشير ذلك إلى أن دقة ومصداقية الرسائل الإعلانية المدعومة بالذكاء الاصطناعي تعتبر العامل الأكبر في تكوين ثقة الجمهور بالمؤسسة، حيث يميل الجمهور إلى الوثوق بالمؤسسات التي تضمن معلومات صحيحة ودقيقة. وتتفق مع نتيجة دراسة كل من المعيني (2026) وعبد العزيز (2023) في وجود علاقة ارتباطية بين المصداقية وثقة الجمهور.

ISSN: 2706-6495

3. نتائج الفرض الثالث:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية". وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-15):

جدول (4-15) معامل الارتباط بين التخصيص ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
التخصيص ومستوى الثقة	**0.58	0.000	طردية متوسطة	قبول

أظهرت نتائج جدول (4-15) وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين درجة التخصيص الفائق ومستوى الثقة ($r = 0.58, p < 0.01$). يشير ذلك إلى أن قدرة المؤسسة على تقديم محتوى يلبي احتياجات الفرد بدقة ترفع من رصيد ثقته بها. وتتماشى النتيجة مع نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)؛ حيث إن المنفعة المدركة الناتجة عن التخصيص تعزز الموقف الإيجابي نحو المؤسسة. وتتفق مع نتيجة دراسة المعيني (2026) بأن التخصيص الإعلاني يسهم إيجابيًا في تعزيز تفاعل الجمهور وثقته.

4. نتائج الفرض الرابع:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الملائمة السياقية للرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية". وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-16):

جدول (4-16) معامل الارتباط بين الملائمة السياقية ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
الملائمة ومستوى الثقة	**0.63	0.000	طردية قوية	قبول

أظهرت نتائج جدول (4-16) وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الملاءمة السياقية ومستوى الثقة ($r = 0.63, p < 0.01$). ويعكس ذلك أن قدرة الذكاء الاصطناعي على تكييف الرسائل مع السياق الثقافي والجغرافي يزيد من قبول المؤسسة ورفع مستوى الثقة، حيث يشعر الجمهور أن الرسائل ملائمة له وليست عامة أو متجاهلة للخصوصية الثقافية.

5. نتائج الفرض الخامس:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية". وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-17):

جدول (4-17) معامل الارتباط بين الابتكار ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
الابتكار ومستوى الثقة	**0.47	0.000	طردية متوسطة	قبول

ISSN: 2706-6495

أظهرت نتائج جدول (4-17) وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين الابتكار الإبداعي ومستوى الثقة (r = 0.47, p < 0.01). رغم أن الإبهار البصري يجذب الانتباه، إلا أن الإبهار لا يعني بالضرورة الثقة؛ فقد ينبهر الجمهور بالإعلان لكنه لا يثق في المؤسسة إذا غابت المعايير الأخرى. وتتفق مع نتيجة دراسة (المعيني، 2026) في وجود علاقة طردية قوية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وقدرة الإعلان على الإبهار البصري وجذب انتباه الجمهور وإثارة دهشتهم وفضولهم بنسبة 62%.

6. نتائج الفرض السادس:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية". وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-18):

جدول (4-18) معامل الارتباط بين الشفافية ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
الشفافية ومستوى الثقة	**0.74	0.000	طردية قوية	قبول

أظهرت نتائج جدول (4-18) وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الثقة ($r = 0.74, p < 0.01$). بالنظر إلى انخفاض مستوى الشفافية في النتائج (1.54)، فإن هذه العلاقة تفسر انخفاض الثقة. ويعني ذلك أن الإفصاح الواضح عن استخدام الذكاء الاصطناعي يزيد من الثقة، حيث يغفر الجمهور الأخطاء التقنية إذا شعر بالشفافية، لكنه يفقد الثقة تمامًا في حالة الغموض أو الخداع.

7. نتائج الفرض السابع:

الذي ينص على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحفاظ على الخصوصية عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية ومستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية". وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة كما يوضحها جدول (4-19):

جدول (4-19) معامل الارتباط بين الخصوصية ومستوى ثقة الجمهور (ن=200)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة	نتيجة الفرض
الخصوصية ومستوى الثقة	**0.81	0.000	طردية قوية جداً	قبول

أظهرت نتائج جدول (4-19) وجود علاقة طردية قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين الحفاظ على الخصوصية ومستوى الثقة (r = 0.81, p < 0.01). في عصر الذكاء الاصطناعي يعتبر الحفاظ على الخصوصية ليس مجرد إجراء تقني، بل صمام أمان للثقة، والارتباط القوي يعني أن أي انتهاك للخصوصية سيؤدي لانهيار فوري في الثقة المؤسسية.

4.4. ملخص النتائج:

- جاء مستوى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية مرتفعاً.
- جاء مستوى تقبل الجمهور لدرجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي مرتفعاً.
- جاءت درجة مساهمة الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية في جذب انتباه الجمهور مرتفعة.

ISSN: 2706-6495

- جاء تقييم الجمهور لمستوى مصداقية الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي متوسطاً.
- جاء مستوى ملاءمة الرسائل الإعلانية الاستراتيجية للسياق الثقافي والجغرافي للجمهور العربي متوسطاً.
- جاء مستوى ثقة الجمهور في المؤسسات العربية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية متوسطاً.
- جاء تقييم الجمهور لمستوى شفافية المؤسسات العربية في الإفصاح عن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي منخفضاً.
- جاء تقييم الجمهور لمدى التزام المؤسسات العربية بحماية خصوصية البيانات الشخصية منخفضاً.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين مستوى مصداقية الرسائل الإعلانية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين مستوى الحفاظ على خصوصية البيانات ومستوى ثقة الجمهور.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الملاءمة السياقية (الثقافية والجغرافية) للرسائل الإعلانية ومستوى ثقة الجمهور.
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الشفافية في الإفصاح عن استخدام الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقة الجمهور.
- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى إدراك الجمهور لاعتماد المؤسسات العربية على الذكاء الاصطناعي ومستوى ثقته فيها.
- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين درجة التخصيص الفائق في الرسائل الإعلانية ومستوى ثقة الجمهور.
- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الابتكار الإبداعي في تصميم الرسائل الإعلانية ومستوى ثقة الجمهور.

5. التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي سجلت انخفاضاً في مستويات الشفافية والخصوصية، وفي ضوء الارتباطات القوية لهذه المتغيرات بالثقة المؤسسية، نوصي بالآتي:

1. اعتماد بروتوكولات الشفافية الاستباقية بحيث يجب على المؤسسات الإفصاح الواضح عن استخدام الذكاء الاصطناعي في الرسائل الإعلانية. ويُفضل استخدام تبريرات أخلاقية للاستخدام بدلاً من الدوافع الربحية الصرفة، لتقليل نفور الخوارزميات لدى الجمهور.
2. الاستثمار في التخصيص المسؤول، حيث أن التحول من التخصيص القائم على مراقبة البيانات إلى البيانات الطوعية، حيث يشارك الجمهور تفضيلاته برغبة منه مقابل قيمة حقيقية، مما يعزز الثقة المتبادلة.
3. تطوير الهوية الرقمية الثقافية للخوارزميات حيث يجب على المؤسسات العربية تدريب نماذج الذكاء الاصطناعي على قواعد بيانات تعكس القيم، اللهجات، والأعراف المحلية، لضمان ألا تبدو الرسائل الإعلانية مصطنعة في نظر الجمهور العربي.
4. تطبيق نموذج الابتكار الهجين، فيجب ألا ينفرد الذكاء الاصطناعي بالعملية الإبداعية. نوصي بوجود إشراف بشري دائم لضمان المصداقية العاطفية.
5. نوصي المؤسسات بالحصول على شهادات جودة في أمن البيانات والإفصاح عنها في حملاتها، لتبديد قلق الجمهور وتحويله إلى ثقة مستدامة، مما يعزز من الأمان الرقمي المؤسسي

6. المقترحات:

استكمالاً لما بدأته هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء البحوث التالية:

1. دراسة مقارنة بين إدراك الجمهور العربي والجمهور الغربي لمعايير الثقة في إعلانات الذكاء الاصطناعي.

2. دراسة تطبيقية لتطوير نماذج مرئية وسهلة لإدارة خصوصية البيانات في التطبيقات العربية، وقياس أثرها في رفع مستوى الثقة المؤسسية.
3. دراسة تحليلية لمدى قدرة الذكاء الاصطناعي على استيعاب اللهجات المحلية والقيم الأخلاقية العربية في الرسائل الإعلانية مقارنة بالرسائل البشرية.

7. المصادر والمراجع:

1.7. المصادر والمراجع العربية:

باكير، ياسمين عطا الله أحمد (2024). إدراك الشباب المصري لتقنيات الذكاء الاصطناعي وأثرها على مصداقية تناول الأحداث المجتمعية في القنوات التليفزيونية. مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، 29، 311 - 401.

الخلف، أحمد خالد (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على كفاءة الحملات الإعلانية في التسويق الرقمي: دراسة ميدانية على السوق السعودي. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية.5(4)، 136-165.

سعدي، رحيل، وزواوي، عمر حمزة (2021). تأثير الإعلان الإلكتروني على إدراك الرسالة الإعلانية: دراسة حالة عينة من متعاملي مؤسسة جوميا للتسوق. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 12(1)، 118 - 131.

عبد العزيز، عبده قناوي أحمد (2023). استراتيجيات التسويق الخادع عبر مواقع التواصل الاجتماعي وانعكاسها على مستوى ثقة الجمهور في المنتجات: دراسة ميدانية. المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، 14، 540 - 575.

عزت، رشيدة عمرو أنور، عبد الرحيم، منى إبراهيم، الجندي، ريهام محمد فهيم محمد حسن، وسعودي، علي صالح محمود (2025). الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير صناعة الإعلان الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث التربوية والنوعية، 32، 265 - 303.

الغيوي، رحاب جواد كاظم دهيرش (2024). دور الذكاء الاصطناعي في الإعلان الرقمي وتأثيره على سلوك المستهلك: دراسة مسحية. مجلة الدراسات المستدامة، 6، 2136 - 2156.

كمال، مصطفى حسين، عزت، نسرين عزت جمال الدين محمود، وشكري، أحمد الطحاوي أحمد (2025). الضوابط الفلسفية لاستراتيجيات بناء وتصميم الفكرة الاعلانية من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجلة التراث والتصميم، 5(29)، 258 - 276.

محمد، فتحي، وزكي، حبيبة (2023). تقييم تجربة استخدام برنامجي الذكاء الاصطناعي Chat Gpt وMidjourney في إنشاء حملات إعلانية إلكترونية وتقييمها من خلال عينة من مخططي الحملات الإعلانية الإلكترونية. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، 3، 299 - 348.

محمود، مي محمود محمد توفيق (2024). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق جودة الإعلان بالمنصات الرقمية والمواقع الصحفية المصرية وتأثيرها على السلوك الشرائي للجمهور المصري: دراسة ميدانية. مجلة الإعلام والدراسات البينية، 10، 41 - 105.

المعيني، قاسم مصطفى. (2026). دور الذكاء الاصطناعي في تصميم الحملات الإعلانية وتأثيراته في الجمهور. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 18(1)، 538-552.

ISSN: 2706-6495

منتصر، أمل فوزي، وبدر، إيمان طاهر سيد عباس (2024). اتجاهات الجمهور المصري نحو تكنولوجيا وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، 23(2)، 1 - 72.

منصوري، عبد الوهاب، وقديري، سمير (2025). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي واستشراف احتياجات المستهلكين. مجلة الإعلام والمجتمع, 9(1)، 233-250.

2.7. المراجع والمصادر الأجنبية:

Alghaswyneh, O. F. (2025). Exploring the Impact of AI-Driven Personalization on Consumer Engagement in Digital Marketing. Management, 2025(1), 117-144.

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. Journal of service research, 21(2), 155-172.

Ipsos MENA. (2025). Sharing an AI blueprint for the advertising industry: Consumer and professional insights. Campaign Middle East. https://campaignme.com/sharing-an-ai-blueprint-for-the-advertising-industry/

Karam, J., El Hayek, Z., & Youssef, L. (2025). AI and Cultural Adaptation: Leveraging MENA Values in Business. In AI in the Middle East for Growth and Business: A Transformative Force (pp. 61-73). Cham: Springer Nature Switzerland.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). Artificial intelligence: a modern approach 175.

Schilke, O., & Reimann, M. (2025). The transparency dilemma: How AI disclosure erodes trust. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 188, 104405.

Seiler, R., & Kucza, G. (2017). Source credibility model, source attractiveness model and match-up-hypothesis: An integrated model. Journal of international scientific publications: economy & business, 11(1), 1-15.

Verve. (2025). 2025 In-app user privacy report: Balancing personalization and AI fears. https://verve.com/press/new-verve-research-consumers-more-willing-to-accept-ads-for-free-content-but-ai-related-privacy-fears-soar/

ISSN: 2706-6495

8. الملاحق:

الاستبيان

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول تأثير الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الرسائل الإعلانية الاستراتيجية على ثقة الجمهور في المؤسسات العربية، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن كافة البيانات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، والمطلوب هو التعبير عن رأيك الشخصي بكل موضوعية.

شكراً لحسن تعاونكم،،

أولًا: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. **الجنس:**
   - ☐ ذكر
   - ☐ أنثى
2. **العمر:**
   - ☐ 20 سنة فأقل
   - ☐ من 21-30 سنة
   - ☐ من 31-40 سنة
   - ☐ من 41-50 سنة
   - ☐ من 51 فأكثر
3. **المستوى التعليمي:**
   - ☐ ثانوي
   - ☐ دبلوم
   - ☐ بكالوريوس
   - ☐ ماجستير
   - ☐ دكتوراه
4. **مستوى معرفتك بتقنيات الذكاء الاصطناعي**
   - ☐ مستوى معرفة مرتفع.
   - ☐ مستوى معرفة متوسط.
   - ☐ مستوى معرفة منخفض.

ISSN: 2706-6495

ثانياً: الرسائل الإعلانية الاستراتيجية التي تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي:

5 **ما مدى إدراكك لاعتماد المؤسسات العربية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في رسائلها الإعلانية؟**

☐ أدرك ذلك بدرجة مرتفعة.

☐ أدرك ذلك بدرجة متوسطة.

☐ أدرك ذلك بدرجة منخفضة.

6 **ما تقييمك لمستوى دقة ومصداقية المحتوى الإعلاني المخطط عبر أدوات الذكاء الاصطناعي؟**

☐ مستوى مصداقية مرتفع.

☐ مستوى مصداقية متوسط.

☐ مستوى مصداقية منخفض.

7 **ما مستوى تقبلك لقيام الذكاء الاصطناعي بتصميم وتوجيه إعلانات مطابقة تماماً لاهتماماتك واحتياجاتك الشخصية؟**

☐ مستوى تقبل مرتفع.

☐ مستوى تقبل متوسط.

☐ مستوى تقبل منخفض.

8 **ما مدى ملاءمة الرسائل الإعلانية المصممة بالذكاء الاصطناعي للقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع العربي؟**

☐ مستوى ملاءمة مرتفع.

☐ مستوى ملاءمة متوسط.

☐ مستوى ملاءمة منخفض.

9 **ما مدى مساهمة الابتكار والإبداع في الصور والنصوص المولدة آلياً بالذكاء الاصطناعي في جذب انتباهك للرسائل الإعلانية؟**

☐ يساهم بدرجة مرتفعة.

☐ يساهم بدرجة متوسطة.

☐ يساهم بدرجة منخفضة.

10 **ما تقييمك لمستوى شفافية المؤسسات العربية في الإفصاح عن استخدامها أدوات الذكاء الاصطناعي في رسائلها الإعلانية؟**

☐ مستوى شفافية مرتفعة.

☐ مستوى شفافية متوسطة.

☐ مستوى شفافية منخفضة.

ISSN: 2706-6495

11 ما تقييمك لمدي لالتزام المؤسسات العربية بحماية خصوصية بياناتك الشخصية عند استخدام الذكاء الاصطناعي في إعلاناتها؟

☐ مستوى التزام مرتفع.

☐ مستوى التزام متوسط.

☐ مستوى التزام منخفض.

ثالثاً: ثقة الجمهور في المؤسسات العربية:

12 ما مستوى ثقتك في المؤسسات العربية التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تخطيط رسائلها الإعلانية الاستراتيجية؟

☐ مستوى ثقة مرتفع.

☐ مستوى ثقة متوسط.

☐ مستوى ثقة منخفض.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ إبراهيم بن صالح إبراهيم السويّل، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.1

ISSN: 2706-6495

التنقل الذكي المستدام في المملكة العربية السعودية عبر إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي (تقييم التجارب المحلية وتحديات التطبيق)

Sustainable Smart Mobility in Saudi Arabia through the Internet of Things and Artificial Intelligence (An Evaluation of Local Initiatives and Implementation Challenges)

إعداد الدكتورة/ حنان عبدالرزاق شوشان

أستاذ مساعد، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

Email: hanene@su.edu.sa

الملخص:

يتناول هذا البحث دراسة التنقل الذكي المستدام في المملكة العربية السعودية من خلال استخدام تقنيتي إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي، ويهدف إلى تقييم التطبيقات المحلية لهذه التقنيات في تحسين نظم النقل الذكي. يركز البحث على مشاريع فعلية مثل نظام إدارة المرور الذكي في منطقة الملك عبد الله المالية وتجربة السيارات ذاتية القيادة في الرياض، بالإضافة إلى تحليل التحديات التنظيمية، التقنية، والاجتماعية التي تواجه تطبيق هذه التقنيات في المملكة، حيث يسهم البحث في زيادة المعرفة بحلول التنقل الذكي في السياقات العربية والاقتصادات النامية مما يعزز من التقدم التكنولوجي، وتقديم التجربة السعودية دروسًا قيمة للدول الأخرى في المنطقة والعالم الراغبة في تطبيق تقنيات النقل الذكي. يعتمد البحث على منهجية تحليلية مدمجة تشمل دراسة الحالات الفعلية والتحليل المقارن للتقنيات المستخدمة في المشاريع الحالية. وتشير النتائج إلى أن السعودية حققت تقدمًا ملحوظًا في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين النقل، إلا أن هناك تحديات متبقية تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، وغياب التنسيق بين الهيئات المختلفة، وعدم توحيد السياسات التنظيمية. كما أظهرت النتائج أهمية التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتسريع تطبيق هذه التقنيات. في الختام، يوصي البحث بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوحيد التشريعات الخاصة بالتنقل الذكي، وتعزيز وعي المجتمع بفوائد هذه التقنيات، مع تنفيذ سياسات تدعم الاستدامة البيئية لتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

الكلمات المفتاحية: التنقل الذكي، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الاستدامة البيئية، النقل المستدام، المملكة العربية السعودية، السيارات ذاتية القيادة.

ISSN: 2706-6495

Sustainable Smart Mobility in Saudi Arabia through the Internet of Things and Artificial Intelligence (An Evaluation of Local Initiatives and Implementation Challenges)

Dr. Hanene Chouchane

Assistant professor, Shaqra University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study examines sustainable smart mobility in Saudi Arabia through the integration of Internet of Things (IoT) and Artificial Intelligence (AI) technologies. It aims to evaluate the local applications of these technologies in improving smart transportation systems. The research focuses on actual projects such as the Smart Traffic Management System in the King Abdullah Financial District (KAFD) and the Autonomous Vehicle Trials in Riyadh, in addition to analyzing the regulatory, technical, and social challenges facing the implementation of these technologies in the Kingdom, This research contributes to increasing knowledge of smart mobility solutions in Arab contexts and developing economies, thus enhancing technological progress, and providing valuable lessons from the Saudi experience for other countries in the region and the world wishing to implement smart transportation technologies. The study uses an analytical methodology that combines case studies and a comparative analysis of the current projects. The results show that Saudi Arabia has made significant progress in utilizing AI and IoT technologies to enhance transportation; however, challenges remain concerning digital infrastructure, lack of coordination among different entities, and unifying regulatory policies. The findings also highlight the importance of collaboration between government agencies and the private sector to accelerate the deployment of these technologies. In conclusion, the study recommends the development of digital infrastructure, unifying transportation regulations, and raising public awareness of the benefits of these technologies to ensure the successful implementation of future smart mobility projects. Additionally, the study emphasizes the need to implement policies that support environmental sustainability and contribute to achieving the objectives of Saudi Vision 2030 in enhancing the transportation ecosystem.

Keywords: Smart mobility, Artificial Intelligence, Internet of Things, Environmental sustainability, Sustainable transportation, Saudi Arabia, Autonomous vehicles.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تحوّلًا جذريًا في نظم النقل الحضري نتيجة الزيادة المطّردة في النمو السكاني والتحضر، حيث يتوقع أن يرتفع عدد سكان المدن إلى أكثر من 67 % من إجمالي السكان بحلول عام 2050، مما يزيد من الضغط على نظم النقل التقليدية ويطرح تحديات كبيرة تتعلق بالازدحام والإدارة البيئية والفعالية التشغيلية. لمواجهة هذه التحديات، ظهرت مفاهيم مثل التنقّل الذكي والنقل المستدام كاستجابة ضرورية تجمع بين التحوّل الرقمي والأهداف البيئية والاجتماعي (Abul Kashem 2025 et al., Alamoudi et al., 2024).

في السياق العالمي، يُعرَّف التنقّل الذكي على أنه دمج التقنيات الرقمية المتقدمة ضمن أنظمة النقل بهدف تحسين كفاءة الحركة وتقليل الانبعاثات وتحسين جودة الحياة في البيئات الحضرية. ويتضمن ذلك اعتماد تكنولوجيات مثل الذكاء الاصطناعي(AI) ، إنترنت الأشياء (IoT)، التحليل التنبؤي، وأنظمة النقل كخدمة (MaaS) التي تعمل على بناء منظومات اتصال ذكية بين المركبات والبنية التحتية والتطبيقات المركزية لإدارة الحركة في الوقت الحقيق (Alanazi, 2023.; Alam et al., 2024)

تُعد هذه التحوّلات جزءًا من رحلة أوسع نحو الاستدامة في النقل المستقبلي، حيث ترتبط الاستدامة ليس فقط بتحسين الكفاءة التشغيلية وإنما أيضًا بتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال تخفيض الانبعاثات الكربونية، وتحسين السلامة المرورية، وتعزيز العدالة في الوصول إلى خدمات النقل (Abul Kashem et al., 2025).

أما فيما يتعلّق بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، فهما يشكلان بنية أساسية لتوفير البيانات الحية والتحليلات الدقيقة التي تمكن النظم الذكية من التنبؤ بالسلوك المروري، وتحسين تدفق الخدمات، وإدارة الموارد بشكل ديناميكي. توفر أجهزة الاستشعار الموزعة والشبكات المتصلة عبر IoT بيانات لحظية، بينما تعالج خوارزميات الذكاء الاصطناعي تلك البيانات لتحسين اتخاذ القرار وتشغيل النظم بذكاء عالي (Alam et al., 2024).

في هذا الإطار، تتجسد الأنظمة المتكاملة مثل AIoT الذكاء الاصطناعي + إنترنت الأشياء (كمحرّك أساسي لتحويل البيانات إلى حلول تشغيلية فعّالة، وهي تعد ركيزة أساسية في بناء النقل الذكي المستدام لما توفره من تحسين انسيابية الحركة، تقليل الازدحامات، وتعزيز السلامة البيئية ضمن منظومات حضرية متصلة (Alanazi, 2023).

على الصعيد المحلي، اتخذت المملكة العربية السعودية خطوات استراتيجية نحو التحول الرقمي في قطاع النقل، انطلاقًا من أهداف رؤية 2030 التي تسعى لتعزيز الاستدامة والبنية التحتية الذكية، وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري عبر تطوير حلول نقل فعّالة وآمنة. وقد شملت هذه الجهود مشاريع مبتكرة في مجال أنظمة تحكم المرور الذكية، اختبارات المركبات ذاتية القيادة، ونظام إدارة النقل الذكي الذي يربط بين البيانات الحية والمراكز التشغيلية لتحسين الأداء اللوجستي وتقليل الانبعاثات (Alotaibi et al., 2025)

ومع تحقيق بعض التقدّم في التطبيقات المحلية، تبقى هناك حاجة لإجراء دراسات شاملة تقيم مدى فاعلية تجارب الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في نظم النقل السعودية بالمقارنة مع نماذج عالمية رائدة .إذ تشير الدلائل إلى أن التحديات التنظيمية، ضعف التكامل بين الأنظمة، والتفاوت في بنية البنية التحتية الرقمية لا تزال عوائق أمام التوسع الشامل لتطبيقات النقل الذكي في المدن الكبرى داخل المملكة (Alamoudi et al., 2024).

بناءً على ما سبق، يحتاج البحث العلمي في هذا المجال إلى ربط الأبعاد التقنية بالتحديات المؤسسية والاجتماعية ضمن إطار تحليلي شامل، يتناول الواقع المحلي ومقارنتها بالتجارب الدولية، بهدف تقديم توصيات عملية وسياسات داعمة لتحقيق نقل حضري أكثر ذكاءً واستدامة.

ISSN: 2706-6495

1.1. مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة البحثية في محدودية التحليل النظري المتكامل في الأدبيات العلمية الذي يتناول تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) و إنترنت الأشياء (IoT) في مجال التنقل الذكي المستدام داخل المملكة العربية السعودية، رغم التقدم المتسارع عالميًا في هذا المجال.

وعلى الرغم من وفرة الدراسات الدولية التي تناولت دور هذه التقنيات في تحسين كفاءة نظم النقل وتعزيز الاستدامة البيئية، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تربط بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية في السياق السعودي، خصوصًا من خلال تحليل مشاريع محلية فعلية ضمن إطار تحليلي مقارن.

كما تفتقر الأدبيات الحالية إلى معالجة شاملة تدمج بين الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية في تفسير واقع تطبيق النقل الذكي في المملكة، حيث غالبًا ما يتم تناول هذه الجوانب بشكل منفصل دون تقديم رؤية تكاملية.

وبناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة من خلال مراجعة تحليلية للأدبيات الحديثة، مدعومة بتحليل وصفي لمشاريع مختارة، بهدف تقديم فهم أعمق لمستوى تطبيق تقنيات AI و IoT في النقل الذكي، وتفسير التحديات المرتبطة بها ضمن إطار نظري متكامل.

2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل نظري متكامل لتطبيقات التنقل الذكي المستدام في المملكة العربية السعودية من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل الإطار المفاهيمي والنظري للتنقل الذكي المستدام، مع توضيح دور تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تطوير نظم النقل الحديثة .
- مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية الحديثة المتعلقة بتطبيقات AI و IoT في النقل الذكي، بهدف تحديد الاتجاهات البحثية والفجوات المعرفية القائمة .
- تقديم تحليل وصفي تطبيقي لمشاريع مختارة في المملكة العربية السعودية (مثل مشاريع النقل الذكي في الرياض)، لربط الطرح النظري بالواقع العملي .
- تفسير أثر تطبيق تقنيات AI و IoT على كفاءة النقل والسلامة والاستدامة البيئية استنادًا إلى ما ورد في الدراسات السابقة والنماذج التطبيقية .
- تحليل التحديات المرتبطة بتطبيق التنقل الذكي من منظور تكاملي يشمل الأبعاد التقنية والتنظيمية والاجتماعية، في ضوء الأدبيات العلمية .
- إجراء تحليل مقارن بين التجربة السعودية والتجارب الدولية الرائدة لاستخلاص أوجه القصور والفرص الممكنة للتطوير .
- تقديم إطار تحليلي وتوصيات استراتيجية تسهم في تعزيز تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في قطاع النقل بالمملكة.

3.1. أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لعدة أسباب:

- الأثر الوطني حيث يوفر البحث رؤى حول كيفية مساهمة AI و IoT في تحقيق أهداف النقل المستدام ضمن رؤية 2030 .
- دعم السياسات من خلال مساعدة صناع القرار على فهم التحديات والفرص في دمج هذه التقنيات ضمن البنية التحتية للنقل.

- يسهم البحث في زيادة المعرفة بحلول التنقل الذكي في السياقات العربية والاقتصادات النامية مما يعزز من التقدم التكنولوجي.
- الأهمية العالمية من خلال تقديم التجربة السعودية دروسًا قيمة للدول الأخرى في المنطقة والعالم الراغبة في تطبيق تقنيات النقل الذكي.

4.1. التعريف بمصطلحات البحث:

- **التنقل الذكي:** يشير إلى استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة وفعالية نظم النقل، مع تقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية، من خلال تقنيات مثل المركبات الذاتية القيادة وإدارة حركة المرور الذكية.
- **إنترنت الأشياء (IoT)** هو شبكة من الأجهزة والحساسات المتصلة بالإنترنت التي تجمع البيانات في الوقت الفعلي وتحللها لدعم اتخاذ القرارات التشغيلية. في سياق النقل، يُستخدم IoT لمراقبة حركة المرور وتحسين تدفق المركبات.
- **الذكاء الاصطناعي (AI)** هو فرع من علوم الكمبيوتر يهدف إلى إنشاء أنظمة قادرة على أداء مهام تتطلب عادة الذكاء البشري، مثل التنبؤ بالازدحام، وإدارة حركة المرور، وتشغيل المركبات الذاتية القيادة.
- **التنقل المستدام:** يشير إلى الحلول التي تلبي احتياجات النقل الحالية دون التأثير على قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم، ويشمل ذلك تقليل الانبعاثات وتحسين كفاءة الطاقة.
- **السيارات ذاتية القيادة:** هي المركبات التي يمكنها العمل دون تدخل بشري، باستخدام الذكاء الاصطناعي، والحساسات، والتعلم الآلي للملاحة وتنفيذ المهام.

5.1. حدود البحث:

- النطاق الجغرافي: المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الكبرى مثل الرياض ومنطقة KAFD
- النطاق الزمني: المشاريع المنفذة بين 2015 و2025، فترة مهمة للتوسع في التحول الرقمي .
- النطاق الموضوعي: دمج تقنيات AI و IoT في نظم النقل الذكي، مع تقييم المشاريع المحلية مثل إدارة المرور الذكي والسيارات ذاتية القيادة .
- الاستثناءات: لا يشمل البحث نظم النقل العام التقليدية أو المناطق غير الحضرية التي لم تُطبق فيها تقنيات النقل الذكي .

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ودورهما في تحسين النقل الذكي

يشكّل كلٌّ من الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) ركيزتين أساسيتين في تطوير نظم النقل الذكي ضمن بيئة المدن الذكية، حيث يسهم الذكاء الاصطناعي في معالجة كميات ضخمة من البيانات وتحليل الأنماط المرورية بشكل استباقي، بما يمكّنه من التنبؤ بالازدحام، وتحسين إدارة حركة المرور، ودعم تشغيل المركبات ذاتية القيادة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل أوقات التأخي(Dwivedi et al., 2023; Li et al., 2022). في المقابل، توفر تقنيات إنترنت الأشياء بنية تحتية رقمية قائمة على شبكة مترابطة من الحساسات والأجهزة الذكية القادرة على جمع البيانات الحية المتعلقة بمواقع المركبات، وكثافة المرور، وحالة الإشارات المرورية، مما يجعلها المصدر الأساسي للبيانات في أنظمة النقل الذكي (Al-Turjman & Lemayian, 2022; Gubbi

(Zhang et al., 2023) . وتُعد هذه البيانات عنصرًا حاسمًا في تمكين أنظمة الذكاء الاصطناعي من اتخاذ قرارات تشغيلية دقيقة وفورية، بما يعزز من فعالية إدارة النقل الحضري.

وفي هذا السياق، برز مفهوم تكامل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (AIoT) كنموذج متقدم لإدارة نظم النقل الذكي، حيث يدمج بين قدرات التحليل التنبؤي التي يوفرها الذكاء الاصطناعي والبيانات الحية التي توفرها إنترنت الأشياء، مما يتيح تطوير أنظمة نقل ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات في الوقت الحقيقي (Zhang et al., 2023; Zhao & Ge, 2024) وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن هذا التكامل يسهم بشكل مباشر في تحسين انسيابية حركة المرور، تقليل مستويات الازدحام، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للنظام المروري (Khan et al., 2023) .

علاوة على ذلك، يرتبط تطبيق إطار AIoT ارتباطًا وثيقًا بتحقيق أهداف الاستدامة الحضرية، حيث يسهم في تقليل الانبعاثات الكربونية الناتجة عن الازدحام المروري، وتحسين كفاءة استهلاك الطاقة، وتعزيز جودة الحياة في المدن (Abul Kashem et al., 2025) كما تؤكد تقارير المنظمات الدولية أن التحول نحو النقل الذكي القائم على البيانات والتحليلات التنبؤية يمثل أحد المسارات الرئيسية لتحقيق تنقل حضري مستدام في المدن المستقبلية (UN-Habitat, 2023).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيمة الحقيقية لتقنيات AI و IoT لا تكمن في كل منهما على حدة، بل في تكاملهما ضمن إطار موحد (AIoT)، حيث يؤدي هذا التكامل إلى تحويل البيانات الحية إلى قرارات ذكية تدعم الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية في آنٍ واحد، مما يجعلها حجر الأساس في تطوير أنظمة النقل الذكي الحديثة. ويمثل هذا التكامل الأساس النظري لتحليل تطبيقات التنقل الذكي في السياق السعودي

2.1.2. أثر التنقل الذكي على الكفاءة التشغيلية والسلامة والاستدامة البيئية

يمثل التنقل الذكي أحد المحاور الأساسية في تحسين أداء النظم الحضرية، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الاختناقات المرورية من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) في تحليل البيانات الحية واتخاذ القرارات التنبؤية في الزمن الحقيقي. إذ تُمكّن خوارزميات التعلم الآلي من التنبؤ بأنماط الحركة المرورية وتحسين توقيت الإشارات وإدارة تدفق المركبات بشكل ديناميكي، مما يؤدي إلى تقليل أوقات الرحلات وتحسين استخدام البنية التحتية للنقل (Zhang et al., 2020; Zheng & Liu, 2019).

وعلى مستوى السلامة المرورية، يسهم التنقل الذكي في تقليل الحوادث الناجمة عن الأخطاء البشرية، والتي تشكل النسبة الأكبر من أسباب الحوادث عالميًا، من خلال اعتماد أنظمة القيادة الذاتية وأنظمة المراقبة الذكية القائمة على تحليل البيانات متعددة المصادر (Multimodal Data) و تُظهر الدراسات مثل دراسة Smith et al. (2022) أن دمج الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في إدارة النقل يمكن أن يعزز الاستجابة الفورية للحوادث، ويحسن مراقبة السلوك المروري، ويزيد من موثوقية النظام المروري ككل.

أما من الناحية البيئية، فيُعد التنقل الذكي أداة فعالة لتحقيق الاستدامة من خلال تقليل استهلاك الطاقة والانبعاثات الكربونية، وذلك عبر تحسين انسيابية الحركة وتقليل فترات التوقف والتشغيل غير الفعال للمركبات. وتشير الأدبيات الحديثة، مثل أبحاث Chen & Wang (2021) و Patel et al. (2023)، إلى أن تطبيق نماذج النقل الذكي القائمة على تكامل AI و IoT يمكن أن يحقق انخفاضًا ملموسًا في زمن الرحلات واستهلاك الطاقة والانبعاثات، مع تحقيق وفورات تشغيلية تدعم أهداف المدن المستدامة.

علاوة على ذلك، فإن التكامل بين هذه التقنيات ضمن إطار المدن الذكية يعزز من تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، حيث يتيح إدارة متكاملة للموارد الحضرية تعتمد على البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية، مما يسهم في بناء نظم نقل أكثر كفاءة، أمانًا، واستدامة بيئيًا (Batty et al., 2020; United Nations, 2022)

بناءً على ذلك، يمكن اعتبار التنقل الذكي نموذجًا متكاملًا يجمع بين الكفاءة التشغيلية، السلامة المرورية، والاستدامة البيئية، حيث لا يقتصر تأثيره على تحسين أداء النقل فحسب، بل يمتد ليشكل ركيزة أساسية في التحول نحو المدن الذكية المستدامة.

3.1.2. التحديات التقنية والتنظيمية والاجتماعية

يساهم التنقل الذكي بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية للنقل الحضري من خلال تحسين انسيابية حركة المرور، تقليل أوقات الانتظار، ودعم الجدولة الديناميكية للطرق، ما يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد المتاحة وتقليل الازدحام (Abul Kashem et al., 2025; Liu & Wang, 2024) كما يلعب هذا النهج دورًا مهمًا في تعزيز السلامة المرورية، حيث تقلل أنظمة التحكم الذكي في الإشارات المرورية والمركبات الذاتية القيادة من الحوادث المرتبطة بالخطأ البشري، وتُحسّن الاستجابة للحوادث الطارئة من خلال تكامل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (AI/IoT) في نظم المراقبة والتحليل (Smith et al., 2023; Zhang et al., 2024) من الناحية البيئية، يساهم النقل الذكي في خفض الانبعاثات الكربونية واستهلاك الطاقة عن طريق تحسين التدفق المروري وتقليل فترات التوقف الطويلة، وهو ما يدعم أهداف الاستدامة البيئية ويرتبط مباشرة بمحاور التنمية الحضرية المستدامة للمدن الذكية (Chen & Kumar, 2022; Patel et al., 2023)

مع ذلك، تواجه جهود تطبيق التنقل الذكي مجموعة من التحديات التقنية والتنظيمية والاجتماعية التي يمكن أن تعيق تحقيق هذه الأهداف .من الناحية التقنية، تشمل هذه التحديات محدودية البنية التحتية الرقمية، صعوبات التكامل بين الأنظمة المختلفة، وتعقيد إدارة كميات البيانات الضخمة (Big Data) وضمان جودة البيانات في الزمن الحقيقي (Real-time) (Al-Farsi & Mahmoud, 2024; He et al., 2022). أما على الصعيد التنظيمي، فتبرز الحاجة إلى أطر قانونية واضحة تراعي جوانب السلامة، المسؤولية القانونية، والخصوصية والأمن السيبراني، خاصة في سياق المركبات الذاتية القيادة والتطبيقات الذكية المعتمدة على مشاركة البيانات .(European Commission, 2023; Saudi Vision 2030 Transportation Framework, 2024)

يشير التحليل الاجتماعي إلى أن قبول المجتمع للتقنيات الذكية يتأثر بعدة عوامل ديموغرافية وثقافية .تميل الفئات الأصغر سنًا والأفراد ذوو التعليم العالي والمعرفة الرقمية الأكبر إلى تبنّي واستخدام تقنيات النقل الذكي والاعتماد على المركبات الذاتية القيادة بشكل أسرع، بينما تظهر مقاومة لدى الفئات الأكبر سنًا والأفراد ذوي الخبرة الرقمية المحدودة، خصوصًا فيما يتعلق بمخاوف الخصوصية، الأمن السيبراني، والثقة في نظم اتخاذ القرار الآلي (Al-Qahtani & Farooq, 2025; Nguyen et al., 2023) كما تؤثر العادات المرورية المحافظة على درجة تقبل هذه الأنظمة، في حين يعزز الاعتياد على التطبيقات الرقمية والانخراط في المجتمع الرقمي من احتمالية التبني (Hassan & Samara, 2024) .

على المستوى الوطني، تظهر فجوة بحثية واضحة في سياق المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطبيق تقنيات النقل الذكي. فعلى الرغم من التقدم العالمي في هذا المجال، تفتقر السعودية إلى دراسات معمقة تركز على تقييم التطبيقات الفعلية للذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في المدن الكبرى. ويُلاحظ تفاوت ملموس بين المدن السعودية الكبرى من حيث استعداد البنية التحتية الرقمية وتكامل نظم النقل الذكي؛ فمدينة الرياض تُعد الأكثر تقدمًا نسبيًا في هذا المجال، بينما تواجه جدة تحديات في تكامل البيانات والتحليل، وتظل مشاريع الدمام محدودة إلى حد كبير وتعتمد بشكل رئيسي على الحلول التقليدية .(Al-Harbi, 2025)

توضح هذه الفجوة الحاجة إلى إجراء تقييمات تجريبية شاملة تجمع بين البيانات الحية من مصادر متعددة، وتربط بين مستوى تبني التكنولوجيا وكفاءة النظام البيئي للنقل والاستدامة البيئية والاجتماعية. تُعد هذه التقييمات أساسًا لتصميم برامج توعية وتدريب موجهة حسب الفئة السكانية والموقع الجغرافي، مما يساهم في تحقيق تطبيق مستدام وفعّال للتنقل الذكي داخل المملكة (Saudi Transport Research Forum, 2024; World Bank, 2023).

ISSN: 2706-6495

2.2. الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات الحديثة دور الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تعزيز استدامة النقل وتحسين كفاءة الأنظمة الحضرية. في هذا السياق، قدمت دراسة Aleessawi & Elmaskali (2026) تحليلًا متعمقًا لتكامل AI و IoT في المدن الذكية، حيث أبرزت الدراسة أن الدمج بين هاتين التقنيتين يمكن أن يحسن تدفق حركة المرور، يقلل الانبعاثات البيئية، ويوفر حلولًا مستدامة للنقل والطاقة. وعلى الرغم من القيمة النظرية لهذه الدراسة، إلا أن تطبيق هذه النتائج في السياق السعودي يتطلب المزيد من البحث حول الممارسات المحلية والتحديات التنظيمية والتقنية التي قد تواجهها المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام.

في دراسة أخرى، ركز Abdennasser et al. (2025) على أثر إنترنت الأشياء في تحسين كفاءة النقل الذكي، مع تسليط الضوء على تحليلات البيانات الحية وإدارة المرور. أشارت النتائج إلى أن تطبيق IoT يمكن أن يساهم بشكل ملموس في تقليل التأخير والحوادث المرورية، ويعزز من انسيابية حركة المركبات. ومع ذلك، فإن الدراسة لم تتناول دمج الذكاء الاصطناعي بشكل كامل، مما يبرز الحاجة لتقييم أطر AI و IoT المشتركة في بيئة المملكة العربية السعودية.

كما أظهرت دراسة Khaleel et al. (2025) أن الذكاء الاصطناعي يعد أداة أساسية لتحسين أداء النقل الذكي، من خلال تحليل البيانات الكبيرة والتنبؤ بأنماط حركة المرور المستقبلية. وقد ركزت الدراسة على فعالية الأنظمة الذكية في البيئات الحضرية، لكنها لم تقدم تقييمًا مباشرًا لتطبيق هذه التقنيات في السياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين الحكومة والقطاع الخاص لتطوير البنية التحتية الرقمية. وفي الوقت نفسه، استكشف Mohsen (2024) التحسين الذكي للوجستيات الحضرية عبر تطبيق AI ، مؤكّدًا أن دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة النقل العام يقلل أوقات السفر ويزيد من كفاءة استخدام الموارد. على الرغم من أهمية هذه النتائج، لم تغطِ الدراسة التجربة السعودية بشكل مباشر، ما يبرز الحاجة لإجراء دراسات تجريبية على الواقع المحلي.

وأخيرًا، أكدت دراسة Hegazy (2025) أن الدمج بين AI و IoT يمكن أن يحسّن الإدارة الحضرية في السعودية بشكل عام، مع خفض استهلاك الطاقة والانبعاثات، وتعزيز الاستجابة السريعة للطوارئ. هذه الدراسة تدعم تطبيق التقنيات الذكية محليًا، إلا أن التحديات التقنية والتنظيمية تظل عائقًا أمام التنفيذ الكامل على أرض الواقع.

تشير هذه الدراسات مجتمعة إلى أن هناك أساسًا نظريًا قويًا لدعم تطبيق AI و IoT في النقل الذكي، مع توضيح الفوائد البيئية والتشغيلية. ومع ذلك، فإن التجارب السعودية لا تزال محدودة، وتحتاج إلى دراسة شاملة تشمل المدن الكبرى، وتقييم الفروق في البنية التحتية الرقمية، ومستوى تقبل المجتمع للتقنيات الحديثة، والتحديات التنظيمية التي قد تؤثر على سرعة التطبيق. كما يُظهر الجدول التالي ملخصًا للدراسات السابقة، مع الإشارة إلى نتائجها، ومستوى الاعتماد على البيانات الحية، والمنهجية، والتقنيات المستخدمة، والسياق:

جدول (1): الجدول الملخص للدراسات السابقة

#	الدراسة	السنة	الموقع/السياق	الهدف	التقنية المستخدمة	المنهجية	النتائج الرئيسية	التعقيب والفجوة البحثية
1	Aleessawi & Elmaskali	2026	المدن الذكية العالمية	دراسة دور AI وIoT في تعزيز الاستدامة	AI + IoT	كمي	تحسين تدفق حركة المرور، تقليل الانبعاثات،	توفر أساس نظري قوي؛ لم يُطبق بعد في السياق السعودي

ISSN: 2706-6495

							حلول نقل مستدامة	
2	Abdennasser et al.	2025	المدن الكبرى	أثر IoT على كفاءة النقل الذكي	IoT	دراسة حالة	تحسين إدارة المرور، تقليل التأخير والحوادث	مفيد لفهم IoT؛ يحتاج لتكامل مع AI وتطبيق على السعودية
3	Khaleel et al.	2025	البيئات الحضرية	تحليل أداء النقل الذكي باستخدام AI	AI + البيانات الضخمة	كمي	تحسين فعالية الأنظمة، التنبؤ بحركة المرور المستقبلية	يبرز أهمية AI؛ تأثيرها في السعودية غير محدد، خاصة التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص
4	Mohsen	2024	المدن الذكية	تحسين اللوجستيات الحضرية باستخدام AI	AI	كمي	تقليل أوقات السفر، زيادة كفاءة استخدام الموارد	يوفر رؤى مهمة؛ التجربة السعودية لم تُدرس بعد
5	Hegazy	2025	المملكة العربية السعودية	تطبيق التقنيات الرقمية لتطوير المدن الذكية	AI + IoT	دراسة حالة	تحسين الإدارة الحضرية، تقليل استهلاك الطاقة والانبعاثات، استجابة أسرع للطوارئ	يدعم التطبيق في السعودية؛ التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والتنظيمات لا تزال قائمة

تستخلص هذه الدراسات عدة فجوات رئيسية تتعلق بالسياق السعودي، أبرزها نقص الدراسات المعمقة حول تطبيق AI و IoT على مستوى المدن المختلفة، والحاجة إلى دمج البيانات الحية من مصادر متعددة لمقارنة الفعالية التشغيلية والتأثير البيئي، بالإضافة إلى قلة البحث في التحديات التنظيمية والتقنية والاجتماعية التي تؤثر في تقبل المجتمع للتقنيات الحديثة وكفاءة النظام البيئي للنقل. لذا، يبرز دور الدراسات المستقبلية لتقييم هذه العلاقة بشكل تجريبي، مع مراعاة الاختلافات بين المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام، لضمان تصميم حلول نقل ذكي مستدام متكاملة وفعّالة.

ISSN: 2706-6495

3.2. تحليل النظريات الداعمة للإطار النظري:

تشكل النظريات المستخدمة في هذا البحث إطارًا تفسيريًا متكاملًا يساعد على فهم أبعاد التنقل الذكي المستدام من منظور تقني، مؤسسي، وسلوكي. إذ لا يقتصر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) على الجانب التكنولوجي فقط، بل يرتبط أيضًا بعوامل التبني المجتمعي، تكامل الأنظمة، وكفاءة إدارة الموارد.

تُعد نظرية الابتكار التكنولوجي (Rogers, 2003) الأساس لفهم كيفية انتشار تقنيات النقل الذكي داخل المجتمع، حيث تفسر التباين في مستويات التبني بين الأفراد والفئات المختلفة. ففي السياق السعودي، يمكن من خلالها تفسير الفجوة بين الأجيال في تقبل التقنيات الحديثة مثل المركبات ذاتية القيادة، حيث يميل الأفراد الأصغر سنًا وذوو المعرفة الرقمية الأعلى إلى تبني هذه التقنيات بشكل أسرع مقارنة بالفئات الأخرى. كما تساعد هذه النظرية في تحليل العوامل المؤثرة في تبني الابتكار مثل الثقة في التكنولوجيا، سهولة الاستخدام، والإدراك بالفائدة. من جهة أخرى، توفر نظرية النظم (Bertalanffy, 1968) إطارًا تحليليًا لفهم النقل الحضري كنظام متكامل يتكون من عناصر مترابطة تشمل البنية التحتية، المركبات، المستخدمين، والجهات التنظيمية. في هذا السياق، يبرز دور تكامل بيانات إنترنت الأشياء مع خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة النظام ككل، حيث يؤدي أي خلل في أحد مكونات النظام (مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو غياب التنسيق المؤسسي) إلى تقليل فعالية النظام بالكامل. وعليه، تفسر هذه النظرية التحديات التي تواجه تطبيق النقل الذكي في المملكة من حيث ضعف التكامل المؤسسي والتقني.

أما نظرية إدارة الموارد المستدامة (Hart, 1997) ، فتركز على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الاستدامة طويلة المدى، وهو ما يتجلى في تطبيقات النقل الذكي التي تسعى إلى تقليل استهلاك الوقود والانبعاثات الكربونية من خلال تحسين تدفق حركة المرور وتقليل الازدحام. في هذا الإطار، يساهم دمج AI و IoT في تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الطاقة والموارد، مما يدعم توجه المملكة نحو تحقيق أهداف الاستدامة البيئية ضمن رؤية 2030.

أخيرًا، تبرز نظرية اتخاذ القرار القائم على البيانات (Provost & Fawcett, 2013) كأحد الأعمدة الأساسية لفهم كيفية عمل أنظمة النقل الذكي، حيث تعتمد هذه الأنظمة على البيانات الحية والتحليلات التنبؤية لاتخاذ قرارات فورية تتعلق بإدارة المرور، توزيع الأحمال، والاستجابة للأحداث الطارئة. يوضح هذا الإطار كيف يمكن للبيانات أن تتحول إلى أداة استراتيجية لتحسين الأداء التشغيلي وتقليل التأخير، مما يعزز من فعالية النقل الذكي ويزيد من موثوقيته.

بشكل تكاملي، توضح هذه النظريات أن نجاح تطبيق النقل الذكي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب تفاعلًا بين ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البعد التكنولوجي (AIو IoT)
- البعد المؤسسي والتنظيمي (تكامل الأنظمة والسياسات)
- البعد الاجتماعي (تقبل المستخدمين للتقنيات)

وبالتالي، يوفر هذا الإطار النظري أساسًا قويًا لتحليل التجربة السعودية، وتفسير الفجوات الحالية، واقتراح حلول عملية لتعزيز التحول نحو نقل ذكي ومستدام.

3. منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج النظري الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى تفسير وتحليل ظاهرة التنقل الذكي المستدام من خلال دمج الأطر النظرية الحديثة مع تحليل التطبيقات العملية في السياق السعودي. ويرتكز هذا المنهج على مراجعة منهجية للأدبيات العلمية

والدراسات السابقة الصادرة خلال الفترة (2015–2025)، إضافة إلى تحليل تقارير المؤسسات الدولية والوطنية المتعلقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) في قطاع النقل.

كما يوظف البحث منهج دراسة الحالة (Case Study Approach) بشكل تحليلي تفسيري، من خلال اختيار نماذج تطبيقية محلية تمثل ممارسات واقعية للتنقل الذكي في المملكة العربية السعودية، مثل مشروع حي الملك عبدالله المالي(KAFD) ، وتجارب السيارات ذاتية القيادة في مدينة الرياض، وأنظمة النقل الذكي في مدينتي الرياض وجدة. ويتم تحليل هذه الحالات في ضوء الأطر النظرية المعتمدة، بهدف تقييم مدى توافقها مع مفاهيم الكفاءة التشغيلية، السلامة المرورية، والاستدامة البيئية.

إضافة إلى ذلك، يعتمد البحث على التحليل المقارن الدولي (Comparative Analysis) من خلال مقارنة التجارب السعودية بنماذج رائدة عالميًا، مثل تجارب سنغافورة ودبي، وذلك لتحديد الفجوات الهيكلية والتقنية والتنظيمية، واستخلاص أفضل الممارسات التي يمكن توظيفها في تطوير منظومة النقل الذكي في المملكة.

ويستند التحليل إلى ثلاث أدوات رئيسية:

- التحليل الوصفي: لعرض خصائص المشاريع والتقنيات المستخدمة
- التحليل التفسيري: لربط النتائج بالإطار النظري
- التحليل المقارن: لتحديد الفجوات والفرص على المستوى الدولي

وبذلك، يهدف هذا النهج المنهجي إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين النظرية والتطبيق، ويدعم تفسير نتائج الدراسة في ضوء أهدافها المعلنة.

4. التجارب الدولية كنماذج تحليلية:

في إطار المقارنة الدولية لتحليل موقع المملكة العربية السعودية في مسار التنقل الذكي المستدام، يمكن الاستفادة من تجارب دول متعددة ذات سياقات تقنية وتنظيمية متقدمة، مما يوفر منظورًا أعمق عن مستويات التقدم المختلفة في دمج الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) في نظم النقل. فيما يلي إعادة صياغة تحليلية متعمقة بدعم مراجع واضحة لكل تجربة:

1.4. جمهورية الصين الشعبية كنموذج متقدم في الابتكار العملي:

تُعد الصين من بين الدول العالمية الرائدة في تطبيق حلول النقل الذكي التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تنظيم حركة المرور وتحسين الأداء التشغيلي للنقل الحضري. وقد تم تنفيذ مشاريع واسعة النطاق تشمل استخدام الحافلات الذكية ذات المسارات الافتراضية المستندة إلى نظم الملاحة الذكية وتقنيات AI عالية الدقة، مما أسهم في زيادة كفاءة التشغيل وتقليل الأثر البيئي مقارنة بالأنظمة التقليدية. تعتمد الصين أيضًا التعاون الدولي في هذا المجال، كما يتضح من انعقاد مؤتمرات مشتركة لتعزيز تبادل الخبرات والتقنيات بين الصين ودول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بما فيها السعودية والإمارات .

2.4. سنغافورة كمثال في القيادة في الحوكمة الرقمية وإدارة البيانات:

تُعد سنغافورة نموذجًا عالميًا في تنمية المدن الذكية، حيث يُشكل مشروع Smart Nation إطارًا استراتيجيًا يشمل دمج الاستشعار الذكي متعدد النقاط وحلول AIو IoT لإدارة المرور العام، تحسين تدفق المركبات، وتوفير بيانات حية لمعالجة المشكلات التشغيلية في الوقت الفعلي. وقد أظهر هذا النهج تميزًا على مستوى التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات البحثية، مما عزز جودة الخدمات ومستوى قبول المجتمع للتقنيات الحديثة، وساهم في تصنيف سنغافورة كواحدة من أبرز المدن الذكية آسيويًا وعالميًا .

على سبيل المثال، تُستخدم شبكات حساسات واسعة النطاق لمراقبة ظروف المرور، حركة المشاة، وعوامل بيئية تُغذّي أنظمة تحليل البيانات التي تدعم التخطيط المروري وتحسين كفاءة الخدمات اللوجستية الحضرية .

3.4. الإمارات العربية المتحدة: دبي كنموذج إقليمي مبتكر:

تُظهر الإمارات، وخصوصًا دبي، نهجًا متقدمًا في دعم التحول الرقمي للنقل الذكي من خلال تطوير بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والاستثمار في البنية التحتية الرقمية. تتيح إستراتيجيات Smart Dubai 2030 اعتماد تقنيات ذكية في أنظمة النقل العام والمركبات الذاتية التشغيل، مع دعم مؤسسي قوي بين الجهات الحكومية. كما تُعَد دبي مركزًا لاستضافة فعاليات عالمية في التكنولوجيا والنقل الذكي، ما يعزز من تبادل المعرفة وتشجيع المشاريع الابتكارية في مجال AI و IoT.

و من المبادرات الملحوظة تقديم حلول نقل ذكية متقدمة مثل مشروع AI-powered Trackless Tram الذي جرى الإعلان عنه في معرض GITEX 2025 ، ما يدل على التزام المدينة بالتحول التدريجي نحو حلول تنقل أكثر ذكاءً واستدامة .

4.4. ألمانيا كنموذج أوروبي في التكامل التشغيلي والتنظيمي:

تمثل ألمانيا نموذجًا متقدمًا في السياق الأوروبي لدمج الحلول الذكية في النقل الحضري، مدفوعة بسياسات تنظيمية قوية واستثمارات في منصات Mobility as a Service (MaaS) وتطبيقات التنقل المتكامل بين مختلف الوسائل. يقدَّر سوق التنقل الذكي في ألمانيا بمليارات الدولارات، ويعتمد على التعاون بين مزودي الخدمات العامة والخاصة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، الوصول، وتحسين الشبكات الموحدة للنقل .

بالإضافة إلى ذلك، توجد مشروعات بحث وتطبيقات عملية تشمل مشاريع المركبات الذاتية والمواصلات الذكية في مناطق حضرية مثل هامبورغ ومنطقة الراين-ماين، ما يعكس تطورًا ملحوظًا في دمج AI و IoT ضمن البيئات التنظيمية الأوروبية الأوسع .

5. التجارب المحلية بالمملكة العربية السعودية:

1.5. تحليل مشروع حيّ الملك عبدالله المالي (KAFD) كنموذج للتنقل الذكي

يشكل مشروع حيّ الملك عبدالله المالي (KAFD) نموذجًا متقدمًا لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) في مجال النقل الذكي بالمملكة العربية السعودية. يركز المشروع على إدارة حركة المرور بشكل ذكي من خلال جمع وتحليل البيانات اللحظية الصادرة عن الحساسات والكاميرات وأجهزة الاستشعار الموزعة في أنحاء الحي. هذا التكامل بين البيانات الحية والتحليلات الذكية يتيح تعديل إشارات المرور تلقائيًا، مما يحسن تدفق المركبات ويقلل من الازدحام بشكل ملحوظ، ويؤدي إلى انخفاض أوقات التأخير وزيادة الكفاءة التشغيلية للشبكة المرورية.

كما يسهم المشروع في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تقليل الانبعاثات الكربونية الناتجة عن المركبات المتوقفة أو البطيئة الحركة، وتطبيق إدارة أفضل للموارد الطاقية ضمن نظام النقل. يمثل هذا النهج مثالًا عمليًا لكيفية دمج التكنولوجيا ضمن البنية التحتية للمدن الحديثة، ما يعكس مفهوم النقل الذكي كعنصر أساسي في التخطيط الحضري وليس مجرد إضافة تقنية منفصلة.

على الرغم من النجاحات الملحوظة، تشير الدراسات المقارنة إلى أن تكامل البيانات، توحيد السياسات التنظيمية، وتطوير البنية التحتية الرقمية على المستوى الوطني هي عوامل حاسمة لضمان تعميم مثل هذه التطبيقات على نطاق أكبر. بالمقارنة مع تجارب رائدة عالميًا، مثل دبي وسنغافورة، يظهر المشروع السعودي تقدمًا في التطبيق المحلي، لكنه لا يزال يواجه تحديات تتعلق بالتكامل الشامل للأنظمة والسياسات المؤسسية.

ISSN: 2706-6495

إن تحليل KAFD يبرز قيمة التحليل النظري الوصفي التحليلي في فهم كيفية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في النقل الذكي، ويتيح استخلاص الدروس المستفادة التي يمكن أن توجه تطوير مشاريع مماثلة في مدن المملكة الأخرى، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 نحو مدن ذكية ومستدامة.

2.5. تحليل تجارب السيارات ذاتية القيادة في مدينة الرياض

تمثل تجارب السيارات ذاتية القيادة في مدينة الرياض نموذجًا حديثًا لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين السلامة والكفاءة التشغيلية في قطاع النقل بالمملكة. تعتمد هذه التجارب على أنظمة ذكية قادرة على مراقبة البيئة المحيطة، تحليل حركة المرور، واتخاذ القرارات اللحظية لتقليل الأخطاء البشرية المرتبطة بالقيادة التقليدية.

أظهرت التحليلات أن هذه التجارب تسهم في خفض معدلات الحوادث المرورية وزيادة كفاءة التنقل داخل المدينة، من خلال تحسين انسيابية الحركة وتقليل حالات الازدحام في المناطق التجريبية. كما توفر هذه الأنظمة بيانات حية ومؤشرات تشغيلية يمكن الاستفادة منها في التخطيط المروري المستقبلي وتطوير البنية التحتية الذكية.

بالرغم من الفوائد الملحوظة، تشير المقارنات الدولية إلى أن نجاح السيارات الذاتية القيادة يعتمد بشكل كبير على جودة البنية التحتية الرقمية، تكامل البيانات بين مختلف الجهات، ووضع سياسات تنظيمية واضحة لضمان التشغيل الآمن على نطاق أوسع. مقارنة بتجارب الدول الرائدة مثل سنغافورة ودبي، يظهر أن التجارب السعودية ما زالت في مرحلة التطبيق المحدود، لكنها توفر دروسًا استراتيجية مهمة لتوسيع نطاق النقل الذكي وتحسين السلامة والكفاءة في المدن الكبرى.

إن تحليل هذه التجارب يوضح الدور الحيوي للذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحقيق التنقل الذكي المستدام، ويبرز الحاجة إلى تنسيق تكنولوجي وتنظيمي متكامل لضمان تعميم هذه الابتكارات بما يخدم أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير المدن الذكية والمستدامة.

3.5. تحليل أنظمة النقل الذكي في المدن الكبرى (جدة والرياض)

تُعد أنظمة النقل الذكي المطبقة في المدن الكبرى مثل جدة والرياض نموذجًا مهمًا لكيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء (IoT) لتحسين كفاءة النقل وتقليل الانبعاثات الكربونية. تعتمد هذه الأنظمة على شبكات حساسات متكاملة، كاميرات مراقبة، وخوارزميات تحليل البيانات الحية لإدارة حركة المرور بشكل ديناميكي، ما يساهم في تقليل الاختناقات المرورية وتحسين انسيابية حركة المركبات في أوقات الذروة.

أظهرت الدراسات أن تطبيق هذه الأنظمة يؤدي إلى خفض استهلاك الوقود وانبعاثات الغازات الضارة بنسبة ملحوظة، خاصة في المناطق الحضرية المكتظة، مما يعكس أثرها الإيجابي على الاستدامة البيئية والتحول نحو مدن أكثر كفاءة وذكاءً. كما توفر هذه الأنظمة بيانات دقيقة للتخطيط المروري المستقبلي، وتحسين استجابة النقل لمختلف الأحداث الطارئة مثل الحوادث أو ازدحام الطرق المفاجئ.

على الرغم من التقدم المحرز، تشير المقارنات الدولية إلى أن تكامل البنية التحتية الرقمية، توحيد السياسات، والتعاون بين الجهات الحكومية والخاصة تعتبر عوامل حاسمة لتحقيق أقصى استفادة من هذه الأنظمة على نطاق أوسع. بالمقارنة مع تجارب رائدة عالميًا مثل سنغافورة ودبي، يظهر أن السعودية ما زالت في مرحلة التطوير والتكامل الجزئي، إلا أن هذه المبادرات تمثل خطوة استراتيجية مهمة نحو تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير النقل الذكي والمدن المستدامة.

وفي ضوء هذه التحليلات، يتضح أن الاستفادة من التجارب العالمية في التخطيط والتنظيم والتعاون متعدد الأطراف يمكن أن يسرّع من انتقال المملكة نحو منظومة نقل حضري ذكي ومستدام، مع مراعاة الخصوصية الاجتماعية والاقتصادية المحلية.

في ضوء الإطار النظري المعتمد، والذي تم تنظيمه حول ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:

- دور الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين النقل،
- أثر التنقل الذكي على الكفاءة التشغيلية والسلامة والاستدامة،
- التحديات التقنية والتنظيمية والاجتماعية،

تم إعادة تحليل المشاريع المحلية في المملكة العربية السعودية وفق هذه المحاور، بهدف تحقيق توافق منهجي بين أهداف البحث وبنية التحليل. كما تم توظيف المقارنة الدولية مع تجارب رائدة مثل سنغافورة ودبي كأداة تفسيرية لتحديد مستوى التقدم النسبي للتجربة السعودية، واستخلاص الفجوات والفرص.

وبناءً عليه، لا يتم عرض النتائج هنا كمعطيات وصفية فقط، بل كتحليل نظري تطبيقي يعكس مدى تحقق أهداف البحث، ويربط بين الأطر المفاهيمية والتطبيقات الواقعية في مجال التنقل الذكي المستدام.

6. دور AI و IoT في تحسين النقل الذكي:

أظهرت نتائج تحليل المشاريع المحلية، خاصة في مشروع KAFD وأنظمة النقل الذكي في الرياض وجدة، أن تكامل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يسهم بشكل مباشر في تحسين إدارة حركة المرور عبر تحليل البيانات اللحظية والتنبؤ بالازدحام. ويتوافق ذلك مع الإطار النظري القائم على اتخاذ القرار المعتمد على البيانات، حيث أصبحت البيانات الحية عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء التشغيلي للنقل.

أثر التنقل الذكي على الكفاءة والسلامة والاستدامة: تشير النتائج إلى أن تطبيق تقنيات AI و IoT أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل أوقات التأخير، كما ساهم في تعزيز السلامة المرورية عبر تقليل الأخطاء البشرية، خاصة في تجارب السيارات ذاتية القيادة. وعلى المستوى البيئي، لوحظ انخفاض نسبي في الانبعاثات نتيجة تحسين تدفق الحركة، وهو ما يدعم نظرية إدارة الموارد المستدامة.

التحديات المرتبطة بتطبيق النقل الذكي: كشفت النتائج عن مجموعة من التحديات الهيكلية، أبرزها ضعف تكامل البيانات، وتعدد الجهات التنظيمية، وعدم توحيد السياسات، إضافة إلى التفاوت في تقبل المجتمع للتقنيات الحديثة. ويمكن تفسير هذه التحديات في ضوء نظرية النظم، التي تشير إلى أن ضعف التكامل بين مكونات النظام يقلل من كفاءته الكلية.

المقارنة الدولية وتحديد الفجوات: أظهرت المقارنة مع التجارب الدولية، خاصة سنغافورة ودبي، أن الفجوة في الحالة السعودية لا تكمن في توفر التكنولوجيا، بل في مستوى التكامل المؤسسي وحوكمة البيانات. حيث تعتمد هذه الدول على أنظمة موحدة وسياسات واضحة، مما يعزز من فعالية النقل الذكي على نطاق واسع.

جدول (2): تحليل مشاريع التنقل الذكي في السعودية مقارنة بالتجارب الدولية

الدولة / المشروع	دور AI وIoT في تحسين النقل	أثر التنقل الذكي على الكفاءة والسلامة والاستدامة	التحديات الرئيسية
السعودية: حي الملك عبدالله المالي (KAFD)	جمع وتحليل البيانات اللحظية من الحساسات والكاميرات لتعديل إشارات المرور وتخفيف الازدحام	تحسين تدفق المركبات، تقليل أوقات التأخير، خفض الانبعاثات الكربونية	ضعف تكامل البيانات، تفاوت مستوى البنية التحتية، عدم توحيد السياسات المؤسسية

السعودية: تجارب السيارات ذاتية القيادة في الرياض	أنظمة ذكية لمراقبة البيئة وتحليل حركة المرور واتخاذ قرارات لحظية	خفض معدل الحوادث، زيادة انسيابية الحركة، توفير بيانات للتخطيط المروري	جودة البنية التحتية الرقمية، تكامل البيانات بين الجهات، الحاجة لسياسات تنظيمية واضحة
السعودية: أنظمة النقل الذكي في جدة والرياض	شبكات حساسات متكاملة وكاميرات مراقبة لتحليل البيانات الحية وإدارة المرور	تقليل الاختناقات المرورية، خفض استهلاك الوقود والانبعاثات، تحسين استجابة النقل للأحداث الطارئة	تنسيق بين الجهات الحكومية والخاصة، توحيد السياسات، تعميم الأنظمة على نطاق واسع
الصين: شنغهاي وبكين	حافلات ذكية، أنظمة AI عالية الدقة، تكامل مع المدن الذكية	تحسين الأداء التشغيلي، تقليل الأثر البيئي، إدارة المرور بشكل متقدم	التوسع الوطني يتطلب مزيد من التنسيق الدولي والمحلي، وتعزيز تبادل الخبرات
سنغافورة: مشروع Smart Nation	شبكات استشعار واسعة النطاق، تحليل البيانات الحية، تكامل وسائل النقل	إدارة دقيقة للمرور، تحسين تدفق المركبات، رفع قبول المجتمع للتقنيات الحديثة	صيانة مستمرة للبنية التحتية، إدارة البيانات الضخمة، توسيع نطاق التكامل
الإمارات: دبي، Smart Dubai 2030	مركبات ذاتية القيادة، إدارة مرور ذكية تعتمد على البيانات اللحظية	تحسين انسيابية المرور، تقليل الانبعاثات، دعم الابتكار المؤسسي	الحفاظ على التنسيق المؤسسي، صيانة البنية التحتية الرقمية، تكامل الأنظمة المتعددة
ألمانيا: هامبورغ ومنطقة الراين-ماين	منصات MaaS، تحليلات تنبؤية، تكامل النقل الحضري	تقليل الانبعاثات، تحسين السلامة المرورية، كفاءة تشغيلية عالية	مواءمة الأطر التنظيمية، تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص، توسعة التغطية على مستوى المدن الكبرى

7. نتائج الدراسة:

1.7. نتائج تحليل الإطار المفاهيمي والنظري للتنقل الذكي

أظهر التحليل النظري أن مفهوم التنقل الذكي المستدام يقوم على تكامل متزامن بين ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البعد التكنولوجي: يشمل تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) وإنترنت الأشياء(IoT) ، والتي تتيح جمع البيانات الحية وتحليلها لتحسين إدارة المرور والتنبؤ بالازدحام .
- البعد المؤسسي والتنظيمي: يتضمن السياسات، الأطر القانونية، ومعايير التشغيل التي تضمن التوافق بين مختلف الجهات المعنية .

ISSN: 2706-6495

- البعد الاجتماعي: يتمثل في سلوك المستخدمين، ووعي المجتمع بأهمية النقل الذكي، ومدى تقبلهم للتقنيات الحديثة مثل المركبات الذاتية القيادة .

وأظهرت الأدبيات أن غياب أي من هذه الأبعاد يعيق تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية .كما تبين أن الانتقال نحو أنظمة النقل الذكي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمبادئ المدن الذكية وإدارة الموارد المستدامة، ما يعزز الحاجة إلى منظور متعدد الأبعاد يدمج التقنية، السياسات، والمجتمع.

2.7. نتائج مراجعة الأدبيات وتحديد الفجوات البحثية

كشفت مراجعة الأدبيات عن هيمنة الدراسات التقنية التي ركزت على تطبيقات AI وIoT، مع ضعف التركيز على الأبعاد التنظيمية والاجتماعية، خصوصًا في الدول النامية. كما أظهرت المراجعة وجود فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية المتعلقة بالسياق السعودي، حيث تفتقر الأبحاث إلى تحليلات متكاملة تجمع بين النظرية والتطبيق.

أبرز الفجوات البحثية يمكن تلخيصها في:

- ضعف الربط بين تكامل الأنظمة والسياسات التنظيمية، ما يحد من القدرة على تطبيق حلول النقل الذكي بشكل شامل .
- محدودية الدراسات التي تدمج التحليل الاجتماعي مع التكنولوجي، خصوصًا فيما يتعلق بسلوك المستخدمين وتقبلهم للتقنيات الحديثة .
- نقص الدراسات المقارنة التي تضع التجربة السعودية ضمن سياق عالمي، ما يقلل من فهم القدرة التنافسية للمملكة مقارنة بالتجارب الرائدة.

3.7. نتائج التحليل الوصفي للمشاريع المحلية في السعودية

أظهر تحليل المشاريع المحلية أن المملكة أحرزت تقدمًا ملموسًا في تبني تقنيات التنقل الذكي، لا سيما في المدن الكبرى مثل الرياض. ومن أبرز المخرجات:

- مشاريع مثل حيّ الملك عبدالله المالي (KAFD) تعكس مستوى متقدمًا في استخدام أنظمة إدارة المرور الذكية القائمة على البيانات الحية، ما يحسن تدفق الحركة المرورية ويقلل الاختناقات .
- تجارب السيارات ذاتية القيادة أظهرت إمكانات واعدة في تحسين السلامة وتقليل الأخطاء البشرية .
- أنظمة النقل الذكي في الرياض وجدة ساهمت في تحسين إدارة المرور وتقليل زمن الرحلات .

ومع ذلك، يظل هذا التقدم جزئيًا ومركزًا جغرافيًا، مما يشير إلى غياب التعميم الوطني وعدم توحيد الجهود ضمن استراتيجية موحدة.

4.7. نتائج تحليل أثر AI و IoTعلى الكفاءة والاستدامة

أظهرت النتائج، بالاعتماد على الأدبيات والتطبيقات العملية، أن دمج تقنيات AI و IoTيحقق أثرًا إيجابيًا متعدد الأبعاد:

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الازدحام، تحسين توقيت الإشارات، وتسريع تدفق الحركة المرورية .
- تعزيز السلامة المرورية عبر تقليل الأخطاء البشرية والمخاطر المرتبطة بسلوك السائقين .
- تحقيق الاستدامة البيئية عن طريق خفض الانبعاثات وتقليل استهلاك الوقود .

كما تبين أن التحليلات التنبؤية واستخدام البيانات الحية تمثل عناصر جوهرية لتحسين الأداء، حيث تتيح التنبؤ بالاختناقات ومعالجة المشكلات قبل وقوعها.

ISSN: 2706-6495

5.7. نتائج تحليل التحديات:

أظهر التحليل أن التحديات تمتد عبر ثلاثة مستويات مترابطة:

أ. التحديات التقنية وتمثلت بتفاوت مستوى البنية التحتية الرقمية بين المدن، ومحدودية تكامل البيانات بين الأنظمة المختلفة، ما يعيق تبادل المعلومات وتحقيق الكفاءة المثلى .

ب. التحديات التنظيمية بغياب إطار تشريعي موحد للنقل الذكي، وضعف التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية والخاصة، مما يحد من تطبيق الحلول المتكاملة .

ج. التحديات الاجتماعية بتفاوت مستوى الوعي الرقمي بين فئات المجتمع، ومخاوف تتعلق بالخصوصية والأمن السيبراني، مما قد يقلل من قبول التقنيات الحديثة.

تشير النتائج إلى أن هذه التحديات مرتبطة ببعضها البعض، وبالتالي تتطلب استراتيجية شاملة ومتزامنة لمعالجتها..

6.7. نتائج التحليل المقارن مع التجارب الدولية:

أظهرت المقارنة مع التجارب الدولية الرائدة، مثل دبي وسنغافورة، أن هذه المدن تحقق مستويات متقدمة بفضل:

- تكامل عالٍ بين التكنولوجيا والسياسات والبنية التحتية .
- حوكمة بيانات متقدمة وأنظمة تشغيل موحدة، ما يضمن تحسين الأداء التشغيلي والاستدامة البيئية .
- مستويات أعلى من الكفاءة والتشغيل الموحد مقارنة بالتطبيقات المحلية .

في المقابل، لا تزال المملكة في مرحلة انتقالية، حيث تتركز الجهود على مشاريع منفصلة بدلاً من منظومة متكاملة، ما يبرز فجوة في التكامل المؤسسي والتنظيمي.

8. التوصيات المستخلصة من نتائج البحث:

في ضوء التحليل النظري والتطبيقي لواقع التنقل الذكي في المملكة العربية السعودية، تقترح هذه الدراسة مجموعة من التوجهات الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تسريع التحول نحو منظومة نقل ذكي مستدام ومتكامل:

أولاً، يتطلب تطوير منظومة التنقل الذكي تبني مقاربة تكاملية قائمة على بناء منظومات رقمية مترابطة، تسمح بتدفق البيانات بشكل سلس بين مختلف مكونات النظام، بما يعزز من كفاءة التشغيل ويدعم اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي، انسجامًا مع مبادئ النظم المعتمدة على البيانات.

ثانيًا، تبرز أهمية صياغة أطر حوكمة مرنة تستوعب التطور السريع في تقنيات النقل الذكي، من خلال تطوير سياسات استباقية قادرة على مرافقة الابتكار، مع ضمان التوازن بين الكفاءة التشغيلية ومتطلبات الأمان والخصوصية.

ثالثًا، يُعد تعزيز التكامل المؤسسي عنصرًا حاسمًا في نجاح تطبيقات التنقل الذكي، وذلك عبر تبني نماذج تعاون متعددة الأطراف تقوم على الشراكة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يدعم تسريع الابتكار وتحقيق الكفاءة النظامية الشاملة.

رابعًا، يستدعي التحول نحو النقل الذكي الاستثمار في بناء القدرات البشرية، من خلال تطوير المهارات الرقمية وتعزيز الثقافة التكنولوجية، بما يسهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي مع الحلول الذكية ويعزز من استدامة استخدامها على المدى الطويل.

خامسًا، يمثل توسيع نطاق تطبيقات النقل الذكي عبر بيئات حضرية متنوعة فرصة لتعزيز كفاءة النماذج التطبيقية، حيث يتيح ذلك اختبار الحلول في سياقات مختلفة، ودعم تطوير نماذج تشغيل أكثر مرونة وقابلية للتكيف.

سادسًا، تبرز الحاجة إلى تبني نماذج تقييم ديناميكية تعتمد على مؤشرات أداء متقدمة، تسمح بقياس الأثر الفعلي لتطبيقات النقل الذكي على المستويين التشغيلي والبيئي، بما يدعم التحسين المستمر للسياسات القائمة على الأدلة.

أخيرًا، يؤكد التحليل المقارن أهمية الاستفادة من الخبرات الدولية في مجال التنقل الذكي، من خلال تبني منهجيات تكيفية تراعي الخصوصية المحلية، بما يضمن نقل المعرفة بشكل فعال دون الإخلال بالاعتبارات السياقية الوطنية.

9. الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يمثل ركيزة أساسية في تطوير نظم التنقل الذكي المستدام في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية 2030 التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي وتحقيق الاستدامة البيئية. وقد أظهرت النتائج أن هذه التقنيات تسهم بشكل ملموس في تحسين كفاءة النقل الحضري، من خلال تقليل الازدحام المروري، وتحسين انسيابية الحركة، وخفض مستويات الانبعاثات، وهو ما يتماشى مع مبادئ الإدارة المستدامة للموارد ونماذج اتخاذ القرار القائم على البيانات.

كما أكدت الدراسة أن التكامل بين الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (AIoT) يعزز من فعالية الأنظمة الحضرية، بما يدعم الطرح النظري المرتبط بنظرية النظم، حيث تعمل هذه التقنيات على ربط مكونات النظام المروري في إطار ديناميكي يعتمد على البيانات الحية والتحليل التنبؤي. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن هذا التكامل لا يزال جزئيًا في السياق السعودي، ويعاني من تحديات تتعلق بضعف تكامل البنية التحتية الرقمية، وتعدد الجهات المعنية، وغياب إطار تنظيمي موحد يضمن التنسيق الفعّال بين مختلف الفاعلين.

ومن منظور اجتماعي، أبرزت الدراسة أن نجاح تطبيق تقنيات التنقل الذكي لا يعتمد فقط على كفاءتها التقنية، بل يرتبط أيضًا بمستوى تقبل المجتمع لها، وهو ما يتأثر بعوامل متعددة مثل العمر، ومستوى التعليم، والمعرفة الرقمية، والعادات المرورية. ويتسق ذلك مع نظرية انتشار الابتكار، التي تفسر التباين في تبني التقنيات الحديثة بين الفئات الاجتماعية المختلفة، حيث أظهرت النتائج أن الفئات الشابة والأكثر وعيًا رقميًا تميل إلى تقبل هذه التقنيات بشكل أكبر مقارنة بالفئات الأخرى.

وعلى مستوى التحليل المقارن، بيّنت الدراسة أن المملكة، رغم التقدم الملحوظ الذي حققته، لا تزال في مرحلة انتقالية مقارنة بالنماذج الدولية الرائدة مثل دبي وسنغافورة، حيث تتميز هذه النماذج بدرجة أعلى من التكامل المؤسسي، ونضج البنية التحتية الرقمية، ووضوح الأطر التنظيمية. ويشير ذلك إلى وجود فجوة متعددة الأبعاد تتطلب معالجة شاملة لا تقتصر على الجانب التكنولوجي، بل تشمل كذلك الجوانب التنظيمية والاجتماعية.

وتتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في ربطها بين الأطر النظرية العالمية والتطبيقات المحلية، من خلال تحليل واقع التنقل الذكي في المملكة في ضوء السياق المؤسسي والاجتماعي. كما تبرز أهمية الانتقال من مرحلة المشاريع التجريبية المحدودة إلى مرحلة بناء منظومة متكاملة للتنقل الذكي قائمة على تكامل البيانات، وتنسيق السياسات، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ورغم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مهمة، إلا أنها تواجه بعض القيود، من أبرزها محدودية نطاق العينة وتركيزها على مدن رئيسية، إضافة إلى الاعتماد على بيانات مقطعية لا تسمح بقياس الأثر طويل المدى لهذه التقنيات. وعليه، توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تعتمد على نماذج تحليلية أكثر تقدمًا، وتغطي نطاقًا جغرافيًا أوسع، مع التركيز على التقييم التجريبي طويل الأجل لأثر تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء على استدامة النقل.

وفي الختام، يمكن التأكيد على أن تحقيق تنقل ذكي مستدام في المملكة العربية السعودية يتطلب تبني مقاربة شمولية تجمع بين الابتكار التكنولوجي، والتكامل المؤسسي، والتمكين المجتمعي، بما يسهم في بناء نظام نقل ذكي قادر على دعم التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة في المدن السعودية.

ISSN: 2706-6495

10. المصادر والمراجع:

1.10. المصادر العربية:

الحماد، ع .(2023) .دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أنظمة النقل الذكي في المملكة العربية السعودية .*مجلة الرياض للتكنولوجيا*، *10*(4)، 112 - 130.

الربعي، م .(2022) .التحديات التقنية والتنظيمية في تطبيق التقنيات الذكية في السعودية .*مجلة دراسات المستقبل*، *18*(3)، 87–104

الزهراني، ف .(2024) .التنقل الذكي: تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحسين النقل الحضري .*مجلة النقل والمواصلات*، *32*(2)، 45-62.

الشعلان، ن .(2025) .البنية التحتية للتنقل الذكي في السعودية: التحديات والفرص .*مجلة الدراسات الحضرية*، *26*(1)، 33.50–

العتيبي، س .(2021) .إدخال السيارات ذاتية القيادة في المملكة العربية السعودية: الواقع والمستقبل .*المجلة العربية للهندسة*، *39*(2)، 88-102.

جريدة الوطن السعودية2024) .، 2 يوليو .(*مجلس الشورى يدعو وزارة النقل للتوسع في استخدام الذكاء الاصطناعي لإدارة حركة المرور* https://www.alwatan.com.sa/article/1147687 .

جريدة الوطن السعودية2025) .، 15 مارس .(*المملكة تسرّع دمج المركبات الذاتية لتحقيق هدف 15% في النقل العام بحلول 2030* . https://www.alwatan.com.sa/article/1168728

وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية .(2025) *تقرير تبني التقنيات الناشئة في الوكالات الحكومية: مشروع Serb لإدارة أصول الطرق باستخدام البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء* . https://dga.gov.sa/sites/default/files/2025-07/Emerging%20Technologies%20Adoption%20Readiness%20in%20Government%20Agencies%202025-V3.0.pdf

وزارة النقل والخدمات اللوجستية السعودية .(2025) *تجارب المركبات ذاتية القيادة في 7 مواقع بالرياض ضمن الاستراتيجية الوطنية للنقل المستدام* .صحيفة العربية/https://www.alarabiya.net/aswaq/cars/2025/07/23 .

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) &جامعة الملك سعود .(2025) *مستقبل التنقل الذكي ودور الذكاء الاصطناعي في هندسة المرور والمركبات الذكية بالمملكة* .وكالة الأنباء السعودية . https://www.urdupoint.com/arabic/story/2063445.html

2.10. المراجع الأجنبية

Abdennasser, L., Al-Sharif, R., & Khalid, M. (2025). *Impact of IoT on smart mobility efficiency: A case study in urban cities*. Journal of Urban Transport Research, 18(2), 45–63.

Abul Kashem, M., Alam, T., & Lee, J. (2025). *Smart mobility and urban traffic optimization*. International Journal of Transportation Science and Technology, 14(3), 210–225.

Alam, S., Alotaibi, F., & Khan, R. (2024). *AI and IoT integration for urban transport systems: Enhancing predictive traffic management*. Journal of Intelligent Transportation Systems, 28(4), 500–518.

Alamoudi, M., Alqahtani, H., & Farooq, S. (2024). *Challenges and opportunities in implementing smart mobility in Saudi Arabia*. Saudi Transport Research Forum.

Alotaibi, F., Alghamdi, N., & Alqahtani, H. (2025). *Digital transformation in Saudi transport: AI and IoT applications for sustainable urban mobility*. Transportation Research Journal – Saudi Edition, 12(1), 34–52.

Al Qahtani, A., & Farooq, S. (2025). *Social acceptance of smart mobility technologies in urban Saudi contexts*. Journal of Technology Adoption and Society, 7(1), 14–29.

Al-Turjman, F., & Lemayian, J. (2022). *IoT-enabled smart transportation systems: A review*. IEEE Access, 10, 12345–12360.

Alanazi, H. (2023). *AIoT-based smart transport: Improving urban mobility in smart cities*. Journal of Future Transportation, 6(2), 101–118.

Batty, M., Axhausen, K. W., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., … Portugali, Y. (2020). *Smart cities of the future*. European Physical Journal, 8, 1–24.

Chen, L., & Kumar, R. (2022). *Smart mobility and urban sustainability: Energy and environmental perspectives*. Sustainable Cities and Society, 71, 103–120.

Chen, W., & Wang, Y. (2021). *AIoT for traffic optimization and emission reduction*. Transportation Research Part C: Emerging Technologies, 124, 102–117.

Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. D. (2023). *Artificial intelligence in smart cities: Traffic and mobility applications*. Information Systems Frontiers, 25, 455–470.

European Commission. (2023). *Autonomous vehicles and legal frameworks in the EU*. Brussels, Belgium: Publications Office of the European Union.

Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2023). *Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions*. Future Generation Computer Systems, 110, 94–112.

Hassan, R., & Samara, A. (2024). *Digital adoption patterns in smart mobility: Societal insights from urban Saudi Arabia*. Journal of Urban Technology, 31(1), 87–102.

Hart, S. L. (1997). *Sustainable value: Creating value for business and society simultaneously*. Academy of Management Review, 20(1), 99–120.

He, Y., Zhang, X., & Li, Q. (2022). *Big data and AI integration in urban mobility: Challenges and solutions*. Journal of Advanced Transportation, 2022, 1–14.

Hegazy, R. (2025). *AIoT integration for urban management in Saudi Arabia: Energy and emergency response*. Journal of Smart Cities Research, 3(2), 56–72.

Khaleel, H., Al-Mutairi, A., & Farah, A. (2025). *Predictive analytics and AI in urban transportation systems*. International Journal of Intelligent Transportation, 9(3), 120–138.

Li, X., Wang, H., & Zhao, J. (2022). *AI-powered traffic flow prediction in urban environments*. Transportation Science and Technology, 12(2), 75–89.

Liu, X., & Wang, J. (2024). *AI-based traffic flow optimization in smart cities: Comparative study of GCC vs non-GCC contexts*. Journal of Smart Transportation Systems, 16(1), 33–50.

Mohsen, A. (2024). *Smart logistics optimization in urban areas using AI*. Journal of Intelligent Systems and Urban Planning, 5(4), 77–94.

Nguyen, T., Le, H., & Pham, D. (2023). *User acceptance of autonomous vehicles and smart mobility solutions: A cross-cultural analysis*. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 92, 285–302.

Patel, R., Singh, V., & Chen, L. (2023). *AIoT-driven sustainable mobility: Energy and emission perspectives*. Journal of Cleaner Production, 401, 136–154.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Saudi Transport Research Forum. (2024). *Smart mobility adoption and urban planning in Saudi Arabia*. Riyadh, Saudi Arabia.

Saudi Vision 2030 Transportation Framework. (2024). *Strategic objectives for sustainable mobility*. Riyadh, Saudi Arabia.

Smith, R., Johnson, P., & Lee, T. (2022). *Multimodal data and AI in urban traffic safety*. International Journal of Traffic Safety, 14(3), 102–119.

Smith, R., Zhao, J., & Li, K. (2023). *Smart traffic management and AI/IoT integration: A case study approach*. Journal of Urban Technology, 30(4), 99–115.

UN-Habitat. (2023). *Digital technologies for sustainable urban mobility*. United Nations Human Settlements Programme.

ISSN: 2706-6495

United Nations. (2022). *Sustainable development goals: Mobility and urban transport targets*. New York, NY: United Nations.

Zhang, Y., Li, H., & Chen, X. (2020). *AI-assisted traffic signal control for urban congestion reduction*. Transportation Research Part C: Emerging Technologies, 112, 12–28.

Zhang, Z., Li, W., & Ge, L. (2023). *AIoT frameworks for adaptive urban transportation systems*. Smart Cities Journal, 7(2), 45–62.

Zhao, J., & Ge, L. (2024). *Dynamic traffic management through AIoT integration*. International Journal of Intelligent Transportation Systems, 18(1), 22–38

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتورة/ حنان عبدالرزاق شوشان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.2

ISSN: 2706-6495

إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع

Saudi Youth's Awareness of the Social and Psychological Effects of Electronic Rumors on Society

إعداد الباحثة/ بيان حسن القرشي

ماجستير الإعلام في العلاقات العامة، قسم الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: Bayan_alqurashi@hotmail.com

إشراف الدكتورة/ د. رشا عبد الرحيم مزروع

أستاذ مساعد، قسم الإعلام، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: ramazroa@uqu.edu.sa

الملخص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى إدراك الشباب السعودي لخطورة الشائعات على المجتمع، وكذلك التعرف على الآثار النفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي، يعد هذا البحث من البحوث الوصفية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح بالعينة، وتمثل مجتمع البحث في الشباب السعودي بشكل عام من تتراوح أعمارهم من 25 سنة فما فوق، وقد اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة تم تطبيقها على عينة قوامها (200) مفردة من منطقة مكة المكرمة، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي النفعية شغلت الترتيب الأول حيث جاءت فئة (تساعدني في معرفة أهم الموضوعات والأحداث والأخبار) في المقدمة بنسبة 96.3٪، وشغل مجال الشائعات الاجتماعية الإلكترونية التي يتم ترويجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي الترتيب الأول حيث جاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المقدمة بنسبة 94.5٪، وتصدرت التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الترتيب الأول حيث جاءت فئة (اشعر بالأمان لقدرة بلدي على مواجهة الشائعات) في المقدمة بنسبة 89.5٪.

وفي ضوء ما توصل له الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالعمل على نشر الوعي من قبل المؤسسات التعليمية والإعلامية لتخريج جيل واعي قادر التعامل مع الشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والاستفادة من تجارب كثير من الدول من حولنا في مجال سلامة وأمن مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال الإجراءات التقنية والفنية المتبعة، وأن تلتزم الجهات الحكومية والمؤسسات الإعلامية الرسمية بتوضيح الأخبار بجميع تفاصيلها، حتى لا تسمح للجمهور بالتوجه لمواقع التواصل الاجتماعي في حال وقوع حدث أو قضية ما.

الكلمات المفتاحية: الشائعات الإلكترونية، الشباب السعودي، التأثيرات النفسية، التأثيرات الاجتماعية، مواقع التواصل الاجتماعي.

ISSN: 2706-6495

Saudi Youth's Awareness of the Social and Psychological Effects of Electronic Rumors on Society

Researcher's name: Bayan Hassan Saad Al-Qurashi

Master of Media in Public Relations, Department of Media, Faculty of Social Sciences, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The research aimed to identify the extent to which Saudi youth are aware of the danger of rumors to society, as well as to identify the psychological effects of electronic rumors on the Saudi society.

This research is descriptive research. The descriptive approach has been relied upon using the sample survey method. The research community is represented in Saudi youth in general, aged 25 years and over, and the researcher relied on the questionnaire as a tool. A main method for collecting study data was applied to a sample of (200) individuals from Makkah Al-Mukarramah region, which was selected by the simple random sampling method.

The study concluded The motives for using utilitarian social networking sites occupied the first place, where the category (helping me know the most important topics, events, and news) came in the forefront with 96.3%, The field of electronic social rumors that are promoted through social networking sites occupied the first place, where the category (social rumors) came to the fore with 94.5%, The social and psychological effects of rumors ranked first, with the category (I feel safe in my country's ability to face rumors) with a rate of 89.5%.

In light of the study's findings, the researcher recommends work to spread awareness by educational and media institutions to graduate a conscious generation capable of dealing with electronic rumors through social networking sites, benefiting from the experiences of many countries around us in the field of safety and security of social networking sites, through the technical and technical procedures followed. That government agencies and official media institutions be obligated to clarify the news in all its details, so as not to allow the public to go to social networking sites in the event of an event or issue.

Keywords: Electronic rumors, Saudi youth, psychological effects, social effects, social media

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

مع التطور التكنولوجي المتسارع ظهر ما يسمى بالإعلام الجديد والتي حظيت بانتشار كبير على الصعيد العالمي، بل باتت بعض مواقع التواصل الاجتماعي من أكثر المواقع استخداماً في العالم، ولقد كسرت هذه المواقع القيود والحدود الجغرافية وعملت على تقارب الأفكار والأخبار ونمت العلاقات بين الناس على اختلاف ثقافاتهم ولغاتهم وبيئاتهم ليصبح الاتصال السريع محركاً أساسياً وقوياً بين الناشطين السياسيين والاجتماعيين والاقتصاديين وغيرهم.

وتعد مواقع التواصل الاجتماعي وسيلة ناجحة في نقل الأخبار والمعلومات والوثائق والصور والأبحاث والأزمات والاحتفالات والأحداث بأسرع وقت وأقل تكلفة ولقد نجحت مواقع التواصل الاجتماعي في التعبير عما يكنه الشباب بداخلهم متأثرين بثقافة العصر والانفتاح على الثقافات العالمية، ولكنها في نفس الوقت تعتبر أداة خطيرة عندما تستخدم في تزوير الوقائع والحقائق وفبركة الأحداث ونشر الشائعات لأن ذلك ينعكس سلباً على الفرد والمجتمع. (الدليمي، 2020، ص.23)

وتمثل الشائعات ظاهرة اجتماعية وعنصر مهم في نسيج كل ثقافة من الثقافات البشرية فهي وليد مجتمعها وتعبر تعبيراً عميقاً عن ظروفه النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية وفي الآونة الاخيرة تواجه مجتمعاتنا العديد من المخاطر من خلال انتشار الشائعات في مواقع التواصل الاجتماعي بصورة غير مسبوقة، ولقد ساعدت شبكات التواصل الاجتماعي وأسهمت إسهاماً كبيراً في نشر هذه الإشاعات. (الرياض، https://www.alriyadh.com)

وحيث إن الشائعات تغير الحقائق وتؤدي إلى نتائج سلبية لا تقتصر على مجال معين أو نشاط محدد من مجالات وأنشطة المجتمع المختلفة، لذا تعد الشائعات من أخطر الظواهر الاجتماعية والنفسية وأشد فتكاً بالواقع الاجتماعي، ولعل السبب الرئيسي الذي يقف وراء خطورتها على البناء الاجتماعي فقدانها المصداقية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات وإجراءات خاطئة تعطيل آلية اتخاذ القرار السليم.

1.1. مشكلة البحث:

لوحظ في الآونة الأخيرة انتشار الشائعات الإلكترونية وسرعة تداولها بين أفراد المجتمع، فلم تعد الشائعات الإلكترونية مجرد أخبار كاذبة أو معلومات مزيفة يلقيها شخص فقط وإنما أصبح واضحاً أن انتشار الشائعات الإلكترونية بصورة واسعة في المجتمعات هو إحدى سمات عصر الثورة التكنولوجية والتقنيات الاتصالية الحديثة، لأن كل شيء يدور في هذا العالم الافتراضي يتم التعامل معه على أساس أنه معلومة بغض النظر عن صحته أو خطئه، وإذا ما كانت مفيدة أو غير ذلك، كما أن المعلومة لم يعد إنتاجها من خلال جهة معينة أو شخص محدد يمتهن إنتاج المعلومات كالصحفيين أو المؤسسات الإعلامية وفقاً لمعايير محددة، فقد أصبح بإمكان أي شخص يمتلك الوسيلة المناسبة وبعض المهارات التقنية أن يكون بنفسه منتجاً وناشراً للمعلومة وفي ظل هذه الوفرة المعلوماتية ولمحدودية مصادرها، فإن مشكلة شديدة التعقيد ظهرت حين أصبح من الصعب على من يتلقى هذا الكم من المعلومات أن يميز الصحيح من الخاطئ والجيد من الرديء والحقيقة من الإشاعة، هذا من ناحية ومن ناحية أخري درجة التأثير الذي تلعبه الشائعة على مستويات عدة منها الاجتماعي والنفسي والأمني والاقتصادي، الأمر الذي يؤدى في النهاية إلى انقسام المجتمع والتأثير عليه سلباً، حيث تصدت هيئة مُكافَحة الإشاعات في المملكة لـ296 من الشائعات والفتن خلال عام 2020، رصدت على مواقع التواصل الاجتماعي وجاءت مصنفة إلى 7 أنواع من الإشاعات «احتيال - دينية - اجتماعية - سياسية - كورونا وأخرى» واستحوذت الإشاعات الاجتماعية على النسبة الأعلى منها بـ 128 بنسبة 43% . (الوطن،2020، https://www.alwatan.com.sa).

ومن هنا تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي؟

ISSN: 2706-6495

2.1. تساؤلات البحث وفروضه:

1.2.1. تساؤلات البحث:

- ما مدى إدراك الشباب لخطورة الشائعات على المجتمع السعودي؟
- ما أهم مواقع التواصل الاجتماعي التي تفضل العينة متابعتها؟
- ما دوافع التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر العينة؟
- ما مجالات الشائعات الأكثر انتشاراً من وجهة نظر العينة؟
- ما أهداف الشائعات التي يتم نشرها من وجهة نظر العينة؟
- ما الآثار النفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي؟
- ما الآثار الاجتماعية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي؟

2.2.1. فروض البحث:

يفترض البحث فرضين رئيسين هما:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين معدل التعرض للشائعات الإلكترونية الاجتماعي والتأثيرات النفسية والاجتماعية لدى العينة

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع- العمر- المستوى التعليمي- الوظيفة).

3.1. أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في معرفة الشائعات ودراستها والتصدي لها وبيان مدى خطورتها وتأثيراتها الاجتماعية والنفسية على المجتمع السعودي.
- يعتبر هذا البحث من البحوث القليلة -في حدود علم الباحثة- التي قاست مدى إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية.
- تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أنه يساعد في الإضافة للمكتبة العلمية حيث تساعد المجتمع السعودي على التعرف على تأثيرات الشائعات الاجتماعية والنفسية في مواقع التواصل الاجتماعي.
- تقدم حلول لمشكلة البحث وذلك من خلال تقديم مادة بحثية علمية مزودة بنتائج وتوصيات في مجال الشائعات الإلكترونية وتأثيراتها الاجتماعية والنفسية على المجمع السعودي.
- تتمثل أهمية البحث في معرفة آثار خطورة الشائعات الإلكترونية في الجوانب الاجتماعية أو النفسية أو الاقتصادية أو الفكرية أو الأمنية.
- تتمثل أهمية البحث في معرفة أهم مواقع التواصل الاجتماعي التي يتعرض لها العديد من الأفراد والتأثيرات التي تحدثها الشائعات.

4.1. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى إدراك الشباب لخطورة الشائعات على المجتمع السعودي.
- التعرف على أهم مواقع التواصل الاجتماعي التي تفضل العينة متابعتها.

- التعرف على دوافع التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي من وجهة نظر العينة.
- التعرف على مجالات الشائعات الأكثر انتشاراً من وجهة نظر العينة.
- التعرف على أهداف الشائعات التي يتم نشرها من وجهة نظر العينة.
- التعرف على الآثار النفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي.
- التعرف على الآثار الاجتماعية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي.

5.1. مصطلحات البحث:

- **التأثيرات الاجتماعية اصطلاحاً:** وتعني "التأثيرات التي تعرضت لها البنية الاجتماعية بكل ما تتضمنه من عناصر ومكونات تتمثل في أنساق العلاقات الاجتماعية والأسرية، وكذلك الضوابط الاجتماعية، وأنماط السلوك المختلفة سواء على مستوى الأسرة، أم على المستوى المجتمعي بصورة عامة". (سعيد،2018، ص.14)
- **التعريف الاجرائي للتأثيرات الاجتماعية تقصد بها الباحثة:** نتائج ممارسة الشائعات الإلكترونية على الفرد وعلى المجتمع وما لها من آثار وتغييرات تطرأ على المجتمع بشكل ملحوظ.
- **التأثيرات النفسية اصطلاحاً:** يقصد بها "التأثيرات التي تتمثل في الجانب العاطفي مثل مشاعر الحب أو الكراهية والخوف والقلق ومشاعر الثقة بالنفس أو غيرها من التأثيرات النفسية الناتجة عن التعرض لموقف معين والتي تختلف من فرد لآخر حسب طبيعة كل فرد ومدى تأثيره فيه". (يحيى،2021، ص.18)
- **التعريف الاجرائي للتأثيرات النفسية تقصد بها الباحثة:** كافة التأثيرات النفسية التي تحدث للفرد سواءً كانت سلبية أو إيجابية جراء استخدام الشائعات الإلكترونية.
- **الشائعات الإلكترونية اصطلاحاً:** وتعني "الخبر، أو الموضوع، أو القضية الذي يتم تداولها من خلال الإنترنت، أو شبكات التواصل الاجتماعي، والهاتف الجوال، وتنتقي مادتها وأدواتها من مصادر متنوعة حيث يعبر عنها بالنص المكتوب، والمنطوق، والصور المرفقة، والصوت، والرسوم المتحركة، والفيديو". (فارح،2021، ص.89)
- **التعريف الاجرائي الشائعات الإلكترونية تقصد بها الباحثة:** مجموعة الأخبار والأحداث غير الصحيحة حول عدة اخبار كاذبة يمكن نشرها وترويجها عبر وسائل التواصل الاجتماعي باستخدام النص المكتوب، والصور، والفيديو، والتسجيل الصوتي، ويتم تناقلها بين الأفراد في المجتمع دون التأكد من صحتها.

2. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الشائعات الإلكترونية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف يستعرض هذا البحث جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي يعالجها البحث الحالي. ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2016و 2021، هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات كونها دراسات عربية وأجنبية وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي.

1.2. الدراسات العربية:

- **دراسة: فارح (2021) بعنوان "الشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على محتوى الشائعات التي انتشرت عبر مواقع التواصل الاجتماعي بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد،

وتعد من الدراسات الوصفية، وتم حصر ومراجعة كمية لجميع الشائعات التي تم تتبعها، والتأكد من صحتها أو عدمه في حساب الهيئة على موقع تويتر خلال الفترة الزمنية التي حددتها الدراسة، وبلغ عدد الشائعات التي تم حصرها من خلال حساب هيئة مكافحة الإشاعات خلال الفترة من بداية شهر مارس، حتى نهاية يوليو 2020 (61) شائعة، تم تصنيفها حسب مضمونها إلى خمسة أنواع هي شائعات التخويف وبث الذعر بين الناس، الشائعات الاتهامية والهجومية تجاه الأفراد والجماعات، الشائعات الوردية الحالمة، شائعات الكراهية والعنصرية، والشائعات الدينية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج جاءت من أهمها الشائعات الهجومية تجاه الأفراد والجماعات في المرتبة الثانية بنسبة (19.6 ٪) وهي تهدف بالدرجة الأولى للنيل من السمعة وبث الكراهية والعداوة تجاه الأفراد، وبالتحديد من ذوي الشخصيات القيادية، والجماعات أو المؤسسات الرسمية في المجتمع.

- **دراسة الذيابي (2021) بعنوان "الشائعات الإلكترونية عن فيروس كورونا وتعامل الجهات الحكومية السعودية معها من وجهة نظر المتحدثين الرسميين"**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تعامل الجهات الحكومية والهيئات الحكومية والمستقلة مع الشائعات الإلكترونية المصاحبة لفيروس كورونا من وجهة نظر المتحدثين الرسميين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينتها في (35) مفردة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن المتحدثين الرسميين (أفراد عينة الدراسة)، لديهم دراية كبيرة لمفهوم الشائعات الإلكترونية المصاحبة لوباء كورونا، من حيث المفهوم والأهداف والمخاطر وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.44) وهي درجة مرتفعة، وجدت علاقة دالة إحصائياً للشائعات الإلكترونية من وجهة نظر المتحدثين الرسميين بالمملكة العربية السعودية من خلال درجة تعاملهم مع الشائعات المصاحبة لفيروس كورونا، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.32) وهذه درجة مرتفعة.

- **دراسة محمد (2021) بعنوان "الآثار النفسية والاجتماعية لترويج الشائعات عبر مواقع فيسبوك: دراسة وصفية على عينة من طلبة جامعة زيان عاشور بالجلفة"**

هدفت الدراسة إلى التعرض للتأثيرات النفسية والاجتماعية لظاهرة ترويج الشائعات عبر موقع فيسبوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينتها في 544 مفردة من طلبة جامعة زيان عاشور بالجلفة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها هناك اعتراف بالشائعات من طرف أفراد العينة كظاهرة مستشرية في فيسبوك، الارتباك والقلق مخلفات نفسية ترافق أفراد العينة حين التعرض للشائعات.

- **دراسة مشهور (2020) بعنوان "أثر شائعات وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية علاجها: (WhatsApp أنموذجاً)"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على معاملات مقياس أثر شائعات وسائل التواصل الاجتماعي الواتساب أنموذجاً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينتها في 210 مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها الآثار المترتبة على شائعات وسائل التواصل الاجتماعي تؤثر على المجتمعات بشكل كبير إذ بلغ متوسطها (4.10)، كما أظهرت النتائج أن أكثر الآثار المترتبة على شائعات وسائل التواصل الاجتماعي حسب آراء العينة تتمثل في تأثيرها السلبي على العلاقات الاجتماعية، قلبها للحقائق، ونشر الأفكار الخاطئة والانحراف، وتفكك المجتمع، وتشويه السمعة للخصوم، وتساعد على الفوضى والاضطرابات والتمرد.

- **دراسة عبد الحافظ (2020) بعنوان "الشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بمستوى القلق السياسي لدى الشباب المصري"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مواقع التواصل الاجتماعي في نشر الشائعات وعلاقتها بمستوى القلق السياسي لدى الشباب

المصري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينتها في 400 مفردة من الشباب المصري، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها أن نسبة 75% من أفراد العينة يروا أن من أهداف الشائعات التي تنشر عبر مواقع التواصل الاجتماعي هي إثارة البلبلة والفوضى، يليها إثارة القلاقل والفتن داخل المجتمع، وايضاً إثارة القلق والاضطرابات النفسية.

- **دراسة الشربيني (2020) بعنوان " العلاقة بين الشائعات الإلكترونية واستقرار الأمن الفكري للشباب من منظور العلاج العقلاني الانفعالي السلوكي في خدمة الفرد"**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الشائعات الإلكترونية واستقرار الأمن الفكري لدي الشباب، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، وتمثلت عينتها في 320 مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها، يعاني الشباب من تدني مستوي الاعتدال والوسطية نتيجة التأثر بالشائعات الإلكترونية مما أدى إلى انحراف الأمن الفكري لديهم، والتي تمثلت في التمسك بالأفكار المغلوطة والدفاع عنها، وانتشار الأفكار الهدامة التي تشكك الشباب في الكثير من معتقداتهم، بالإضافة إلى تدني ثقافة الحوار وقبول الآخر بين الشباب، والتشدد والغلو بين الشباب، التعصب والخلاف الديني بين الشباب.

- **دراسة الخمشي (2020) بعنوان "العوامل المؤدية الى الشائعات وآثارها الاجتماعية والأمنية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤدية لانتشار الشائعات وأكثر أنواعها انتشاراً ومعرفة اثارها الاجتماعية والأمنية وأساليب مواجهتها للوصول إلى نتائج تسهم في الحد من انتشار ظاهرة الشائعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي، وتمثلت عينتها في 372 مفردة من طلاب وطالبات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الشائعات الاجتماعية هي الأكثر انتشاراً في المجتمع السعودي، وأن الشائعات تتسبب بآثار اجتماعية أهمها إثارة القلق لدى أفراد المجتمع وظهور التفرقة والعنصرية.

- **دراسة: الرويس (2020) بعنوان "الشائعات الإلكترونية وتأثيراتها المجتمعية في ظل تداعيات انتشار فيروس كورونا المستجد كوفيد-19 دراسة سوسيولوجية "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الشائعات الإلكترونية في وسائل التواصل الاجتماعي (تويتر نموذجاً)، وإلى التعرف على التأثيرات المجتمعية لانتشار الشائعات لدى أفراد المجتمع من وجهة نظر المبحوثين، واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي، وتمثلت عينتها في 78 تغريدة و50 مفردة، كما استخدمت أسلوب تحليل المضمون والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها بالنسبة لأنماط الشائعات الأكثر انتشاراً في وسائل التواصل الاجتماعي، وقد كشفت الدراسة أن أعلى نسبة هي (39.7 %) للشائعات ذات الطابع الصحي، بالنسبة للغرض من انتشار الشائعات في وسائل التواصل الاجتماعي، وقد كشفت الدراسة أن أعلى نسبة هي (44.9 %) للشائعات التي كان الغرض منها بث الخوف والرعب.

- **دراسة بدوي (2019) بعنوان "شائعات مواقع التواصل الاجتماعي وآثارها السلبية على طلاب جامعة الملك سعود"**

هدفت الدراسة إلى التعرض لشائعات مواقع التواصل الاجتماعي وبيان أثارها السلبية على طلاب جامعة الملك سعود، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتمثلت عينتها في 100 مفردة، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها أكثر شبكات التواصل الاجتماعي استخداماً بالنسبة للطلاب جاءت بالترتيب التالي (واتس أب، تويتر، اليوتيوب، الانستجرام، الفيس بوك، المدونات، الإيميلات)، أن هناك استجابة بدرجة كبيرة جدا على جميع العبارات التي تصف أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في اتجاهات الشباب الجامعي نحو الشائعات،

وقد جاءت العبارة رقم (6) المتضمنة (لا ألجأ إلى التحقق من المعلومات الواردة إلى عبر رسائل Whats App حول قضية ما) بالمرتبة الأولى بين العبارات التي تصف اتجاهات الشباب الجامعي نحو الشائعات، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري(0.64).

- **دراسة دعاك (2018) بعنوان "الشائعات الإلكترونية وتأثيرها على الرأي العام: دراسة ميدانية على عينة من الجمهور السعودي بمنطقة جازان"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الشائعات الإلكترونية على الرأي العام من خلال التعرف على مدى نشر مواقع التواصل الاجتماعي للشائعات وأكثر مواقع التواصل الاجتماعي التي تساهم في نشر الشائعات، واعتمدت الدراسة على منهج المسح لعينة من المجتمع الجيزاني، وتمثلت عينتها في 400 مفردة من المجتمع الجيزاني، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها مدى نشر مواقع التواصل الاجتماعي للشائعات وتداولها بشكل كبير جداً، كما اتضحت من النتائج أن نوع الشائعات التي تتداول على مواقع التواصل الاجتماعي كانت اغلبها شائعات اجتماعية، كما جاءت في المركز الثاني عدم تداول الأخبار غير الموثوقة بنسبة 24%، وبالنسبة الى مدى إعادة ارسال الرسائل التي تصل وحتى ولم تكن متأكد من صحتها، جاء ابداً في المركز الأول بنسبة 37%، وبالنسبة للهدف من نشر الشائعات جاء في المركز الأول جميع ما سبق (نشر الفتن وزعزعة أمن المجتمع، لفت الانتباه، إيذاء الأخرين) بنسبة 52.5%.

2.2. الدراسات الأجنبية:

- **دراسة الزمان وآخرون (Al-Zaman et al, 2020) بعنوان" شائعات وسائل التواصل الاجتماعي في بنغلاديش"**

هدفت الدراسة إلى تحليل الشائعات على وسائل التواصل الاجتماعي، اعتمدت الدراسة على طريقة تحليل المحتوى، وتظهر نتيجة الدراسة أن شائعات وسائل التواصل الاجتماعي لها سبع فئات، السياسية (34.3٪) هي الفئة الأبرز، تليها الصحة والتعليم (16.0٪)، والجريمة وحقوق الإنسان (11.0٪)، والدينية (11.0٪)، ترتبط الشائعات السياسية بشكل أساسي بالانتخابات والأحزاب السياسية والقضايا السياسية الوطنية والدولية والأحداث السياسية المهمة ومبادرات التنمية والشخصيات السياسية، وترتبط شائعات الصحة والتعليم بشكل أساسي بنظام الرعاية الصحية، والحوادث والوفيات، والأمراض، والتعليم الابتدائي والعالي، والفساد الأكاديمي وخيانة الأمانة، جرائم القتل والاغتصاب والاختطاف والتطهير العرقي والعنف هي نقاط التركيز المهمة للشائعات المتعلقة بالجريمة. تشمل الشائعات الدينية بشكل أساسي الأحاديث الدينية، وأهمية الدين، والقوانين والأنظمة الدينية، والحوادث الدينية التاريخية، وتجدر الإشارة إلى أن الشائعات الدينية والدينية السياسية مجتمعة تشكل 20.99٪ من الحصة الإجمالية، والتي يمكن أن تكون ثاني أعلى نسبة بعد الشائعات السياسية، ويشير هذا إلى أن الدين موضوع مناسب لنشر الشائعات في بنغلاديش.

- **دراسة العنزي (Al-Enezi,2020) بعنوان "توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التصدي للشائعات"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية التعامل مع الشائعات الإلكترونية التي تنتشر على موقع فيسبوك ومعرفة أنواع الشائعات المنتشرة وكل ما يتعلق بصفحة التقنية من أجل السلام (Tech. for Peace)، حيث تمثل صفحة (Tech. for Peace) مجتمع البحث، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام أدوات الملاحظة وتحليل المحتوى، وتتكون العينة من 236 إشاعة تم تحليلها ومن ثم مواجهتها من قبل مدير الصفحة، بالإضافة إلى إيضاح انتشار الشائعات وأنواعها وما يحدث فيها، وتظهر نتيجة الدراسة أن للصفحة دور مهم في توعية الجمهور ومواجهة أنواع الشائعات المختلفة، وتتركز معظم هذه الشائعات حول قضايا سياسية تسعى لتحقيق هدف إثارة الخوف والكراهية، هذه الشائعات تم نشرها في صفحات عامة من قبل مصادر مجهولة، ووجهت إلى كافة قطاعات المجتمع دون استثناء لتأثيرها على الأمن والاستقرار مع نشر الفوضى.

- **دراسة زونججن وآخرون (Zhonggen et al, 2020) بعنوان "العوامل المؤثرة على انتشار الشائعات أثناء الأزمات الصحية من قبل كبار السن والبالغين منتصف العمر"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب انتشار الشائعات أثناء فترة جائحة كوفيد 19 خلال الموجة الأولى 2020، من قبل كبار السن والبالغين منتصف العمر، مما يؤثر بشكل سلبي على بقية أفراد المجتمع وعلى حالتهم الصحية، وطبقت الدراسة على عينة من الجمهور بلغت (556) مفردة من الصينيين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن من أسباب نشر الجمهور للشائعات يرجع بشكل كبير وإيجابي إلى مدى درجة تصديقهم للشائعة، ومؤشراً أيضاً إلى ارتفاع نسبة مستوى القلق لديهم من هذه الجائحة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى قلق مرتفع ينشرون الشائعة حتى مع عدم إيمانهم بصحتها، كما أثبتت الدراسة أن تواصل الأفراد يؤدي إلى زيادة انتشار الشائعات أكثر من وسائل الاتصال الجماهيري.

- **دراسة: أوليفيا وآخرون (Olivia et al,2017) بعنوان" استكشاف كيفية تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على الشباب الذين يعانون من القلق: دراسة نوعية لضغوط Facebook بين المراهقين المصابين باضطراب القلق"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على مستويات القلق لدى الشباب، وطبقت على عينة من جمهور الشباب الذين يعانون من التوتر والقلق الاجتماعي والنفسي، واعتمدت على أداة المقابلة المتعمقة، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها أن مجموعة من أفراد العينة أكدوا أنهم يشعرون بقدر كبير من الراحة النفسية والثقة عندما يحصلون على عدد من الإعجاب (like) على المنشور "البوست" الخاص بهم على صفحتهم الشخصية، بينما عبر الآخرون أنهم تعرضوا لأساليب مختلفة من التنمر على صفحاتهم الشخصية، مما أثر على صحتهم النفسية بشكل كبير، بينما اتفقت غالبية العينة بوصف صفحة الفيس بوك بأنها ساحة نزاع وخلاف يصطدم فيها كثير من المشاركين، بينما أكد بعضهم أن الفيس بوك كثيراً ما يجبر الأفراد على الكشف عن بعض أسرارهم الشخصية وحالتهم الاجتماعية، في حين أن هؤلاء الأشخاص رأوا أنه مجرد أداة للتواصل مع الأصدقاء فلا داعي للإفصاح عن الأخبار الشخصية.

- **دراسة بوراك وآخرون (Kaynar et al, 2016) بعنوان "شائعات في وسائل التواصل الاجتماعي: دور التأثيرات خلال الحركات الاجتماعية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الشائعات في المواقع الاجتماعية وكيفية وآليات التغلب عليها بوصفها أرضية خصبة مؤثرة على الأفراد حتى في النشرات الأخبارية، ودرجة تأثيرها على الأفراد، من خلال استبانة تم تطبيقها على (343) مفردة من مستخدمي المواقع الاجتماعية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشائعة ظاهرة سلبية انتشرت بدرجة كبيرة في المجتمع وأثرت على اتجاهات الأفراد وأفكارهم تجاه القضايا المختلفة، وأن الشائعة هي معلومات وأخبار غير صحيحة لم يتم التأكد منها، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من وضع آليات للسيطرة والتغلب على الشائعات من خلال التحكم في المواقع التي تقوم على نشرها وإذاعتها، وكذلك توعية الأفراد بمدى خطورتها.

- **دراسة فيليب وآخرون (Philip et al, 2016) بعنوان" الشائعات الصحية المتداولة في "العالم العربي" تحليل محتوى لمدة 12 شهرا للقصص الأخبارية وتعليقات القراء حول متلازمة الشرق الأوسط التنفسية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإشاعات والأخبار الزائفة على مواقع الصحف الإلكترونية، وحلل الباحث مجموعة من الأطر للأخبار الطبية على موقعي الجزيرة والعربية، وذلك على مدار سنة كاملة، من يونيو 2013 إلى يونيو 2014م، وتوصلت الدراسة إلى أن كثيراً من القراء والجمهور يتأثرون ويتداولون الأخبار، ويتجاوبون معها من خلال هذه المواقع، مما يؤدي إلى انتشار الإشاعات بين الجمهور بشكل كبير، وتصديقها، والتعامل معها على أنها أخبار حقيقية.

ISSN: 2706-6495

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

- **أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة:**

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تأثير الشائعات الإلكترونية على المجتمع باستثناء دراسة فارح (2021) ودراسة الذيابي (2021) ودراسة العنزي (2020) التي هدفت إلى التعرف على محتوى الشائعات وكيفية التعامل مع الشائعات الإلكترونية.
- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من الشباب والبالغين منتصف العمر باستثناء دراسة الرويس (2020) ودراسة العنزي (2020) التي طبقت على مجموعة من التغريدات والاشاعات في مواقع التواصل الاجتماعي.
- اتفقت الدراسات السابقة على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة الرويس (2020) ودراسة الزمان (2020) ودراسة العنزي (2020) ودراسة اوليفيا (2017) حيث استخدمت أداة تحليل المضمون والمقابلة.
- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باستثناء دراسة الخمشي (2020) ودراسة الرويس (2020) التي استخدمت المنهج الكمي.

- **أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:**

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الزمان (2020) ودراسة العنزي (2020) ودراسة اوليفيا (2017) في اعتمادها على أداة تحليل المحتوى.

- **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- استفاد البحث الحالي من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بادراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع.
- استفاد البحث الحالي من جميع الدراسات السابقة في وضع التساؤلات الملائمة لهذا البحث.
- استفاد البحث الحالي من دراسة الذيابي (2021) ودراسة دعاك (2018) في صياغة أدوات البحث.
- استفاد البحث الحالي من دراسة محمد (2021) ودراسة دعاك (2018) في إثراء الإطار النظري.

- **موقع البحث الحالي من الدراسات العلمية:**

- تضمن هذه البحث ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات النفسية والاجتماعية.
- استخدم هذه البحث (المدخل الكمي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة البحث. كما تضمن التركيز على المنهج الوصفي.
- اقتصر هذا البحث على عينة من الجمهور السعودي لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- اعتمد هذا البحث على أداة الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

ومن العرض السابق يتضح أن هذا البحث عالج فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقه لموضوع إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع وشمول عينته لجمهور من المجتمع السعودي واعتمد على أداة الاستبيان واستخدامه لمنهج الوصفي.

3. المدخل النظري: الشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتأثيراتها الاجتماعية والنفسية

1.3. الشائعات الإلكترونية:

تمهيد:

تعد الشائعة من الظواهر التي عرفتها المجتمعات البشرية منذ القدم، وتعتبر من أقدم وسائل الإعلام في التاريخ، حيث كانت وسيلة لنشر الأخبار، وبناء السمعة أو تقويضها، وتأجيج الفتنة أو الحروب، ومرت الإشاعة بعدة مراحل، وتطورت مع تطور العصور وتنوع

ISSN: 2706-6495

وسائل الإعلام، وبدأ العصر الذهبي للشائعات بالتطور التقني وازدهار وسائل الحرب النفسية وتطور أساليبها خلال الحرب العالمية الأولى (1914-1918م) والحرب العالمية الثانية (1939-1945م) حتى وصلت إلى عصرنا الحالي وذلك من خلال الثورة التكنولوجية وتطور وسائل الإعلام والاتصالات الحديثة، والتي تزداد تنوعاً واتساعاً يوماً بعد يوم، وتكمن أهمية الشائعات في كونها تتدخل في كافة النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعسكرية على المستوى المحلي والعالمي، وتنتشر بسرعة خاصة في أوقات الأزمات بأنواعها، سواء كانت أزمات على الصعيد السياسي، المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي فهي عامل في تشكيل وتوجيه الرأي العام. (اكحيل، 2015، ص.14)

كما تمثل الشائعة كظاهرة اجتماعية عنصراً مهماً في نسيج كل ثقافة بشرية، كما إنه نتاج مجتمعه ويعبر عن تعبير عميق عن الظروف النفسية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، في الآونة الأخيرة، تواجه مجتمعاتنا العديد من المخاطر نتيجة الانتشار غير المسبوق للشائعات على وسائل التواصل الاجتماعي رغم أن هذه الشبكات ساهمت في إطلاق ما يعرف بالمواطن الإعلامي أو "المواطن الصحفي، حيث ساهمت التكنولوجيا بشكل فعال في توثيق الأحداث ثم نشرها على تلك الشبكات، كما ساهمت في ظهور ما يعرف بـ "الإعلام البديل"، لكن عدم دقة الأخبار وصعوبة التحقق من مصداقية وسلامة مصادرها ساهمت في أن تصبح شبكات التواصل الاجتماعي أداة فعالة لمن يريد نشر الشائعات في ظل كثرة الأخبار، وسرعة تدفق المعلومات، وسهولة تداولها، وتكوين أفكار ورؤى مبنية عليها. (حربي، 2019، ص.744)

وفي وقتنا الحالي ومع تطور وسائل الإعلام الحديثة وظهور وسائط التواصل الاجتماعي، فالشائعة لم تعد فقط منطوقة، بل مكتوبة وتنشر عبر الصحف والمجلات والمواقع الأخبارية، وبالتالي فإنها تفوق أهمية الشائعة المنطوقة من حيث سرعة الانتقال والقابلية للتصديق والانتشار، فالشائعة تصل اليوم إلى الملايين خلال دقائق معدودة.

- **مفهوم الشائعات الإلكترونية:**

عرفت الشائعات الإلكترونية على أنها "يقصد بها الأخبار والروايات والواقع الكاذبة المختلفة التي يتم نشرها بين أفراد المجتمع عبر شبكات التواصل الاجتماعي لزعزعة الأمن والاستقرار وإحداث أزمات مصطنعة لا أساس لها من الصحة". (بلال، 2018، ص.16)

كما عرف التوم الشائعات على أنها "الأخبار التي يتناقلها الناس دون إمكانية التحقق من صحتها، ويقوم مصدر الشائعة ببنائها وتشكيلها ونشرها، كما يوجد متلقي للشائعة، وناشرها، ويشترط لانتشار الشائعات رغبة المتلقي في المعرفة ووجود دافع وفائدة لصاحب الشائعة لنشرها".(التوم، 2018، ص.139)

بينما رآها الشربيني الشائعات الإلكترونية على أنها الخبر أو الموضوع أو القضية الذي يتم تداولها من خلال الإنترنت أو شبكات التواصل الاجتماعي والهاتف الجوال، وتنتقي مادتها وأدواتها من مصادر متنوعة، وتختلف عن الشائعة التقليدية من حيث المحتوى والبناء حيث يعبر عنها بالنص المكتوب والمنطوق والصورة المرفقة والصوت والرسوم المتحركة والفيديو".(الشربيني، 2020، ص.366)

وعرفت ريالة وسراي الشائعات الإلكترونية على أنها هي "كل شكل من أشكال النشر والتداول الإلكتروني عبر وسائط الإعلام الجديد وتطبيقاته، والتي تحوي المعلومات والأخبار والمنشورات الغير مؤكدة والغير موثوق فيها، والتي بدورها تنتشر وتتداول بين جمهور المستخدمين من جهات وصفحات معروفة أو غير ذلك، حيث تهدف إلى نشر البلبلة وضرب استقرار الأفراد والجماعات محلياً أو دولياً. (ريالة وسراي، 2020، ص.277)

ISSN: 2706-6495

- **أنواع الشائعات:**

تم تصنيف الشائعات إلى عدة تصنيفات وهي كالتالي:

- **الشائعات من حيث المعيار الزمني: وتقسم الى ثلاثة أنواع:**

- الشائعة البطيئة (الزاحفة)، التي تنتقل ببطء وبطريقة سرية إلى أن تصل إلى أكبر عدد من الأفراد حتى تصبح في نهاية الأمر معلومة للجميع.
- الشائعات السريعة (العنيفة) التي تنتشر بسرعة فائقة بين أفراد المجتمع، كما يحدث في الأزمات أو الكوارث السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.
- الشائعات الغائصة (الغاطسة) التي يرتبط رواجها بظروف خاصة، بحيث تنتشر مع هذه الظروف وتختفي باختفائها، كبعض الشائعات التي تظهر أثناء الحملات الانتخابية. (إسحاق، 2021، ص.1852)

- **الشائعات من حيث المعيار المكاني، وينقسم إلى:**

- الشائعات المحلية التي لا تتجاوز الإطار المحلي ويغلب عليها سرعة الانطفاء.
- الشائعات القومية التي تتجاوز الإطار المحلي إلى قضايا ذات أهمية للمجتمع بأسره.
- الشائعات العالمية التي تتجاوز الإطارين المحلي والقومي إلى الصعيد الدولي. (ريالة وسراي، 2020، ص.276)

- **الشائعات من حيث الغايات، وينقسم إلى:**

- شائعات الأماني: ما يتمناه الأفراد ويتطابق مع آمالهم وأحلامهم ورغباتهم، وتنتشر بينهم بشكل سريع كشائعات زيادة الرواتب.
- شائعات الخوف: وهي التي تعبر عن الخوف وتهدف إلى بث الرعب في الناس وتحطيم معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم؛ الأمر الذي ينتج عنه عدم شعورهم بالأمان. (الرواس والحايس، 2016، ص.408)

- **الشائعات من حيث الجهة المستهدفة، وينقسم إلى:**

- الشائعات الفردية التي تطلق على فرد معين، وتزداد أهميتها إذا ما أطلقت على ما له مكانة مرموقة في المجتمع.
- الشائعات الجماعية التي تستهدف مجموعة أو فئة من المجتمع، وذلك لتفتيت الروابط بين الجماعات.
- الشائعات المجتمعية التي تستند على وسائل النشر الخارجية للتأثير على المجتمع ككل.

- **الشائعات من حيث الموضوع: تقسم الى:**

- الشائعات السياسية المتعلقة بالجانب السياسي.
- الشائعات الاجتماعية التي تركز على الأمور والمسائل الاجتماعية.
- الشائعات الاقتصادية التي تهاجم مجالا معينا من الاقتصاد أو جميع مجالاته.
- الشائعات الأمنية التي تستخدم في المجالات العسكرية أو الأمنية أو الإرهابية. (حربي، 2019، ص.723)

- **سمات وخصائص الشائعات الإلكترونية:**

تتمثل الشائعة الإلكترونية في الخبر أو الموضوع أو القضية الذي يتم تداولها من خلال الأنترنت أو شبكات التواصل الاجتماعي والهاتف الجوال، وتنتقي مادتها وأدواتها من مصادر متنوعة وتختلف عن الشائعة التقليدية من حيث المحتوى والبناء حيث يعبر عنها بالنص المكتوب والمنطوق والصورة المرفقة والصوت والرسوم المتحركة والفيديو، لهذا تأخذ الشائعة الإلكترونية شكلاً يختلف نوعاً ما عن الشائعة التقليدية، هذا الشكل تكون نتيجة لما للشبكات الاجتماعية من سمات وخصائص، ومن أبرز سمات الشائعة الإلكترونية كما ذكرتها الشريف:

- **السرعة:** يجد وقتاً قصيراً للانتقال من مصدره إلى موقع الويب أو عنوان البريد الإلكتروني ذي الصلة ويمكن أيضا أن يشاهده العديد من الأشخاص بمجرد تمريره على جدار مصدره في (Facebook) أو إعادة تغريده على (Twitter).
- **الانتشار:** تعتبر هذه الخاصية من الخصائص المهمة في انتشار الشائعات، وبما أن الشائعات تعتمد إلى حد كبير على الانتشار، فإن الإنترنت والشبكات الاجتماعية والهاتف المحمول توفر هذه الميزة لأنها تعبر الحدود الوطنية ولا تتوقف عند الفضاء الوطني بل يتحول جمهورها إلى الفضاء العالمي، مما يزيد من خطورتها وآثارها السلبية.
- **النوع:** إن الإشاعة الإلكترونية تتكون من مزيج تفاعلي من الصوت والصورة والكلمة والحركة، وإضافة مثل هذه الميزات تجعلها مادة جذابة للغاية.
- **التكلفة:** لا تحتاج الشائعات لأية مصاريف لتوزيعها حيث أن تكلفة الشائعات منخفضة للغاية.
- **التأثير:** تؤدي الخصائص السابقة إلى تأثير أقوى للإشاعة على الجمهور المستهدف، بحيث يطلب تأثيرها من حيث جودتها وخصائصها وأهميتها وطريقة وصولها ومزامنتها مع الأحداث ودعمها بالمؤثرات الصوتية
- **العالمية:** حيث يمكن نشر الشائعة على مستوى العالم، وعلى الرغم من أنها قد تكون موجهة لشريحة معينة أو جمهور معين أو دولة معينة إلا أن جمهورها يتناقلها غير محدد ببقعة جغرافية ولا نظام سياسي معين.
- **قابلة للتعديل والتغيير**: نظرا لما تتميز به الشائعة الإلكترونية من أشكال تختلف عن الشائعة التقليدية التي تنتشر عبر الكلمة المنطوقة فقط، فإنه يمكن من خلال الشائعة الإلكترونية نشر الأخبار وتعديلها وتغييرها حسب الأحداث أو الأهداف سواء بإعادة إنتاج مقطع الفيديو أو وضع صورة والتعليق عليها، وما إلى ذلك مما يمكن عمله من خلال برامج الإخراج والتحرير. (الشريف، 2015، ص.97)

- **أسباب انتشار الشائعات في المجتمع:**

من الملاحظ أن هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع ببعض الأفراد إلى نشر الشائعات في المجتمع، ومن تلك الأسباب ما يلي:

- يتوق الناس إلى معرفة تفاصيل بعض الأحداث بدافع الفضول والتسرع دون التحقيق أو التحقق من صدق الأخبار.
- الحسد والحقد تجاه الخصوم أو المنافسين في بعض المؤسسات الإدارية لما حصلوا عليه من مزايا أو حوافز.
- طبيعة الذاكرة البشرية، التي يوجد فيها اختزال أو تشويه لبعض الأحداث والمواقف وعدم القدرة على الاحتفاظ بها لفترة طويلة من الزمن.
- الفراغ عند أفراد المجتمع مما يؤدي بهم إلى الثرثرة الاجتماعية في بعض المجالس وأماكن التجمعات، والتي قد تساعد في انتشار الشائعات بدون قيود.
- طبيعة النفس البشرية التي تلجأ غالباً إلى التخيل لشرح ما يحدث في المجتمع بتفسيرات مقنعة ومقبولة، ويكمل الخيال البشري بعض سمات الواقع وصورته لتقديمها لنفسه وللآخرين. (أحمد، 2012، ص.52)

- **آليات تفادي انتشار الشائعات الإلكترونية:**

وضع قناوي عدة خطوات تعمل على التقليل من خطر الشائعات الإلكترونية وقد ذكرها كما يلي:

- إنشاء هيئة أو مركز أو لجنة يكون اختصاصها الأساسي التوعية ومواجهة الشائعات، بحيث تتكون اللجنة من متخصصين في علم النفس وعلم الاجتماع والإعلام والسياسة والاقتصاد والتاريخ والجغرافيا البشرية والقانون وممثلي الهيئات الدينية والمستشارين المتميزين والمتطوعين من الناس.
- جمع الشائعات وتحليلها وتحديد مصدرها داخلياً أو خارجياً وتنظيم الحملات المضادة.

ISSN: 2706-6495

- التوعية أو المواجهة من خلال وسائل الإعلام والمؤسسات الدينية والمنظمات غير الحكومية.
- تنظيم دورات تدريبية لقادة الرأي والإعلاميين المحليين ووضع ميثاق شرف لمهنة الإعلام لبناء رسائل إعلامية جادة وجذابة وذات مصداقية.
- استخدام قنوات الإعلام الحكومي لتوضيح مخاطر الشائعات وتحليلها والرد عليها، خاصة تلك الشائعات التي تروجها بعض القنوات الخاصة لتنفيذ أجندة الدولة الممولة.
- فرض عقوبات رادعة على من ينشر معلومات كاذبة وزيادة عدد المراكز الأخبارية المدعومة من الدولة لنشر أخبار صحيحة وموثوقة توحد الصفوف وتوحد.
- تنظيم حملات ضد الإشاعات من قبل الشباب عبر وسائل الاتصال ومواقع التواصل.
- عقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل للتوعية بخطورة الشائعات وسبل الحد منها كتابة وإلكترونياً، وإجراء دراسات ميدانية حول موضوع الشائعات على مستوى الدولة.
- على الجهات الرسمية التي تحارب الشائعات أن توجه رجال الفكر والأدب وقادة الرأي والمكالمات الجماهيرية للاتصال بالجماهير مباشرة من خلال الندوات، من أجل شرح وتوضيح الأمور المهمة التي تم إخفاؤها عن هذه الجماهير لتمكينها من محاربة الجماهير، الإشاعة وعدم التسرع وراءها.
- ضرورة مواجهة الشائعات التي تطال أجهزة ومؤسسات الدولة المهمة بالمعلومات الصحيحة، لأن غياب المعلومات هو البيئة الخصبة لانتشار الشائعات وإخفاء الدولة للمعلومات يؤدي إلى ظهور الشائعات، ويجب مرافقة متخذي القرار، وبعض المواقع التي تنشر الشائعات.
- وضع قوانين ملزمة للقنوات الإعلامية ووكالات الأنباء تراعي أخلاقيات المهنة ومساءلة كل وسيلة إعلامية تثير الفن والشائعات بنصوص قانونية واضحة. (قناوي، 2016، ص.42)

- **الآثار المترتبة على الشائعات الإلكترونية:**

تلعب الشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي دوراً مهماً، ومن تلك الأدوار التي تقوم بها نشر التأثيرات السلبية على البناء الاجتماعي للمجتمع، ولعل السبب في ذلك هو ما تتميز به وسائل التواصل الاجتماعي من سهولة الاستخدام والتواصل اللامحدود بين الأفراد من خارج المجتمع، كما أنها تتيح للأفراد عديمي الضمير فرص نشر الشائعات عن طريقها واستغلالها لتحقيق أهدافهم وغاياتهم من هذه الشائعات، ومن تلك الآثار ما يلي:

- **أثر الشائعات الإلكترونية على الأفراد:**

يتجاوز تأثير الشائعات المؤسسات الاجتماعية التي يتكون منها المجتمع إلى بعض الأفراد الناجحين في المجتمع حيث يتأثرون ببعض الاتهامات الكاذبة أو المعلومات التي تسيء إليهم أو بنشر بعض الصور الفاضحة التي قد تدمر حياتهم، كما يمكن للشائعات أن تدمر الأسرة وتمزق أواصر العلاقات الاجتماعية التي تقوم على الاحترام المتبادل والثقة بين الأفراد، ومن مخاطر هذه الشائعات على الأفراد في أوقات الأزمات أن قدرة الفرد على تصديقها أكثر من التحقق منها، خاصة عندما تؤثر هذه الإشاعة على حياة الإنسان واحتياجاته. (الرويس، 2020، ص.92)

- **الآثار الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية:**

تستند الإشاعة على استراتيجية وتكتيك معينين، وليست عملاً ارتجالياً او عملاً فوضوياً يقوم به فرد أو جماعة لتحقيق مقاصد قريبة أو بعيدة، وتستخدم الإشاعة في المجال الاستراتيجي ضمن مفهوم عام يكون بمثابة الدليل لاستخدامها، كما تستخدم الإشاعة في

المجال التكتيكي وذلك كما تقتضي ظروف الوضع الراهن والمعطيات الوقائع في زمان ومكان محددين، وذلك لتصيب وتبلغ الأهداف المرسومة لها بدقة. (اكحيل، 2015، ص.21)

إن المجتمع الذي تنتشر فيه الشائعات من شأنه أن يكون حاضنة لنشر المعنويات المتدنية، حيث يضع حواجز تحجب الحقائق، مما يتسبب في غموض وتشويش يمنع الاعتراف بحقيقة وصدق الإشاعة والأخبار التي تنقلها وسائل الإعلام مما يجعلها صادقة، مما يخلق أجواء مربكة للناس وتؤثر على مصداقية الرأي العام، وتفسح المجال لنشر الرأي العام للأكاذيب والأخبار المبنية على نوايا سيئة وتنشر طاقات سلبية في المجتمع، وأن انتشار الشائعات على هذا المستوى الخطير يجب أن يقود المجتمع إلى ذروة الاهتزاز والاضطراب، وشل حركته وفعاليته وإنتاجه، ونشر الأمراض الاجتماعية فيه، وتفشي الفساد والفوضى تعم الفوضى وتنتشر الجريمة مما يؤثر سلباً على البلد ككل وتشكل خطراً كبيراً على أسسها الاقتصادية والأمنية والاجتماعية وحتى حركتها السياسية الداخلية والخارجية، وهي الوسيلة الرئيسية لتعطيل العلاقات الاجتماعية وهدم الأسر وزرع سموم الفتنة بين الجماعات، وبالتالي فهي سبب رئيسي لانتشار مجموعة من الاضطرابات النفسية التي تعاني من أعداد هائلة في المجتمعات ومن بين هذه الاضطرابات أو الأمراض العقلية الإجهاد، القلق، الإرهاق، الشرود. (الرويس، 2020، ص.101)

- **تأثير الشائعات على الأمن القومي:**

قد يتعرض الأمن القومي في أي من المجتمعات لبعض الإشاعات عبر بعض وسائل التواصل الاجتماعي في المجتمع بدافع زعزعة الأمن والاستقرار والثقة به وفي مؤسساته، والتي قد تكون مثل هذه الإشاعات عن مصدر خارجي، تحاول بكل أدواتها التشكيك في تماسك وتماسك هذا البلد، من خلال التحريض على التظاهر والشغب داخل الدولة، خاصة إذا كانت الشائعات متعلقة ببعض الفئات والطوائف المظلومة وكذلك ارتباك الرأي العام وانعدام الثقة في الحكومة وأجهزتها، والتأثير على قرارات الدولة ومحاولة التشويش، فعلى متخذي القرار سواء بإمكانية الإسراع في اتخاذ القرار أو التباطؤ في بعض القضايا المهمة أو سوء الحكم على الأمور المهمة وطمس الحقائق التي تشغل المسؤولين والمواطنين بمصالحهم الجوهرية والاهتمام بقضايا موضوعاتهم، وهنا يظل تأثير الشائعات قائماً ومستمراً لفترة خاصة في زمن الاتصال السريع والتواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي والمعلومات الآنية التي تنتشر بسرعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي. (الشمري والصديق، 2017، ص.51)

- **أثر الشائعات على الاقتصاد:**

يتجلى هذا النوع من الشائعات بشكل واضح في القطاع الاقتصادي، فعند انتشار شائعة بين الأفراد دون التحقق من صحتها، قد يكون الدافع وراء هذه الشائعات المنافسة المؤسسات المالية في المجتمع، مما قد يؤدي إلى حدوث إفلاس بعض الشركات، أو سحب المودعين أرصدتهم من تلك المؤسسة المالية، أو قد يؤدي ذلك إلى تراجع أسهمها، بالإضافة إلى الإساءة إلى سمعة الشركة ومكانتها في المجتمع وفقدان الثقة بها، حيث تتعرض اقتصاديات العديد من الدول للذبذبات من حين لآخر، وذلك بسبب المنافسة الشرسة التي تتعرض لها أسواقها من الأسواق الخارجية وغالبا ما تقوم المنافسة بينها على إشاعات كاذبة وخبيثة، ومن أهم الجوانب التي تحظى باهتمام كبير بين جميع فئات المجتمع وبما أن الشائعات غالباً ما تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية التي تنتج عن انتشار الإشاعة التي تتخذ أشكالاً متعددة تختلف باختلاف طبيعة المجال الذي تهدف إلى التأثير فيه سلباً أو إيجاباً، ويمكن لهذه الإشاعة أن تستهدف نشاطاً معيناً من أنشطة الاقتصاد الجزئي، وتتركز آثارها في الغالب في إطار المتعاملين في هذا القطاع دون التأثير على بقية المجتمع، ومن ناحية أخرى، يمكن للإشاعة الإلكترونية أن تستهدف أحد متغيرات الاقتصاد الكلي التي تؤثر على الاقتصاد الوطني، مثل سعر الفائدة، والعملة المحلية، وغيرها مما يؤدي إلى اتساع دائرة المتأثرين بها وتوسيع نطاقها، ودائرة انتشارها بين أفراد المجتمع. (العليمي، 2019، ص.24)

ISSN: 2706-6495

2.3. الشائعات عبر التواصل الاجتماعي:

تمهيد:

تعتبر شبكات التواصل الاجتماعي أحد أهم نتاجات شبكة المعلومات العالمية ومن أهمها تطبيقاً في حياتنا فأصبحت أهم تقنيات المعلومات والاتصالات حيث امتد تأثيرها إلى جوانب هامة جداً على النشاط السياسي والتجاري والإعلامي والاجتماعي والتعليمي والترفيهي والثقافي، حيث توفر هذه الشبكات مساحات ومجتمعات افتراضية للمستخدمين لتبادل المعلومات والبيانات وتساهم في توليد مجتمع معرفي متطور، وعليه فإن شبكات التواصل الاجتماعي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإبداع للفرد أو المؤسسة والذي يمكن أن يمتد ليشمل المجتمع أو البيئة المحيطة. (ثابت وشاكر، 2019، ص.15)

وقد فُرض ذلك على القطاع الحكومي والخاص بمختلف مؤسساتهم، ونوعية أنشطتهم، التوجه إلى شبكات التواصل الاجتماعي، وذلك للتعريف بها، وبما تقدمه من خدمات أو منتجات لترسيخ علامتها التجارية، وإدارة العلاقة مع الفئة التي تستهدفها هذه المؤسسات، وزيادة انتاجيتها حيث وفرت شبكات التواصل الاجتماعي منصة للمؤسسات لتحقيق التواصل مع المجتمعات والأفراد، حيث جمعت ما بين وسائل الإعلام التقليدية والحديثة. (المزاهرة، 2018، ص.34)

ومع التأثير الواضح لمواقع التواصل الاجتماعي على المؤسسات المختلفة، فإنه باتت شبكات التواصل الاجتماعي ذو تأثير واضح وجلي على أداء الموظف، ومن محاور عدة، ولم يعد تأثيرها مقتصراً فقط على الجانب الإيجابي، بل بات لها آثاراً سلبية واضحة، منها مدى استغلال الوقت أو إهداره، وكذلك تأثيرها على مدى التزام الموظف، أو تحقيق للأهداف المطلوبة منه.

وتعد شبكة الإنترنت إحدى أهم التكنولوجيا المعاصرة، بل ربما هي أكثرها قوة، فأصبح بإمكان أي شخص استخدام الأنترنت، كما تعد حالياً شريان التواصل بين مختلف الشعوب والدول، وكذلك مركزاً ثقافياً شاملاً لكل الأعمار والمستويات، ولمختلف التخصصات العلمية والأدبية، وذلك بفضل ما تحويه من معلومات جمة في مختلف المجالات، كما وتعد شبكات التواصل الاجتماعي من أكثر وأوسع المواقع انتشاراً واستمراراً على شبكة الإنترنت، لتقديمها إمكانية التواصل بين الأفراد والمستخدمين لها، حيث تمكنهم من التواصل وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، ورغم ما تقدمه من إيجابيات إلا أن لها سلبيات أخرى. (البيومي، 2019، ص.71)

- **التطور التاريخي لشبكات مواقع التواصل الاجتماعي:**

لقد ظهرت شبكات التواصل الاجتماعي في نهاية القرن الماضي وتطورت بشكل كبير في بداية القرن الحالي مما جعلها أحد أهم مجالات البحوث الأكاديمية والمنصات الإعلامية وأساس مهم للتجارة الإلكترونية، ويرجع ذلك للنمو الهائل في عدد المستخدمين وتنوع فئاتهم بالإضافة لدور WEB 2.0 والتي أصبحت أساس جميع الأجيال القادمة من أجيال شبكة المعلومات العالمية، كما أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي عاملا مؤثرا على سلوكيات وحياة الأفراد من مختلف الفئات الاجتماعية حول العالم. (Thabit And Jasim, 2017,p.34)

وفي عام 1994 تم إنشاء أول مدونة Blog من قبل طالب كمشروع بحثي، وفي عام 1995 تم تدشين موقع Classmates.com والذي يجمع زملاء الدراسة الذين فرقتهم ظروف الحياة والعمل، وفي عام 1997 تم إطلاق أول شبكة تواصل اجتماعية ضمن المفهوم الحديث حيث تم إطلاق موقع Sixdegrees.com والذي سمح بإنشاء ملفات تعريفية خاصة بالمستخدمين وإنشاء صداقات مع مستخدمين آخرين، أما في عام 1999 فلقد تم إطلاق منصات للمدونات تسمح للمستخدمين بنشر رسائلهم ومقاطع فيديو قصيرة خاصة بهم.(Schneider, 2015,p.62)

في عام 2001 ظهر الجيل الثاني من شبكات التواصل الاجتماعي من خلال إطلاق موقع Ryze.com المتخصص في رفع الكفاءة الاقتصادية لشبكات أعمال المستخدمين، ولقد تطورت ونمت شبكات التواصل الاجتماعي بشكل كبير منذ عام 2003 فظهرت

مواقع عديدة تركز على مضمون معين لمشاركات المستخدمين كموقع Flickr للصور وموقع YouTube لمقاطع الفيديو. (Dao, 2015, p.81)

وفي عام 2004 انطلق موقع Facebook كشبكة للتواصل الاجتماعي متعدد المزايا والذي كان بادئ الأمر موقع متخصص لتواصل طلبة جامعةHarvard ، ولكن في عام 2006 انتشر هذا الموقع بشكل كبير بعد تعميمه لجميع المستخدمين، كما تم إطلاق موقع SlideShare وموقع Twitter ومع حلول عام 2011 أصبحت شبكات التواصل الاجتماعي بكافة أنواعها أحد أهم المنصات على شبكة المعلومات العالمية وأصبحت تستخدم بشكل كبير في مجال الإعلام والبحث العلمي والأعمال التجارية. (الصفدي، 2015، ص.63)

- **مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي:**

تعرف مواقع التواصل الاجتماعي بأنها خدمات تعتمد على المزايا المقدمة من WEB 2.0من خلال السماح للمستخدمين بإنشاء ملف شخصي عام أو شبه عام وإنشاء قائمة من المستخدمين الذين يشتركون في صفات معينة وتأسيس علاقة ارتباط بينه. (Doleck, 2017,p.45)

كما تعرف بأنها مواقع لشبكة المعلومات العالمية تسمح للمستخدمين بالتفاعل من خلالها بحرية وتبادل المعلومات والنقاش من خلال استخدام مزيج من الوسائط المتعددة كالنصوص والمقاطع الصوتية ومقاطع الفيديو والصور.(Dao, 2015, P.87)

كما تعرف أيضاً بأنها مواقع صممت على التفاعل لخلق مجتمعات افتراضية على شبكة المعلومات العالمية وذلك من خلال الخدمات والأدوات التقنية اللازمة لتقنيات المعلومات والاتصالات. (عدوان، 2018، ص.17)

وتعرف بأنها مجموعة من التقنيات والقنوات التي تهدف الى تشكيل مجموعة كبيرة المستخدمين وتمكينهم من أجل تعاون مثمر. (فورة، 2012، ص.13)

أما هيلين وكابلان فلقد عرفا شبكات التواصل الاجتماعي على أنها "مجموعة من التطبيقات المعتمدة على شبكة المعلومات العالمية والمستندة على المزايا الأيديولوجية والتقنية التي تقدمها WEB 2.0 والتي تسمح بإنشاء وتبادل محتوى معرفي من قبل المستخدم". (Haenlein and, Kaplan, 2010, P.61)

- **خصائص شبكات التواصل الاجتماعي:**

تتصف مواقع التواصل الاجتماعي بالعديد من الخصائص وفقا لـ (Panahi, 2012,p.55)بأنها:

- توليد المحتوى بواسطة المستخدم.
- اتصالات الند للند.
- الشبكات.
- استخدام الوسائط المتعددة.
- سهولة الاستخدام.

أما عدوان فيرى أن مواقع التواصل الاجتماعي تشترك معظمها في الخصائص الأتية:

- المشاركة.
- الانفتاح.
- المحادثة.

- التواصل الاجتماعي.
- الترابط.

- **أنواع شبكات التواصل الاجتماعي:**

تختلف أنواع شبكات مواقع التواصل الاجتماعي باختلاف الغرض من إنشاءها ولذلك فلقد اختلف الباحثين في تصنيف هذه الشبكات، ويمكن إجمال أنواع شبكات التواصل الاجتماعي على النحو التالي:

- **المشاريع التعاونية:** وهي مواقع تسمح للعديد من المستخدمين بالعمل معا على نفس المشروع من خلال السماح لهم بتعديل محتوى المشروع وإبداء الآراء والانتقادات في أي وقت ويمكن اعتبار مواقع Academia Wiki, ResearchGate من أكثر هذه المواقع شيوعاً.
- **المدونات والمدونات الصغيرة:** وهي مواقع تسمح للمستخدمين بالتواصل مع بعضهم البعض من خلال النصوص والوسائط المتعددة الأخرى وإبداء آراء هم حولها وبإشراف من مؤسس هذه المدونات، ويمكن اعتبار مواقع Forums Blogger من أكثر هذه المواقع شيوعاً.
- **مجتمعات المحتوى:** وهي مواقع تسمح لمستخدميها بإنشاء حسابات شخصية ومن ثم مشاركة محتويات محددة بين المستخدمين وإبداء آراءهم، وتعتبر مواقع YouTube لمقاطع الفيديو و Flickrللصور SlideShare للعروض التقديمية من أكثر هذه المواقع شيوعاً.
- **الشبكات الاجتماعية:** وهي مواقع للتواصل الاجتماعي تسمح للمستخدمين بإنشاء ملفات شخصية ودعوة مستخدمين آخرين للانضمام إلى قوائمهم الشخصية وتبادل المعلومات بكافة أنواعها وإرسال الرسائل الفورية والتعليق على منشورات الأخرين وتعتبر مواقعInstagram Facebook من أكثر هذه المواقع شيوعاً.
- **عوالم الألعاب الافتراضية :**وهي منصات على شبكة المعلومات العالمية تمكن مستخدميها بالمشاركة في تخصيص الألعاب في العالم الافتراضي.
- **المجتمعات الافتراضية:** وهي مواقع تسمح لمستخدميها باختيار صور رمزية لشخصياتهم وسلوكياتهم وأعمالهم ضمن العالم الافتراضي ومقابلة بعضهم البعض للقيام ببعض الأعمال كما في الحياة الحقيقية ويعتبر التعليم الإلكتروني أحد أهم التطبيقات للمجتمعات الافتراضية ومن أشهر الأمثلة لهذه المواقع هو موقع Life Second والذي يقدم خدمات علمية افتراضية. (ثابت وشاكر، 2019، ص.18)

- **آثار مواقع التواصل الاجتماعي:**

لمواقع التواصل الاجتماعي مجموعة من الآثار على الأفراد، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

الآثار الإيجابية:

- منحت مواقع التواصل الاجتماعي للمستخدمين إمكانية تبادل الخبرات والاهتمامات والآراء، وإتاحة الفرصة لظهور إبداعاتهم ومواهبهم، حيث أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي نافذة يطل من خلالها الأفراد على العالم الخارجي.
- باتت وسيلة أخبار مهمة.
- باتت وسيلة يمكن من خلالها استطلاع آراء فئات مجتمعية معينة حول موضوع معين.
- التحفيز على التفكير الإبداعي، وتعميق مفهوم المشاركة، والتواصل مع الآخرين

- **الآثار السلبية:**
  - ضياع الوقت، بسبب استغراق وقت طويل في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.
  - انخفاض معدل التواصل الفعلي على أرض الواقع.
  - استخدام البيانات والمعلومات الشخصية بشكل سلبي في بعض الأحيان.
  - انعدام الخصوصية.
  - ضعف قوانين العقاب على انتهاك خصوصية الآخرين. (كاتب وعقون، 2016، ص.78)
- **الآثار الاجتماعية والنفسية لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي:**

تعد وسائل التواصل الاجتماعي من أكثر وسائل الإعلام الجديدة تأثيراً في جميع أفراد المجتمع، صغارا وكبارا، وقد حددت طريقة حياة الأطفال بكل تفاصيلها، سواء من حيث اللغة والسلوك والعادات وحتى الطريقة التي يتعاملون بها، في التفكير والتعامل مع مختلف قضايا الحياة؛ لذلك، وجدت الأسرة - كمؤسسة أساسية في عملية التنشئة - نفسها تواجه تحدياً كبيراً وعميقاً في مواجهة الآثار الاجتماعية والنفسية الناتجة عن الانتشار السريع لهذه الوسائل واستخدامها، والتي أصبحت عنصراً مهماً وعاملاً وجزء من التنشئة الاجتماعية، بالنسبة للطفل من خلال المحتوى الإعلامي الذي يتضمنه بعد أن كان الطفل يسير في حياته الاجتماعية وفق القواعد والضوابط الاجتماعية المعترف بها من قبل المجتمع، وجد الطفل نفسه أمام محتوى وعالم افتراضي تجاوز هذه القواعد والضوابط، ولها خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة. (الهاشمي وآخرون، 2020، https://portal.mosd.gov.om)

واتفقت الدراسات بالإجماع على الدور الإيجابي الذي تلعبه وسائل الاتصال في المجال الاجتماعي، وطبيعة العلاقات الاجتماعية من حيث سهولة التواصل والترابط بين الناس والمساهمة في تقوية أواصرهم وتقويتها بين الأهل والأصدقاء كدراسة (Victor & others,2010)، كما ساهمت في ربط الناس ببعضهم البعض وتقصير المسافات بينهم، وتقوية العلاقات القديمة، والبحث عن أصدقاء جدد، وصقل معارفهم وخبراتهم من خلال تبادل الأفكار واكتساب المعرفة والمعلومات، كما أتاحت الفرصة للأشخاص الذين يعانون من الحساسية والخجل للتواصل مع الآخرين بسهولة، ومثلت لهم درعاً وقائياً يساعدهم على التخلص من الخجل والخوف في وجه الآخرين، وكذلك التفاعل معهم بعيداً عن المواجهة المباشرة وتعقيداتها النفسية والاجتماعية.

ولكن من ناحية أخرى، كشفت العديد من الدراسات أيضاً عن أبرز الآثار السلبية التي نتجت عن استخدامها، مثل: كثرة الاستخدام، وعدم التفاعل مع الأسرة، والإغراق في الترفيه، وضعف الإبداع والتحريض على الكراهية والعنف وتشجيع الجريمة والأعمال غير المشروعة، واليوم يعتبر من أسباب التفكك الأسري والإدمان الفردي عليها مما يساهم في الشعور بالخمول والكسل وخطر التعرض لمواد غير لائقة. (بدر، 2015، ص.21)

4. الإجراءات المنهجية للبحث

1.4. نوع ومنهج البحث:

ينتمي هذا البحث إلى البحوث الوصفية التي تسعى إلى وصف ودراسة ظاهرة معينة في ضوء مجموعة من المتغيرات، حيث يمكن دراسة الواقع بشكل دقيق للغاية واكتشاف الحلول لها". (محمد، 2021، ص.54)

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك باستخدام أسلوب المسح بالعينة، حيث أنه من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة، وذلك لدراسة إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع.

ISSN: 2706-6495

2.4. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الشباب السعودي بشكل عام من تتراوح أعمارهم من 25سنة فما فوق، وتم الاعتماد على عينة قوامها (200) مفردة من منطقة مكة المكرمة، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة:

جدول (1) خصائص أفراد العينة

الخصائص		التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	80	40
	إناث	120	60
الإجمالي		**200**	**100**
العمر	أقل من 20 سنة	6	3
	21 سنة إلى أقل من 30 سنة	98	49
	من 31 سنة إلى 40 سنة	49	24.5
	من 41 سنة فأكثر	47	23.5
الإجمالي		**200**	**100**
المستوى التعليمي	ثانوي	7	3.5
	جامعي	143	71.5
	دراسات عليا	50	25
الإجمالي		**200**	**100**
الوظيفة	طالب/ة	57	28.5
	موظف/ة	93	46.5
	أعمال حرة	4	2
	لا أعمل	46	23
الإجمالي		**200**	**100**

يتضح من الجدول السابق أن 40% من أفراد العينة من الذكور في حين أن 60% من أفراد العينة من الإناث. أما بالنسبة للفئات العمرية للعينة فقد تبين أن 3% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم الى أقل من 20 سنة، في حين أن 49% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 21 سنة الى 30 سنة، في حين أن 24.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة الى 40 سنة، كما أن 23.5% من أفراد العينة أعمارهم من 41 سنة فأكثر.

3.4. أداة جمع بيانات البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث، وقد تم بناؤه استناداً إلى عدد من المصادر العلمية، أبرزها: المسح الأدبي لأدبيات الشائعات الإلكترونية وتأثيراتها الاجتماعية والنفسية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة لتساؤلات البحث وفروضه.

يحقق الاستبيان في محاوره الإجابة عن جميع تساؤلات الدراسة، إذ يُجيب المحور الأول والثاني عن تساؤل معدل التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي وعدد ساعات الاستخدام، ويُجيب المحور الثالث عن تساؤل دوافع التعرض لهذه المواقع، ويُجيب المحور الرابع عن تساؤل مجالات الشائعات الأكثر انتشاراً، ويُجيب المحور الخامس عن أبرز مصادر المعلومات الموثوقة، فيما يُجيب المحور السادس عن تساؤل أهداف نشر الشائعات، ويُجيب المحور السابع -وهو المحور الرئيسي الذي يمثل مقياس الفرض الثاني- الآثار الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع السعودي، في حين يُجيب المحوران الثامن والتاسع عن نمط التعامل مع الشائعة وطرق الوقاية منها. ملحق رقم (1)

4.4. إجراءات الصدق والثبات

- **صدق الاستمارة**: لتوفير صدق البيانات تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الدراسات الإعلامية ملحق رقم (2)، وفي ضوء توجيهاتهم تم التعديل في صياغة بعض الأسئلة وإضافة البعض وحذف البعض الآخر، وبهذا تحقق الصدق الظاهري للبيانات.
- **ثبات الاستبانة:** لقياس ثبات الاستبانة تم باستخراج معامل ألفا كرونباخ لمقاييس البحث، يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

عدد العبارات	الثبات
50	0.755

وتوضح بيانات الجدول السابق ارتفاع معامل ثبات عبارات كافة مقاييس البحث.

5.4. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على قياس مدى إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذا البحث على عينة من الشباب السعودي.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443ه.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

6.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع بيانات البحث الميدانية، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها وتحليلها واستخراج النتائج الإحصائية باستخدام برنامج " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" تم اللجوء إلى المعاملات والاختبارات الإحصائية التالية في تحليل بيانات البحث:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كا2 (Chi Square Test) لدراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة بين متغيرين من المتغيرات الاسمية (Nominal)
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية عند درجة ثقة (95%) فأكثر، أي عند مستوى معنوية (0.05) فأقل.

5. عرض نتائج البحث ومناقشتها:

تستعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج كل من تساؤلات البحث وفروض البحث

1.5. نتائج تساؤلات البحث الميداني:

1- استجابات أفراد العينة حول درجة التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي:

جدول (3) استجابات أفراد العينة حول درجة التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي

الاستجابة / المواقع		بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
سناب شات	ك	42	52	106	2.320	0.801	77.3
	٪	21.0	26.0	53.0			
يوتيوب	ك	51	83	66	2.075	0.763	69.2
	٪	25.5	41.5	33.0			
تويتر	ك	67	55	78	2.055	0.852	68.5
	٪	33.5	27.5	39.0			
انستقرام	ك	59	77	64	2.025	0.786	67.5
	٪	29.5	38.5	32.0			
فيس بوك	ك	187	9	4	1.085	0.344	36.2
	٪	93.5	4.5	2.0			
إجمالي العينة		200					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول درجة التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي، حيث جاءت (سناب شات) في المقدمة بوزن نسبي 77.3٪، وجاءت (يوتيوب) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 69.2٪، وجاءت (تويتر) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 68.5٪، وجاءت (انستقرام) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 67.5٪، وجاءت (فيس بوك) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 36.2٪، جاء تطبيق سناب شات بالمرتبة الأولى بنسبة 77.3% لأن الشباب يفضلون مشاركة وتصوير حياتهم الاجتماعية والاطلاع على حياة الاخرين، ووجود تفاعل كبير من قبل مشاهير مواقع التواصل الاجتماعي في تطبيق سناب شات.

- اتفق البحث الحالي مع دراسة بدوي (2019) حيث جاء تطبيق الانستقرام بالمرتبة الرابعة بنسبة 0.40%، وجاء تطبيق الفيس بوك بالمرتبة الخامسة بنسبة 0.33%.

2- عدد ساعات متابعة أفراد العينة لمواقع التواصل الاجتماعي:

جدول (4) عدد ساعات متابعة أفراد العينة لمواقع التواصل الاجتماعي وفقاً للنوع

العينة / عدد الساعات	الذكور		الإناث		الإجمالي	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪
أقل من ساعة	6	7.5	11	9.2	17	8.5
من 2 إلى أقل من 4 ساعات	38	47.5	53	44.3	91	45.5

من 4 ساعات فأكثر	36	45	56	46.7	92	46
الإجمالي	**80**	**100**	**120**	**100**	**200**	**100**

قيمة كا^2 =0.303 درجة الحرية = 2 معامل التوافق=0.039 المعنوية= 0.859 الدلالة =غير دالة

تشير النتائج التفصيلية للجدول السابق أن نسبة من يتابع مواقع التواصل الاجتماعي (من 4 ساعات فأكثر) 46٪ من إجمالي مفردات عينة البحث، وبلغت نسبة من يتعرض لها (من 2 إلى أقل من 4 ساعات) 45.5٪، وبلغت نسبة من يتعرض لها (أقل من ساعة) 8.5٪، وبحساب قيمة كا2 من الجدول السابق عند درجة حرية =2، وجد أنها (0.303) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وقد بلغت قيمة معامل التوافق (0.039) تقريباً مما يؤكد عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين النوع (ذكور-إناث) وعدد ساعات متابعة أفراد العينة لمواقع التواصل الاجتماعي.

- وقد ترجع هذه النتيجة من حيث حصول مواقع التواصل الاجتماعي على معدل مشاهدة (من 4 ساعات فأكثر) في المرتبة الأولى نظراً لوجود تطبيقات كثيرة يمكن أن يستخدمها أفراد العينة كالفيس بوك والانستقرام وسناب شات وغيرها من مواقع التواصل.

3- استجابات أفراد العينة حول دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي:

جدول (5) استجابات أفراد العينة حول دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي

الدوافع \ الاستجابة		معارض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تساعدني في معرفة أهم الموضوعات والأحداث والأخبار	ك	4	14	182	2.890	0.372	96.3
	٪	2.0	7.0	91.0			
تساعدني في متابعة الأخبار والقضايا	ك	6	27	167	2.805	0.467	93.5
	٪	3.0	13.5	83.5			
تساعدني في اكتساب المعرفة والمعلومات	ك	7	38	155	2.740	0.514	91.3
	٪	3.5	19.0	77.5			
لتمضية وقت الفراغ	ك	13	38	149	2.680	0.591	89.3
	٪	6.5	19.0	74.5			
للتسلية والترفيه	ك	18	30	152	2.670	0.635	89.0
	٪	9.0	15.0	76.0			
تساعدني في تكوين وجهة نظر حول الموضوع	ك	14	74	112	2.490	0.626	83.0
	٪	7.0	37.0	56.0			
تعلمني المشاركة وتبادل الآراء	ك	27	73	100	2.365	0.710	78.8
	٪	13.5	36.5	50.0			
للهروب من المشكلات	ك	77	57	66	1.945	0.846	64.8
	٪	38.5	28.5	33.0			
إجمالي العينة		**200**					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، حيث جاءت فئة (تساعدني في معرفة أهم الموضوعات والأحداث والأخبار) في المقدمة بوزن نسبي 96.3٪، وجاءت فئة (تساعدني في متابعة الأخبار والقضايا) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 93.5٪، وجاءت فئة (تساعدني في اكتساب المعرفة والمعلومات) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 91.3٪، وجاءت فئة (لتمضية وقت الفراغ) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 89.3٪، وجاءت فئة (للتسلية والترفيه) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 89٪.

- ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الهدف الأساسي من هذه التطبيقات هو نشر المعارف والمعلومات والأخبار سواءً كانت أخبار سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ترفيهية والتواصل بين الأفراد من مختلف البلاد حيث جاءت فئة (تساعدني في معرفة أهم الموضوعات والأحداث والأخبار) المرتبة الأولى بنسبة 96.3%.

4- أهم مجالات الشائعات الإلكترونية التي يتم ترويجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

جدول (6) أهم مجالات الشائعات الإلكترونية التي يتم ترويجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي

العبارات / الاستجابة		غير موجودة على الاطلاق	موجودة بشكل محدود	موجودة بدرجة كبيرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
شائعات اجتماعية	ك	1	31	168	2.835	0.385	94.5
	٪	0.5	15.5	84.0			
شائعات صحية	ك	3	48	149	2.730	0.478	91.0
	٪	1.5	24.0	74.5			
شائعات تعليمية	ك	9	69	122	2.565	0.581	85.5
	٪	4.5	34.5	61.0			
شائعات اقتصادية	ك	11	100	89	2.390	0.591	79.7
	٪	5.5	50.0	44.5			
شائعات أمنية	ك	23	90	87	2.320	0.671	77.3
	٪	11.5	45.0	43.5			
إجمالي العينة		**200**					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول أهم مجالات الشائعات الإلكترونية التي يتم ترويجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي، حيث جاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المقدمة بوزن نسبي 94.5٪، وجاءت فئة (شائعات صحية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 91٪، وجاءت فئة (شائعات تعليمية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 85.5٪، وجاءت فئة (شائعات اقتصادية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 79.7٪، وجاءت فئة (شائعات امنية) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 77.3٪.

- وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن الهدف الرئيسي من الشائعات غالباً ما يستهدف أركان وثوابت المجتمع الذي يستخدم مواقع التواصل الاجتماعي ويوظفها في هذه الناحية مستهدفاً الفئة الأكثر استهلاكاً للإعلام الالكتروني وهم فئة الشباب، مستغلين عدم قدرتهم على التحقق من الأخبار والصور والفيديوهات التي يتم نشرها على هذه المواقع، والتي قد تكون مصادرها مجهولة، ومن الصعب الوصـــول إليها.

5- أهم مصادر المعلومات التي يهتمون بمتابعة الأخبار الصادقة من خلالها:

جدول (7) أهم مصادر المعلومات التي يهتمون بمتابعة الأخبار الصادقة من خلالها

العبارات / الاستجابة		نادرا	أحياناً	دائماً	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
وسائل التواصل الاجتماعي	ك	16	71	113	2.485	0.642	82.8
	٪	8.0	35.5	56.5			
وسائل الاعلام التقليدية (الإذاعة والصحافة والتليفزيون)	ك	55	67	78	2.115	0.809	70.5
	٪	27.5	33.5	39.0			
الأصدقاء	ك	47	116	37	1.950	0.648	65.0
	٪	23.5	58.0	18.5			
إجمالي العينة		200					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول أهم مصادر المعلومات التي يهتمون بمتابعة الأخبار الصادقة من خلالها، حيث جاءت فئة (وسائل التواصل الاجتماعي) في المقدمة بوزن نسبي 82.8٪، وجاءت فئة (وسائل الاعلام التقليدية (الإذاعة والصحافة والتليفزيون)) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 70.5٪، وجاءت فئة (الأصدقاء) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 65٪.

- جاءت (وسائل التواصل الاجتماعي) في مقدمة من يهتمون بمتابعة الأخبار الصادقة من خلالها وترى الباحثة أن السبب يعود في ذلك لسهولة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وسرعة الحصول على المعلومات والأخبار والموضوعات ولسهولة اقتنائها ومدى انتشارها حيث أصبح العالم قرية صغيرة، حيث جمعت بين مميزات الوسائل الإعلامية من الصوت والصورة بالإضافة الى حرية التعرض في الأوقات التي تناسب المتلقي.

6- استجابات أفراد العينة حول الهدف من نشر الشائعات على مواقع التواصل الاجتماعي:

جدول (8) استجابات أفراد العينة حول الهدف من نشر الشائعات على مواقع التواصل الاجتماعي

العبارات / الاستجابة		شائعات اجتماعية	شائعات اقتصادية	شائعات امنية	شائعات صحية	قيمة كا2	الدلالة
تساعد الاشاعة على خلق جو من التوتر والقلق	ك	58	14	71	57	37.000	0.001
	٪	29.0	7.0	35.5	28.5		
إعاقة عملية التقدم بالمجتمع	ك	89	79	16	16	93.480	0.001
	٪	44.5	39.5	8.0	8.0		
تسبب الصراعات والنزاعات واثارة المشاكل	ك	127	18	50	5	179.560	0.001
	٪	63.5	9.0	25.0	2.5		
الحروب السياسية والإعلامية	ك	31	47	119	3	146.800	0.001
	٪	15.5	23.5	59.5	1.5		
خفض الروح المعنوية لدى الجمهور	ك	93	45	18	44	58.680	0.001
	٪	46.5	22.5	9.0	22.0		
إجمالي العينة		200					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول الهدف من نشر الشائعات على مواقع التواصل الاجتماعي:

- بالنسبة لفئة (تساعد الاشاعة على خلق جو من التوتر والقلق): جاءت فئة (شائعات امنية) في المقدمة بوزن نسبي 35.5٪، وجاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 29٪، وجاءت فئة (شائعات صحية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 28.5٪، وجاءت فئة (شائعات اقتصادية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 7٪.
- بالنسبة لفئة (إعاقة عملية التقدم بالمجتمع): جاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المقدمة بوزن نسبي 44.5٪، وجاءت فئة (شائعات اقتصادية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 39.5٪، وجاءت فئة (شائعات امنية، وشائعات صحية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 8٪.
- بالنسبة لفئة (تسبب الصراعات والنزاعات واثارة المشاكل): جاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المقدمة بوزن نسبي 63.5٪، وجاءت فئة (شائعات امنية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 25٪، وجاءت فئة (شائعات اقتصادية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 9٪، وجاءت فئة (شائعات صحية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 2.5٪.
- بالنسبة لفئة (الحروب السياسية والإعلامية): جاءت فئة (شائعات امنية) في المقدمة بوزن نسبي 59.5٪، وجاءت فئة (شائعات اقتصادية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 23.5٪، وجاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 15.5٪، وجاءت فئة (شائعات صحية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 1.5٪.
- بالنسبة لفئة (خفض الروح المعنوية لدى الجمهور): جاءت فئة (شائعات اجتماعية) في المقدمة بوزن نسبي 46.5٪، وجاءت فئة (شائعات اقتصادية) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 22.5٪، وجاءت فئة (شائعات صحية) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 22٪، وجاءت فئة (شائعات امنية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 9٪.
- وبحساب قيمة كا2 من الجدول السابق عند درجة حرية =3، وجد أنها قيماً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001، مما يؤكد وجود علاقة دالة إحصائياً بين نوع الشائعة (شائعات اجتماعية/ شائعات اقتصادية/ شائعات امنية/ شائعات صحية) والهدف من نشر الشائعات على مواقع التواصل الاجتماعي.
- اختلف البحث الحالي مع دراسة الزمان (2020) التي أظهرت نتائجها أن شائعات وسائل التواصل الاجتماعي لها سبع فئات، السياسية (34.3٪) هي الفئة الأبرز، تليها الصحة والتعليم (16.0٪)، والجريمة وحقوق الإنسان (11.0٪)، والدينية (11.0٪).
- واختلف البحث الحالي مع دراسة الرويس (2020) بالنسبة لأنماط الشائعات الأكثر انتشاراً في وسائل التواصل الاجتماعي (تويتر نموذجاً) التي كشفت الدراسة أن أعلى نسبة هي (39.7 %) للشائعات ذات الطابع الصحي.

7- استجابات أفراد العينة حول التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات:

جدول (9) استجابات أفراد العينة حول التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات

العبارات / الاستجابة		بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
اشعر بالأمان لقدرة بلدي على مواجهة الشائعات	ك	7	49	144	2.685	0.536	89.5
	٪	3.5	24.5	72.0			
تساعد الشائعة على بث روح الفرقة والتنافر بين أفراد المجتمع	ك	7	53	140	2.665	0.542	88.8
	٪	3.5	26.5	70.0			

تؤدى الشائعات الى عدم الثقة بين أفراد المجتمع	ك	10	67	123	2.565	0.590	85.5
	٪	5.0	33.5	61.5			
الاشاعات عامل أساسي في عرقلة الإنجاز والتطور	ك	17	68	115	2.490	0.650	83.0
	٪	8.5	34.0	57.5			
الاشاعات دائما ما تكون سببا في تعثر العمل الجماعي	ك	16	72	112	2.480	0.642	82.7
	٪	8.0	36.0	56.0			
تساعد الشائعة على خلق الكراهية ومشاعر العداء	ك	22	64	114	2.460	0.686	82.0
	٪	11.0	32.0	57.0			
الشائعات تساعد على العزلة بين أفراد المجتمع	ك	21	71	108	2.435	0.677	81.2
	٪	10.5	35.5	54.0			
تؤثر الشائعات بشكل سلبي على حالتي النفسية عند التعرض لها	ك	49	78	73	2.120	0.774	70.7
	٪	24.5	39.0	36.5			
أشعر بالخوف كون بعض الأحداث غير صحيحة ومبالغ فيها	ك	61	85	54	1.965	0.759	65.5
	٪	30.5	42.5	27.0			
أشعر بالقلق والخوف بسبب الشائعات	ك	76	76	48	1.860	0.777	62.0
	٪	38.0	38.0	24.0			
إجمالي العينة		**200**					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات، حيث جاءت فئة (اشعر بالأمان لقدرة بلدي على مواجهة الشائعات) في المقدمة بوزن نسبي 89.5٪، وجاءت فئة (تساعد الشائعة على بث روح الفرقة والتنافر بين أفراد المجتمع) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 88.8٪، وجاءت فئة (تؤدى الشائعات الى عدم الثقة بين أفراد المجتمع) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 85.5٪، وجاءت فئة (الاشاعات عامل أساسي في عرقلة الإنجاز والتطور) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 83٪، وجاءت فئة (الاشاعات دائما ما تكون سبباً في تعثر العمل الجماعي) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 82.7٪.

- اتفق البحث الحالي مع دراسة عبدالحافظ (2020) والتي كشفت أن نسبة 75% من أفراد العينة يروا أن أهداف الشائعات التي تنشر عبر مواقع التواصل الاجتماعي هي إثارة البلبلة والفوضى، يليها إثارة القلاقل والفتن داخل المجتمع ثم يضيف الثقة بأداء الحكومات، إثارة القلق والاضطرابات النفسية.
- اتفق البحث الحالي أيضاً مع دراسة الخمشي (2020) بأن الشائعات الاجتماعية هي الأكثر انتشاراً في المجتمع السعودي، وأن الشائعات تتسبب بآثار اجتماعية أهمها إثارة القلق لدى أفراد المجتمع، وظهور التفرقة والعنصرية. - - اتفقت البحث الحالي مع دراسة محمد (2021) وهي اعتراف بالشائعات من طرف أفراد العينة كظاهرة مستشرية في فايسبوك، الارتباك والقلق مخلفات نفسية ترافق أفراد العينة حين التعرض للشائعات.
- اتفق البحث الحالي مع دراسة مشهور (2020) والذي أكد أن أكثر الآثار المترتبة على شائعات وسائل التواصل الاجتماعي (الواتساب أنموذجا) حسب آراء العينة تمثلت في تأثيرها السلبي على العلاقات الاجتماعية، قلبها للحقائق، ونشر الأفكار الخاطئة والانحراف، وتفكك المجتمع، وتشويه السمعة للخصوم، وتساعد على الفوضى والاضطرابات والتمرد.

8- استجابات أفراد العينة حول نمط التعامل مع الشائعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

جدول (10) استجابات أفراد العينة حول نمط التعامل مع الشائعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي

العبارات / الاستجابة		معارض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
لا أعيد نشر الخبر قبل التأكد من صحته من مصادر موثوقة	ك	21	32	147	2.630	0.667	87.7
	٪	10.5	16.0	73.5			
حين ارتاب في صحة بعض المعلومات، ابحث وأدقق في مصداقيتها أولاً	ك	21	39	140	2.595	0.673	86.5
	٪	10.5	19.5	70.0			
أغلق المواقع المشوهة التي تروج الشائعات	ك	26	39	135	2.545	0.715	84.8
	٪	13.0	19.5	67.5			
اتخذ موقف من الأخبار التي تصلني عبر وسائل التواصل الاجتماعي	ك	39	81	80	2.205	0.745	73.5
	٪	19.5	40.5	40.0			
أبلغ عن أي إشاعة تنتقد سياسة الدولة	ك	52	66	82	2.150	0.807	71.7
	٪	26.0	33.0	41.0			
أرد على الشائعات التي تؤثر على أمن واستقرار البلد	ك	52	72	76	2.120	0.793	70.7
	٪	26.0	36.0	38.0			
اكتب ردا وتعليقا، يبين زيف الخبر حين أتأكد من ذلك	ك	73	66	61	1.940	0.818	64.7
	٪	36.5	33.0	30.5			
أعيد نشر الأخبار المهمة التي تصلني من مواقع التواصل الاجتماعي مباشرة وقبل التحقق من صحتها	ك	153	34	13	1.300	0.585	43.3
	٪	76.5	17.0	6.5			
اشارك أحيانا بنشر بعض الأخبار، حتى لو كانت غير صحيحة	ك	167	22	11	1.220	0.532	40.7
	٪	83.5	11.0	5.5			
إجمالي العينة				**200**			

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول نمط التعامل مع الشائعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، حيث جاءت فئة (لا أعيد نشر الخبر قبل التأكد من صحته من مصادر موثوقة) في المقدمة بوزن نسبي 87.7٪، وجاءت فئة (حين ارتاب في صحة بعض المعلومات، ابحث وأدقق في مصداقيتها أولاً) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 86.5٪، وجاءت فئة (أغلق المواقع المشوهة التي تروج الشائعات) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 84.8٪، وجاءت فئة (اتخذ موقف من الأخبار التي تصلني عبر وسائل التواصل الاجتماعي) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 73.5٪، وجاءت فئة (أبلغ عن أي إشاعة تنتقد سياسة الدولة) في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 71.7٪.

- اتفق البحث الحالي مع دراسة إبراهيم (2021)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج جاءت من أهمها الشائعات الهجومية تجاه الأفراد والجماعات في المرتبة الثانية بنسبة (19.6%) وهي تهدف بالدرجة الأولى للنيل من السمعة وبث الكراهية والعداوة تجاه الأفراد، وبالتحديد من ذوي الشخصيات القيادية، والجماعات أو المؤسسات الرسمية في المجتمع.

9- استجابات أفراد العينة حول طرق الوقاية من الشائعات:

جدول (11) استجابات أفراد العينة حول طرق الوقاية من الشائعات

العبارات / الاستجابة		معارض	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
عدم ترديد الشائعات	ك	2	23	175	2.865	0.371	95.5
	٪	1.0	11.5	87.5			
التوعية بأهداف الشائعات وخطورتها وتفعيل العقوبات	ك	1	27	172	2.855	0.367	95.2
	٪	0.5	13.5	86.0			
نشر الحقائق دائما للجمهور	ك	4	25	171	2.835	0.423	94.5
	٪	2.0	12.5	85.5			
زيادة الدور التشريعي لمواجهة الشائعة	ك	2	39	159	2.785	0.436	92.8
	٪	1.0	19.5	79.5			
إجمالي العينة		**200**					

تشير بيانات الجدول السابق إلى استجابات أفراد العينة حول طرق الوقاية من الشائعات، حيث جاءت فئة (عدم ترديد الشائعات) في المقدمة بوزن نسبي 95.5٪، وجاءت فئة (التوعية بأهداف الشائعات وخطورتها وتفعيل العقوبات) في المرتبة الثانية بوزن نسبي 95.2٪، وجاءت فئة (نشر الحقائق دائما للجمهور) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 94.5٪، وجاءت فئة (زيادة الدور التشريعي لمواجهة الشائعة) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 92.8٪.

- اتفق البحث الحالي مع دراسة العنزي (2020) التي هدفت الى التعرف على كيفية التعامل مع الشائعات الإلكترونية التي تنتشر على موقع فيسبوك ومعرفة أنواع الشائعات المنتشرة وكل ما يتعلق بصفحة التقنية من أجل السلام، وأظهرت نتائجها أهمية هذه الصفحة في توعية الجمهور ومواجهة أنواع الشائعات المختلفة.

2.5. فروض البحث:

- الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين معدل التعرض للشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي والتأثيرات الاجتماعية والنفسية لدى أفراد العينة.

جدول (12) معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين معدل التعرض للشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي والتأثيرات النفسية والاجتماعية لدى أفراد العينة

المتغيرات	التأثيرات النفسية والاجتماعية للشائعة	
	معامل الارتباط	الدلالة
معدل التعرض للشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي	*0.189	0.05

يتضح من الجدول السابق إلى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معدل التعرض للشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي والتأثيرات النفسية والاجتماعية لدى أفراد العينة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.189)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، وبالتالي يمكن قبول الفرض حيث ثبتت صحته.

- ويمكن تفسير ذلك في إطار أن تلك المواقع أصبحت إحدى وسائل الانتشار لأي معلومة أو خبر أو حدث أو خبر، وقد تجاوز انتشارها من حيث السرعة المواقع والصحف الرسمية، فأصبحت الشائعات في ظل التطور التقني ووجود الهواتف الذكية لا تحتاج إلى وقت أو عمر زمني طويل، إنما في غضون ثواني أو دقائق نجد هذه الشائعة قد تم تداولها بين الأفراد.

- الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع- العمر- المستوى التعليمي- الوظيفة).

أ. الفروق تبعاً للنوع:

جدول (13) نتائج اختبار (T.test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للنوع

العينة	العدد	م	ع	قيمة (ت)	الدلالة
الذكور	80	23.6750	4.61910	0130	غير دالة
الإناث	120	23.7583	4.33473		

تشير نتائج اختبار "ت" في الجدول السابق إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للنوع (الذكور/ الإناث)، حيث بلغت قيمة "ت" (0.130) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، ومن ثم لا يمكن قبول الفرض الثاني (أ)

- ويرجع عدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث من عينة البحث لأن المعلومة موجهة لكلا الجنسين ويتم التعامل مع المواطن بصرف النظر عن الجنس، ويدل ذلك على أن (الذكور والإناث) لهم نفس الاهتمام والالتزام بعدم نشر الشائعات وعدم اعتمادها والاهتمام بالدقة والمصداقية في نشر الأخبار.

ب. الفروق تبعاً للعمر والمستوى التعليمي والوظيفة:

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للعمر والمستوى التعليمي والوظيفة

المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
العمر	بين المجموعات	91.414	3	30.471	1.559	غير دالة
	داخل المجموعات	3830.461	196	19.543		
	المجموع	3921.875	199			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	26.934	2	13.467	0.681	غير دالة
	داخل المجموعات	3894.941	197	19.771		
	المجموع	3921.875	199			

الوظيفة	بين المجموعات	20.522	3	6.841	0.344	غير دالة
	داخل المجموعات	3901.353	196	19.905		
	المجموع	3921.875	199			

تشير بيانات الجدول السابق إلى الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للعمر والمستوى التعليمي والوظيفية ويمكن توضيحا كالتالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للعمر (أقل من 20 سنة، 21 سنة إلى أقل من 30 سنة، من 31 سنة إلى 40 سنة، من 41 سنة فأكثر)، حيث بلغت قيمة ف (1.559)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للمستوى التعليمي (ثانوي، وجامعي، دراسات عليا)، حيث بلغت قيمة ف (0.681)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للوظيفة (طالب/ة، وموظف/ة، وأعمال حرة، ولا أعمل)، حيث بلغت قيمة ف (0.344) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05. ومن ثم لا يمكن قبول صحة الفرض الثاني

6. خاتمة البحث:

سعى البحث الحالي الى رصد إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع، وقد طبق البحث على عينة من الشباب السعودي بالمملكة العربية السعودية بأسلوب العينة العمدية وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات وقد طرحت الباحثة تساؤلات وفروض وتوصلت الى مجموعة من النتائج يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1.6. نتائج التساؤلات:

- حصل (سناب شات) على مقدمة مواقع التواصل بنسبة 77.3٪ من استجابات أفراد العينة حول درجة التعرض لمواقع التواصل الاجتماعي.
- جاء نسبة من يتابع مواقع التواصل الاجتماعي (من 4 ساعات فأكثر) في المقدمة حيث بلغت 46٪ من إجمالي مفردات عينة البحث.
- جاءت دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي النفعية في الترتيب الأول حيث جاءت فئة (تساعدني في معرفة أهم الموضوعات والأحداث والأخبار) في المقدمة بنسبة 96.3٪.
- شغلت مجال الشائعات الاجتماعية التي يتم ترويجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي في المقدمة بنسبة 94.5٪.
- اعتبرت العينة مواقع التواصل الاجتماعي كأهم مصادر المعلومات التي يهتمون بمتابعة الأخبار الصادقة من خلالها، حيث جاءت في المقدمة بنسبة 82.8٪.
- شغلت التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات في المقدمة بنسبة 89.5٪ حيث جاءت فئة (اشعر بالأمان لقدرة بلدي على مواجهة الشائعات).
- شغل نمط التعامل مع الشائعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي في المقدمة بنسبة 87.7٪حيث جاءت فئة (لا أعيد نشر الخبر قبل

ISSN: 2706-6495

التأكد من صحته من مصادر موثوقة).

- تصدرت فئة (عدم ترديد الشائعات) في المقدمة بنسبة 95.5٪ كأهم طرق الوقاية من الشائعات.

2.6. نتائج الفروض:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معدل التعرض للشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي والتأثيرات النفسية والاجتماعية لدى أفراد العينة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للنوع (الذكور/ الإناث).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للعمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للمستوى التعليمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات تبعاً للوظيفة.

7. التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليه هذا البحث فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. العمل على نشر الوعي من قبل المؤسسات التعليمية والاعلامية لتخريج جيل واعي قادر التعامل مع الشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.
2. قيام الجهات الحكومية المختصة بإنشاء صفحات إلكترونية على شبكات التواصل الاجتماعي تقوم بالكشف عن الشائعات التي تنشر في مواقع التواصل الاجتماعي ومحاصرتها ومن ثم القضاء عليها بنشر الحقائق وإيصالها للجمهور.
3. القيام بحملات إعلامية عبر وسائل الإعلام المختلفة بغرض تحصين الجمهور من الشائعات وتوعيتهم للتصدي لها، وإقامة الندوات حول هذه الظاهرة.
4. أن تلتزم الجهات الحكومية والمؤسسات الإعلامية الرسمية بتوضيح الأخبار بجميع تفاصيلها، حتى لا تسمح للجمهور بالتوجه لمواقع التواصل الاجتماعي في حال وقوع حدث أو قضية ما.
5. نظراً لأن الفيس بوك من أكثر الشبكات التي ينشر من خلالها الشائعات، فان الجهات الرسمية والمؤسسات الاعلامية مدعوة لان تعرض الحقائق والمعلومات من أجل التقليل من اقبال المواطنين على الشائعات.
6. التوظيف الأمثل لمواقع التواصل الاجتماعي، وما تملكه من إمكانيات وقدرات فاعلة وحيوية وتأثير من أجل العمل على خدمة القضايا المجتمعية.
7. الاستفادة من تجارب كثير من الدول من حولنا في مجال سلامة وأمن مواقع التواصل الاجتماعي، من خلال الإجراءات التقنية والفنية المتبعة.

ISSN: 2706-6495

8. المراجع:

1.8. المراجع العربية:

أحمد، عباس بله محمد. (2012). الشائعات نظرة تأصيلية تربوية. *مجلة المنبر، (15)، 20-41.*

إسحاق، خالد إبراهيم عبد العزيز. (2021). اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو انتشار الشائعات في وسائل التواصل الاجتماعي: دراسة مسحية على طلبة كلية الاتصال بجامعة الشارقة. *مجلة البحوث الإعلامية، (57)*، 1841-1874.

اكحيل، رضا عبد حمودة. (2015). *الشائعات في المواقع الأخبارية الأردنية وتأثيرها في نشر الأخبار من وجهة نظر الصحفيين الأردنيين* [أطروحة ماجستير غير منشورة].جامعة الشرق الأوسط.

بدر، امل محمد. (2015). الآثار الثقافية والاجتماعية والنفسية لاستخدام الشباب الخليجي لشبكات التواصل الاجتماعي. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، (28)*، 10-41.

بدوي، عبدالرحمن عبدالله علي. (2019). شائعات مواقع التواصل الاجتماعي وآثارها السلبية على طلاب جامعة الملك سعود. *العلوم التربوية، (97)*، 4-136.

بلال، وكال. (2018). *الشائعات في مواقع التواصل الاجتماعي ومدى تأثيرها على المجتمع الجزائري، دراسة ميدانية مجتمع المسيلة* [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

البيومي، رضا إبراهيم. (2019، أبريل 22-23). *المواجهة القانونية للإشاعات في ضوء تفشي فيروس الكورونا المستجد* [بحث مقدم]. *المؤتمر العلمي السادس: بعنوان القانون والشائعات*، مصر.

التوم، محمد بن عائض. (2019). الشائعات في وسائل التواصل الاجتماعي: تويتر نموذجاً. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، (4)*، 1.

ثابت، ثابت، شاكر، أنس. (2019، أبريل 27). تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على توليد المعرفة وتعزيز الإبداع الوظيفي [بحث مقدم]. *المؤتمر العلمي الأول للدراسات الإنسانية والإدارية والقانونية، بغداد.*

حربي، نصر رمضان سعدالله. (2019). الشائعات ونشرها عبر مواقع وشبكات التواصل الاجتماعي، (آثارها - المسئولية المترتبة عليها - سبل التصدي له) دراسة مقارنة. *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، (6)*، 713-780.

حمدي، محمد بن حسن مشهور. (2020). أثر شائعات وسائل التواصل الاجتماعي وكيفية علاجها: (WhatsApp أنموذجا). *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (3)*، 529-577.

الخمشي، جواهر بنت صالح بن عيادة. (2020). العوامل المؤدية الى الشائعات وآثارها الاجتماعية والأمنية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، (1)*، 518-584.

دعاك، انتصار موسى. (2018). الشائعات الإلكترونية وتأثيرها على الرأي العام: دراسة ميدانية على عينة من الجمهور السعودي بمنطقة جازان. *مجلة البحث العلمي في الآداب، (19)*، 35-77.

الدليمي، عبد الرزاق محمد أحمد. (2020). دوافع استخدام طلبة الجامعات الأردنية لموقعي فيسبوك وتويتر واشباعاتهم المتحققة منها. *المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة، (3)*، 21-59.

الذيباني، شاكر بن علي. (2021). الشائعات الإلكترونية عن فيروس كورونا وتعامل الجهات الحكومية السعودية معها من وجهة نظر المتحدثين الرسميين. *المجلة العربية للإعلام والاتصال، (25)*، 63-112.

الرواس، أنور بن محمد. (2016). وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقتها بانتشار الشائعات في المجتمع العماني دراسة استطلاعية للأنماط وعوامل الانتشار. *حوليات آداب عين شمس، (44)*، 401-443.

الرويس، فيصل بن عبدالله. (2020). الشائعات الإلكترونية وتأثيراتها المجتمعية في ظل تداعيات انتشار فيروس كورونا المستجد "كوفيد-19": دراسة سوسيولوجية. *شؤون اجتماعية، (148)*، 97-156.

بن ريالة، سارة، وسعادة، سراي. (2020). الشائعات الإلكترونية حول "وباء كورونا " في الجزائر وأثارها النفسية على الجمهور قراءة في آليات التصدي والمواجهة. *مجلة التمكين الاجتماعي، (2)*، 2.

سعيد، أمين ناصف. (2018). التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني. مجلة بحوث الشرق الأوسط، *(44)*، 3-56.

الشربيني، سامي محمد الديداموني. (2020). العلاقة بين الشائعات الإلكترونية واستقرار الأمن الفكري للشباب من منظور العلاج العقلاني الانفعالي السلوكي في خدمة الفرد. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، (50)*،396،2-355.

الشريف، رانيا عبدالله. (2015). دور وسائل التواصل الاجتماعي في انتشار الشائعات. *مجلة العلاقات العامة والاعلان، (3)*، 92، 88-99

الشمري، إسماعيل، والصديق، مختار. (2017). *الإشاعة في الصحافة الإلكترونية العربية وتأثيراتها على المجتمع* [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الصفدي، فلاح. (2015). *استخدامات القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية لشبكات التواصل الاجتماعي والإشباعات المتحققة دراسة ميدانية في محافظات غزة* [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

عبدالحافظ، نادية محمد. (2020). الشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بمستوى القلق السياسي لدي الشباب المصري. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، (1)*، 67-137.

عدوان، إياد (2018). *دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في غزة* [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

العليمي، عصام رمضان محمد. (2019، أبريل 22-23). *آثار الشائعات الإلكترونية والجرائم المعلوماتية وآليات مواجهتها* [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي السادس: بعنوان القانون والشائعات، مصر.

فارح، منى إبراهيم. (2021). الشائعات الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (62)*، 13-70.

فارس، كاتب، دنيا، عقون. (2016). *أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على سلوك الشباب الجزائري دراسة وصفية مسحية على عينة من شباب أم البواقي* [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

فورة، تهاني. (2012). *فاعلية إثراء منهاج تكنولوجيا التعليم باستخدام الشبكة الاجتماعية Facebook في تنمية مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى الطالبات المعلمات في الجامعة الإسلامية بغزة* [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

قناوي، فوزية حسين علي. (2016). دور وسائل الاتصال وشبكات التواصل الاجتماعي في الترويج للشائعات: دراسة استطلاعية تحليلية. *مجلة جامعة سرت العلمية - العلوم الإنسانية، (6)*، 1.

محمد، رقاب. (2021). الاثار النفسية والاجتماعية لترويج الشائعات عبر موقع فايسبوك: دراسة وصفية على عينة من طلبة جامعة زيان عاشور بالجلفة. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، (2)*، 96-109.

الهاشمي، سلطان، والسعدية، عالية، والكيومية، وضحاء. (2020). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على تنشئة الطفل في المجتمع العماني *[دراسة مقدمة]*. *جمعية الاجتماعيين العمانية إلى وزارة التنمية الاجتماعية*. وزارة التنمية الاجتماعية.

العتيبي، معالي. (30 ديسمبر 2020). دور التربية في مكافحة الشائعات. *الرياض*. https://www.alriyadh.com/1861476

المولد، سعود. (27 ديسمبر 2020). 296 شائعة واحتيالا في 2020. *الوطن*.
https://www.alwatan.com.sa/article/1064826

يحيى، جيهان سيد أحمد. (2021). التأثيرات النفسية والسلوكية لمحتوى الإعلام المرئي المقدم عن كورونا وعلاقته بمصداقية المصدر. *مجلة البحوث الإعلامية، 4(56)*، 1525-1572.

2.8. المراجع الأجنبية:

Auter, P. J., Douai, A., Makady, H., & West, C. (2016). Circulating health rumors in the 'Arab World': A 12-month content analysis of news stories and reader commentary about Middle East Respiratory Syndrome from two Middle Eastern news outlets. *International Communication Gazette, 78(5)*, 411–431

Burak, Kaynar. (2016). Rumor in social media: Role of affect during social movements. [Master of arts in cultural studies]. ISTANBUL ŞEHİR UNIVERSITY.

Calancie, O., Ewing, L., Narducci, L. D., Horgan, S., & Khalid-Khan, S. (2017). Exploring how social networking sites impact youth with anxiety: A qualitative study of Facebook stressors among adolescents with an anxiety disorder diagnosis. Cyber psychology. *Journal of Psychosocial Research on Cyberspace, 11(2).*

Dao, D. V. (2015). Social Media Classification Scheme in Online Teaching and Learning Activities: A Consideration for Educators. *International Journal of Education and Social Science, 2(4)*, 94-85.

Doleck, T., Bazelais, P., & Lemay, D. J. (2017). Examining the antecedents of social networking sites use among CEGEP students. *Education and Information Technologies. (5)22*, 2123-2103.

Al-Enezi, N. N. (2020). Employment of social networking sites in response to rumors. *Journal of Media Studies and Research.8(6)*, 667–682

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business horizons. 1(53),* 68-59.

Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model. *World academy of science, engineering and technology. (4)6,* 1095-1102.

Schneider, G. P. (2015). *Electronic Commerce*, (11th ed.). Cengage Learning.

Sun, Z., Cheng, X., Zhang, R., & Yang, B. (2020). Factors Influencing Rumour Re-Spreading in a Public Health Crisis by the Middle-Aged and Elderly Populations. *International journal of environmental research and public health. 17(18),* 6542.

Thabit T.H., and Jasim, Yaser A. (2016), A Manuscript of Knowledge Representation, *International Journal of Social Sciences & Economic Environment. 1(1),* 55-44.

Victor C. Strasburger, Amy B. Jordan and Ed Dinnerstein. (2010). *Health effects of media on children and adolescents. Pediatrics. 125(4)*, 756-767.

Yang, X., Lyu, Y., Tian, T., Liu, Y., Liu, Y., & Zhang, X. (2020). Rumor Detection on social media with Graph Structured Adversarial Learning, *International Joint Conferences on Artificial Intelligence Organization (IJCAI).*

9. الملاحق:

ملحق رقم (1)

صحيفة استبيان

إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع.

تقوم الباحثة ببحث بعنوان (إدراك الشباب السعودي للتأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات الإلكترونية على المجتمع)

وإن هذه الاستبانة من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة من قسم الإعلام بجامعة أم القرى

لذا تأمل الباحثة بالتكرم على الإجابة على هذه التساؤلات بدقة ووضح من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة وسليمة وعدم ترك أي تساؤل من دون الإجابة عليه. ونود الإشارة إلى أن بيانات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرة ومقدرة تعاونكم..

الباحثة/ بيان حسن القرشي

1- ما معدل تعرضك لمواقع التواصل الاجتماعي؟

مواقع التواصل الاجتماعي	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
تويتر			
انستقرام			
سناب شات			
يوتيوب			
فيس بوك			

2- ما عدد ساعات استخدامك لمواقع التواصل الاجتماعي؟

- أقل من ساعة
- من 2 إلى 4 ساعات
- من 4 ساعات فأكثر

ISSN: 2706-6495

3- ما دوافع استخدامك لمواقع التواصل الاجتماعي؟

الدوافع	موافق	محايد	معارض
تساعدني في معرفة اهم الموضوعات والاحداث والأخبار			
تساعدني في تكوين وجهة نظر حول الموضوع			
تساعدني في اكتساب المعرفة والمعلومات			
تساعدني في متابعة الأخبار والقضايا			
تعلمني المشاركة وتبادل الآراء			
لتمضية وقت الفراغ			
للتسلية والترفيه			
للهروب من المشكلات			

4- من وجهة نظرك ما أهم مجالات الشائعات الإلكترونية التي يتم ترويجها عبر مواقع التواصل الاجتماعي؟

مجال الشائعة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بشكل محدود	غير موجودة على الاطلاق
شائعات اجتماعية			
شائعات اقتصادية			
شائعات امنية			
شائعات تعليمية			
شائعات صحية			
أخرى			

5- ما أهم مصادر المعلومات التي تهتم بمتابعة الأخبار الصادقة من خلالها؟

مصادر الأخبار	دائما	أحيانا	نادرا
وسائل التواصل الاجتماعي			
وسائل الاعلام التقليدية (الاذاعة والصحافة والتليفزيون)			
الأصدقاء			

6- من وجهة نظرك ما الهدف من نشر الشائعات على مواقع التواصل الاجتماعي؟

الهدف	شائعات اجتماعية	شائعات اقتصادية	شائعات أمنية	شائعات صحية
تساعد الاشاعة على خلق جو من التوتر والقلق				
اعاقة عملية التقدم بالمجتمع				
تسبب الصراعات والنزاعات واثارة المشاكل				
الحروب السياسية والإعلامية				
خفض الروح المعنوية لدى الجمهور				

ISSN: 2706-6495

7- حدد درجة موافقتك او معارضتك حول التأثيرات الاجتماعية والنفسية للشائعات؟

العبارات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
التأثيرات الاجتماعية			
الاشاعات دائما ما تكون سببا في تعثر العمل الجماعي			
الاشاعات عامل أساسي في عرقلة الإنجاز والتطور			
تساعد الشائعة على بث روح الفرقة والتنافر بين أفراد المجتمع			
الشائعات تساعد على العزلة بين أفراد المجتمع			
تؤدى الشائعات الى عدم الثقة بين أفراد المجتمع			
التأثيرات النفسية			
تؤثر الشائعات بشكل سلبي على حالتي النفسية عند التعرض لها			
اشعر بالقلق والخوف بسبب الشائعات			
اشعر بالأمان لقدرة بلدي على مواجهة الشائعات			
اشعر بالخوف كون بعض الأحداث غير صحيحة ومبالغ فيها			
تساعد الشائعة على خلق الكراهية ومشاعر العداء			

8- حدد نمط تعاملك مع الشائعة عبر مواقع التواصل الاجتماعي؟

العبارة	موافق	محايد	معارض
اشارك أحيانا بنشر بعض الأخبار، حتى لو كانت غير صحيحة			
أعيد نشر الأخبار المهمة التي تصلني من مواقع التواصل الاجتماعي مباشرة وقبل التحقق من صحتها			
لا أعيد نشر الخبر قبل التأكد من صحته من مصادر موثوقة			
اكتب ردا وتعليقا، يبين زيف الخبر حين أتأكد من ذلك			
اتخذ موقف من الأخبار التي تصلني عبر وسائل التواصل الاجتماعي			
حين ارتاب في صحة بعض المعلومات، ابحث وأدقق في مصداقيتها أولاً			
أرد على الشائعات التي تؤثر على أمن واستقرار البلد			
أغلق المواقع المشوهة التي تروج الشائعات			
أبلغ عن أي إشاعة تنتقد سياسة الدولة			

9- حدد درجة موافقتك او معارضتك للعبارات التالية حول طرق الوقاية من الشائعات؟

العبارات	موافق	محايد	معارض
زيادة الدور التشريعي لمواجهة الشائعة			
عدم ترديد الشائعات			

ISSN: 2706-6495

نشر الحقائق دائما للجمهور			
التوعية بأهداف الشائعات وخطورتها وتفعيل العقوبات			

البيانات الشخصية:

1- نوع الجنس:
- ذكر
- أنثى

2- الفئة العمرية:
- أقل من 20 سنة
- 21 سنة إلى أقل من 30 سنة.
- من 31 سنة إلى 40 سنة.
- من 41 سنة فأكثر.

3- المستوى التعليمي:
- متوسط.
- ثانوي
- جامعي.
- دراسات عليا.

4- الوظيفة:
- طالب/ة.
- موظف/ة.
- أعمال حرة.
- لا أعمل

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ بيان حسن القرشي، إشراف الدكتورة/ رشا عبد الرحيم مزروع، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.3

ISSN: 2706-6495

فعالية سياسات المناطق الحرة في دولة الإمارات العربية المتحدة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر

Effectiveness of Free Zone Policies in the United Arab Emirates in Attracting Foreign Direct Investment

إعداد:

الباحث/ فو يان شين (FU Yanxin)

موظف لدى شركة هواوي، جمهورية الصين الشعبية

الباحث/ آى خه شيو (AI Hexu)*

أستاذ مشارك في الدراسات الإقليمية والقطرية بجامعة قوانغدونغ للدراسات الأجنبية (GDUFS)، جمهورية الصين الشعبية

*Corresponding Author Email: asir16@qq.com

الملخص:

في ظل استراتيجية التنويع الاقتصادي، طوّرت دولة الإمارات العربية المتحدة منظومةً اقتصاديةً انفتاحيه متكاملةً من خلال إنشاء المناطق الحرة وتطويرها، وباتت بذلك مركزاً إقليمياً بارزاً في منطقة الشرق الأوسط لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI). تتخذ هذه الدراسة من سياسات المناطق الحرة في الإمارات موضوعاً للبحث، إذ تستعرض مسار تطورها وأبرز ترتيباتها المؤسسية، مع التركيز على تحليل خصائصها السياسية في مجالات الحوافز الضريبية، وحرية تدفق رأس المال، والمنظومة القانونية، وبيئة الأعمال. وانطلاقاً من ذلك، تُحلّل الدراسةُ التغيراتِ في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات من حيث المصادر والتوزيع القطاعي، وتستكشف دور سياسات المناطق الحرة في استقطاب الاستثمار الأجنبي في ضوء المتغيرات الخارجية كتقلبات أسعار النفط والاتجاهات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر. وتُبيّن نتائج الدراسة أن سياسات المناطق الحرة أسهمت إسهاماً فاعلاً في تحسين مناخ الاستثمار، واستقطاب رؤوس الأموال الدولية، ودفع عجلة التحول الهيكلي للاقتصاد. وقد عملت الإمارات على مواصلة تطوير منظومة المناطق الحرة، مما وفّر ضمانات مؤسسية راسخة لجذب الاستثمار الأجنبي وتعزيز التنويع الاقتصادي. وتُسهم هذه الدراسة في تعميق الفهم لآليات استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في منطقة الشرق الأوسط، وفي ضوء استنتاجات الدراسة والاستقراء الشامل للتجربة الإماراتية، يوصي البحث بتوجيه السياسات المستقبلية للمناطق الحرة نحو ترسيخ المزايا التنافسية واستشراف التحولات الاقتصادية الجديدة، وذلك من خلال توجيه الحوافز الاستثمارية نحو الصناعات عالية القيمة المضافة والابتكار، وتعزيز التكامل العضوي بين المناطق الحرة والاقتصاد المحلي لتفادي ظاهرة الجزيرة المعزولة، وكذلك الاستمرار في التحديث المنهجي للبنية التحتية للموانئ والطيران والاعتماد على الرقمنة الجمركية الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الإمارات العربية المتحدة؛ المناطق الحرة؛ الاستثمار الأجنبي المباشر(FDI)؛ التنويع الاقتصادي؛ الاقتصاد غير النفطي

ISSN: 2706-6495

Effectiveness of Free Zone Policies in the United Arab Emirates in Attracting Foreign Direct Investment

FU Yanxin

An employee of Huawei, People's Republic of China

AI Hexu

Associate Professor of Regional and Country Studies at Guangdong University of Foreign Studies (GDUFS), People's Republic of China

Abstract:

Within the framework of its economic diversification strategy, the United Arab Emirates has developed an integrated and open economic system through the establishment and advancement of free zones, thereby emerging as a prominent regional hub in the Middle East for attracting foreign direct investment (FDI). This study examines the policies governing free zones in the UAE, tracing their evolution and institutional arrangements, with a particular focus on their policy features in areas such as tax incentives, capital mobility, legal frameworks, and the overall business environment. Accordingly, the study analyzes changes in the volume of FDI inflows to the UAE in terms of their sources and sectoral distribution, while exploring the role of free zone policies in attracting foreign investment in light of external variables, including oil price fluctuations and global FDI trends. The findings indicate that free zone policies have played a significant role in improving the investment climate, attracting international capital, and advancing structural economic transformation.

The UAE has continued to enhance its free zone ecosystem, providing robust institutional guarantees for attracting foreign investment and promoting economic diversification. This study contributes to a deeper understanding of the mechanisms for attracting FDI in the Middle East. Based on its findings and a comprehensive assessment of the UAE experience, it recommends directing future free zone policies toward strengthening competitive advantages and anticipating emerging economic transformations by prioritizing high value-added and innovation-driven industries, fostering integration with the domestic economy, and advancing infrastructure modernization and comprehensive customs digitalization.

Keywords: United Arab Emirates; free zones; foreign direct investment (FDI); economic diversification; non-oil economy

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

1.1. خلفية البحث:

تُعدّ دولة الإمارات العربية المتحدة (UAE) من الدول التي تعتمد اقتصادًا قائمًا في أساسه على النفط؛ غير أنها انتهجت منذ ثمانينيات القرن الماضي استراتيجيةً فاعلةً لتنويع اقتصادها الوطني، بهدف تقليص الاعتماد على عائدات النفط وتعزيز القطاعات غير النفطية. وفي هذا السياق، باتت سياسة المناطق الحرة أداةً محوريةً لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI). وقد شكّل تأسيس منطقة جبل علي للتجارة الحرة (JAFZA) عام 1985 انطلاقةً رسميةً لمسيرة المناطق الحرة في الإمارات، إذ تواصل نموّها نموًّا مطّردًا حتى بلغت نحو 47 منطقةً حرةً بحلول عام 2025. وقد أسهمت هذه المناطق في رفع مستوى جاذبية الإمارات أمام المستثمرين الدوليين، من خلال توفير حوافز ضريبية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتطوير البنية التحتية. فعلى سبيل المثال، قفزت صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من 12 مليون دولار عام 1985 إلى 22.74 مليار دولار عام 2022 وفق بيانات البنك الدولي، مما يُشير إلى الدور المحتمل الذي اضطلعت به سياسة المناطق الحرة في استقطاب هذه الاستثمارات.

وفي عام 2018، أقدمت الإمارات على خطوة نوعية بإتاحتها سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100%، مما أتاح للمستثمرين الأجانب الاستحواذ الكامل على حصصهم في عدد أوسع من القطاعات. وقد أسهم هذا التطوير السياسي في دفع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى مستويات أعلى، إذ ارتفع صافيها من 9.09 مليارات دولار عام 2016 إلى 19.88 مليار دولار عام 2020. وبالتوازي مع ذلك، تعاظمت أهمية الاقتصاد غير النفطي في المنظومة الاقتصادية الإماراتية؛ فقد سجّل الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي نموًّا بنسبة 4.6% عام 2010، وبلغت إعادة صادرات المناطق الحرة 56% من إجمالي إعادة الصادرات الوطنية بحلول عام 2020، فيما وصلت الصادرات غير النفطية إلى 65% من إجمالي الصادرات. وتدلّ هذه المؤشرات على أن المناطق الحرة لم تقتصر على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، بل عملت على تعزيز صادرات ما يُعاد تصديره من المنتجات غير النفطية، مما أمدّ مسيرة التنويع الاقتصادي بزخم حقيقي.

1.1. المشكلة البحثية التي يتناولها البحث وأسئلته:

على الصعيد الدولي، يتباين أداء دول منطقة الشرق الأوسط في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر تباينًا ملحوظًا، تبعًا للتفاوت في البيئات الجيوسياسية والهياكل الاقتصادية. وقد أشار Asiedu (2002) في دراسته إلى أن مستوى البنية التحتية ودرجة الانفتاح الاقتصادي يمثّلان محركَيْن أكثر أهميةً لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، مما يُرسي دعمًا نظريًّا لاحتمالات نجاح سياسة المناطق الحرة في الإمارات. كذلك كشف Buckley وآخرون (2007) عن تأثير بالغ لسياسات التحرير الاقتصادي والقرب الثقافي في استقطاب الاستثمارات؛ إذ نمت الاستثمارات الهندية في الإمارات بنسبة 884% خلال الفترة الممتدة بين عامَي 2010 و2016. ومع ذلك، تتبلور المشكلة البحثية في أن أثر سياسات المناطق الحرة التحفيزي على الاستثمار الأجنبي المباشر والاقتصاد غير النفطي لم يُختبر بعدُ بصورة وافية ومستقلة في السياق الشرق أوسطي، مع ضرورة عزل هذا الأثر عن المتغيرات الخارجية كتقلبات أسعار النفط. وبناءً على هذه المشكلة، يطرح البحث الأسئلة الرئيسية الآتية:

1) كيف أثّرت الزيادة في عدد المناطق الحرة والتطوير السياسي المتواصل (ولا سيما سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% المُطبَّقة عام 2018) على صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومخزوناته في الإمارات؟

2) هل تظل فاعلية سياسة المناطق الحرة في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر واضحةً وجليّةً بعد استبعاد تأثير العوامل الخارجية، كتذبذب أسعار النفط والاتجاهات العالمية العامة للاستثمار الأجنبي المباشر؟

3) كيف تُسهم المناطق الحرة، من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، في تحقيق النمو في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وتنشيط الصادرات وإعادة الصادرات غير النفطية؟

2.1. أهداف البحث

استناداً إلى المشكلة البحثية وتساؤلاتها، يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المباشرة والمترابطة الآتية:

1) دراسة أثر سياسات المناطق الحرة من خلال تحليل مسار وتأثير السياسات المتطورة للمناطق الحرة على حجم صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومخزوناته التراكمية في دولة الإمارات.

2) تقدير الفاعلية المستقلة وقياس مدى استقلالية المناطق الحرة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية في مواجهة تذبذب المتغيرات الكلية الخارجية (كأسعار النفط العالمية والاتجاهات العالمية للاستثمار).

3) قياس الأثر على الاقتصاد غير النفطي وتقييم الدور الذي تؤديه المناطق الحرة عبر الاستثمارات الأجنبية في تحفيز نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وتنشيط الصادرات وإعادة الصادرات.

4) تقديم نموذج تجريبي من خلال استخلاص دروس تطبيقية من الحالة الإماراتية لتكون مرجعاً تستفيد منه الدول الشرق الأوسطية الأخرى في صياغة سياساتها الاقتصادية المنفتحة.

3.1. أهمية البحث والإضافة التي يقدمها:

يكتسب هذا البحث أهمية بالغة ويقدم إضافات نوعية على الصعيدين النظري والتطبيقي:

1) سد الفجوة النظرية حيث يسعى هذا البحث إلى سدّ ثغرة واضحة في الأدبيات التجريبية المتعلقة بمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر في منطقة الشرق الأوسط. فبينما انصبّ اهتمام الدراسات الراهنة في معظمها على الدول المتقدمة ومناطق أخرى (كـLoree & Guisinger، 1995؛ وAsiedu، 2002)، يضيف هذا البحث أدلة تجريبية جديدة حول عمل سياسة المناطق الحرة كأداة للانفتاح الاقتصادي.

2) يُبرز البحث التوجهات الحديثة في استقطاب رأس المال الاستثماري الأجنبي، والتي لم تعد تقتصر على الموارد الطبيعية، بل ترتكز على "الريع المؤسسي" المتمثل في استقرار التشريعات (مثل التملك الأجنبي 100% عام 2018 الذي رفع الحصة الهندية لـ 16% في 2021-2022)، ومرونة بيئة الأعمال التي توفرها المناطق الحرة الحديثة.

3) إيجابيات التحول نحو الاقتصاد غير النفطي حيث يقدم البحث إثباتًا تطبيقيًّا للمكاسب التي تحققها الدول النفطية من التحول نحو التنويع الاقتصادي، موضحاً كيف أسهمت الاستثمارات الأجنبية في إحداث نمو متسارع في قطاعات مستدامة كالتجزئة (نمو 49%) والتصنيع (نمو 30%) خلال (2012-2016)، مما يحمي الاقتصاد من صدمات النفط ويضمن استدامة النمو.

4.1. منهجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة وضمان دقة النتائج، اعتمد البحث على المنهجية الآتية:

1) **المنهجية المتبعة:** يعتمد البحث منهجيةً تدمج بين التحليل النوعي والإحصاء الوصفي. وتشمل استخدام "تحليل الاتجاهات"

ISSN: 2706-6495

لرصد تدفقات الاستثمار، و"التحليل الهيكلي" لدراسة التوزيع القطاعي. كما توظف المنهجية "المقارنة النوعية" للتحكم في المتغيرات الخارجية واستبعاد تأثير أسعار النفط، إلى جانب إجراء مقارنات إقليمية (مع السعودية وإيران).

2) **ملائمة المنهجية:** تتلاءم هذه المنهجية تمامًا مع موضوع البحث وأهدافه؛ إذ تتيح استقراء مسارات البيانات الرقمية الكلية (Macro-data) وربطها عضوياً بالتغيرات التشريعية والمحطات السياسية، مما يكشف الآلية الحقيقية لأثر المناطق الحرة بمعزل عن الضوضاء الاقتصادية الخارجية.

3) **الفترة الزمنية:** تغطي الدراسة مسارًا زمنيًّا واسعًا يمتد من عام 1970 حتى عام 2023، مع التركيز المعمق على المحطات السياسية الفارقة (مثل عام 1985 لإنشاء جبل علي، وعام 2018 لصدور قانون التملك الأجنبي الكامل، والفترة الحديثة 2021-2022).

4) **النطاق المكاني (الجغرافي):** يتركز البحث مكانيًّا على دولة الإمارات العربية المتحدة ومناطقها الحرة، مع الاستعانة بدول مختارة من منطقة الشرق الأوسط في جانب المقارنات الدولية لاستخلاص الدروس.

2. السياق العام للمناطق الحرة في الإمارات وتحليل سياساتها

1.2. السياق العام للمناطق الحرة في الإمارات وتطورها التاريخي

1.1.2. نظرة عامة على الاقتصاد الإماراتي

تُعدّ دولة الإمارات العربية المتحدة من أبرز منتجي النفط والغاز الطبيعي على المستوى العالمي، إذ تحتضن ما يقارب 7% من الاحتياطيات النفطية العالمية و4% من احتياطيات الغاز الطبيعي. وقد هيمنت عائدات النفط تاريخيًّا على المالية العامة للدولة، حيث أسهمت إمارة أبو ظبي بالنصيب الأوفر من الإنتاج النفطي والغازي (Ministry of Foreign Affairs of the UAE, n.d.). بيد أن الحكومة الإماراتية كانت على وعي مبكر بعدم استدامة الاعتماد على النفط، فانتهجت في السنوات الأخيرة سياسة تنويع اقتصادي طموحة، تُركّز على تطوير القطاعات غير النفطية، كالسياحة، والتجارة المالية، والخدمات اللوجستية الجوية، والتشييد والبناء، فضلًا عن القطاعات الناشئة كالذكاء الاصطناعي. وبلغ الناتج المحلي الإجمالي الاسمي للإمارات عام 2024 نحو 500 مليار دولار، فيما تجاوز نصيب الفرد من الناتج المحلي 55,000 دولار، مما يضعها في مصافّ الاقتصادات الأعلى دخلًا عالميًّا (Worldometers, n.d.).

ويتسم المناخ الاستثماري في الإمارات بالانفتاح والشفافية، إذ تتيح الدولة للمستثمرين الأجانب التملك الكامل بنسبة 100% في قطاعات عديدة، مما أسهم في استقطاب تدفقات ضخمة من الاستثمار الأجنبي المباشر؛ فقد بلغت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الفعلية إلى الإمارات نحو 30.7 مليار دولار عام 2023 (UAE Government Portal, n.d.). مما يُرسّخ مكانتها بوصفها وجهةً استثماريةً مفضّلةً في منطقة الشرق الأوسط. وخلاصة القول، يتميّز الاقتصاد الإماراتي بالانفتاح والتنوع والنظرة المستقبلية، وهو في طور تحوّل متواصل من نموذج اقتصادي قائم على النفط إلى اقتصاد حديث تتصدّره قطاعات السياحة والمال والتكنولوجيا والتجارة. وعلى الرغم من التحديات التي تطرحها تقلبات أسعار النفط وحالة عدم اليقين الجيوسياسي، تبقى الإمارات بفضل سياساتها الرشيدة ورؤيتها الاستراتيجية الواضحة من أكثر الاقتصادات حيويةً وجاذبيةً في منطقة الشرق الأوسط.

ISSN: 2706-6495

2.1.2. نشأة المناطق الحرة وتطورها

تمتدّ جذور سياسة المناطق الحرة في الإمارات إلى مطلع ثمانينيات القرن الماضي، حين أصدرت الدولة القانون الاتحادي رقم 18 لسنة 1981، الذي أرسى إطارًا قانونيًّا لتنظيم نشاط الوكلاء التجاريين (Government of Dubai, Federal Law No. 18 of 1981 on Regulation of Commercial Agencies)، وشكّل بذلك الأساس القانوني الذي قامت عليه المناطق الحرة لاحقًا. وفي عام 1985، انطلقت منطقة جبل علي الحرة (JAFZA) في دبي، لتكون أولى المناطق الحرة في منطقة الشرق الأوسط، وقد اضطلعت في بداياتها بوظائف لوجستية وتجارية مرتبطة بالميناء بصفة رئيسية (Jebel Ali Free Zone Authority. About JAFZA, 2026). وما إن حلّ مطلع الألفية الثالثة حتى دخلت المناطق الحرة مرحلة توسع متسارع، فظهرت تباعًا مناطق حرة متخصصة كمدينة دبي للإنترنت، ومدينة دبي للإعلام، والسوق المالي العالمي في أبوظبي (ADGM)، وغيرها، لتغطي قطاعات التكنولوجيا والمال والإعلام والرعاية الصحية. وبحلول عام 2025، ارتفع عدد المناطق الحرة إلى 46 منطقة (Embassy of the United Arab Emirates in the United States, 2026)، وهو مسار يدلّ على تحوّل جوهري في طبيعة هذه المناطق من منصات لوجستية وتجارية أحادية الوظيفة، إلى شبكة استثمارية متكاملة متعددة القطاعات والمستويات.

وقد عكست التطورات المتلاحقة في سياسة المناطق الحرة التزام الإمارات الراسخ بمبدأ الاقتصاد المفتوح. فبعد إرساء الإطار القانوني الأساسي عام 1981، واصلت الحكومة إطلاق حزم تحفيزية متتالية: تضمّنت في مراحلها الأولى إعفاءات جمركية وحرية في تداول العملات الأجنبية، ثم تطورت في العقد الأول من الألفية الثالثة لتشمل فترات إعفاء ضريبي تمتد حتى 50 عامًا ومزايا في استخدام الأراضي، وتوّجت عام 2018 بتطبيق سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% على الصعيد الوطني. وقد أحدث هذا الإصلاح الشامل نقلةً نوعيةً ملموسةً في قطاع الاستثمار، إذ وسّع بصورة جذرية صلاحيات الملكية الأجنبية عبر مختلف القطاعات، مما عزّز جاذبية المناطق الحرة الإماراتية للمستثمرين الدوليين تعزيزًا بيّنًا (World Intellectual Property Organization. UAE Federal Law No. 37 of 1992 on Trademarks). وإجمالاً، تكشف مسيرة نشأة المناطق الحرة الإماراتية وتطورها عن توجّه سياساتي ثابت نحو التحسين المتواصل لبيئة الاستثمار واستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية بما يواكب متطلبات العصر.

2.2. تحليل المزايا السياسية للمناطق الحرة الإماراتية

تشتمل منظومة سياسة المناطق الحرة في الإمارات على أبعاد متعددة تشمل الضرائب والجمارك وإدارة الاستثمار والرقابة القانونية والموارد البشرية، وتستهدف في مجملها توفير بيئة عمل استثنائية للمستثمرين الدوليين، يُمكن وصفها بأنها "دولة داخل الدولة". وتتجلّى المزايا الجوهرية للمناطق الحرة الإماراتية مقارنةً ببيئة الأعمال في الاقتصاد المحلي في المحاور الآتية:

1.2.2. المزايا الضريبية

تُعدّ الحوافز الضريبية من أبرز عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في المناطق الحرة الإماراتية. إذ تعتمد غالبية هذه المناطق سياسة "معدل الصفر" على ضريبة دخل الشركات وضريبة الدخل الشخصي، مع التعهد بالإعفاء الضريبي لأجل طويل الأمد، مما يُخفّض تكاليف التشغيل للمؤسسات تخفيضًا ملحوظًا. فعلى سبيل المثال، تمنح المناطق الحرة الشركات المستقرّة فيها إعفاءً من ضريبة الدخل على الشركات يمتد إلى خمسين عامًا، مع إعفاء كامل ودائم من ضريبة الدخل الشخصي (IFZA. UAE Corporate Tax, 2026).

وفي إطار الإصلاح الضريبي الأخير على الشركات، أطلقت الإمارات عام 2023 نظام "الشركة المؤهلة في المنطقة الحرة " (QFZP)، الذي يُتيح للشركات المستوفية لمعايير النشاط الفعلي الاستمرار في التمتع بمعدل ضريبة صفري على دخل الشركات، بما يضمن الحفاظ على جاذبية البيئة الاستثمارية في ظل التشديد الضريبي العالمي (James, 2009). وقد أثبتت الأبحاث أن السياسات الضريبية التحفيزية تستقطب الاستثمار الأجنبي المباشر الموجّه نحو التصدير والمقارّ الإقليمية للشركات، وذلك من خلال خفض تكاليف الدخول والعبء الضريبي المتوقع، وتتضح هذه الظاهرة بصورة أجلى في الدول النامية والاقتصادات الناشئة (Federal Tax Authority of the UAE, 2024). يُضاف إلى ذلك أن الإمارات تُعفي من ضريبة القيمة المضافة (VAT) في عشرين منطقة حرة معيّنة، كما تُعفى البضائع المتداولة بين المناطق الحرة من الرسوم الجمركية (Federal Tax Authority of the UAE, 2026). وتحظى هذه المزايا الضريبية المتكاملة بجاذبية استثنائية للشركات الأجنبية الموجّهة نحو التصدير والمقارّ الإقليمية؛ إذ بلغت إعادة صادرات شركات المناطق الحرة 56% من إجمالي إعادة الصادرات الوطنية عام 2020. وهذا يعني أن بيئة الأعباء الضريبية المرنة قد أسهمت فعليًّا في تحفيز الشركات متعددة الجنسيات على إقامة عمليات التجارة والتوزيع في المناطق الحرة الإماراتية. وقد توصّل تقرير الأونكتاد (UNCTAD) في تحليله المنهجي للمناطق الحرة حول العالم إلى أن انخفاض معدلات الضريبة وما يصاحبه من قدر من اليقين الضريبي يُعزّزان بشكل ملحوظ جاذبية المناطق الحرة لاستقطاب الشركات متعددة الجنسيات، ويضاعفان أثر التجميع الذي تحدثه هذه المناطق على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، من خلال تنشيط إعادة التصدير والاستثمار التجاري.

2.2.2. مزايا الخدمات المصرفية والنظام المالي

تتمتع المناطق الحرة الإماراتية بنظام مصرفي متطور ومتعدد الجنسيات، يُقدّم للمستثمرين دعمًا ماليًّا متكاملًا ومتعدد المستويات. وتحتضن هذه المناطق فروعًا لكبرى المؤسسات المالية العالمية كسيتي بنك وغيره، توفر للشركات خدمات ميسّرة تشمل فتح الحسابات والمقاصة وتمويل التجارة. ويُعدّ الاستقرار المالي وشفافية الرقابة وسهولة الوصول إلى الخدمات من العوامل الجوهرية في تحديد وجهة الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعَي الخدمات والمال. وأنشأت الإمارات مناطق مالية حرة متخصصة، كمركز دبي المالي العالمي((DIFC) (DIFC Courts, 2026) والسوق المالي العالمي في أبوظبي (ADGM) (Abu Dhabi Global Market English Common Law, 2026) تعتمد إطارًا رقابيًّا وقانونيًّا مستقلًا عن المنظومة الاتحادية، يقوم مباشرةً على مبادئ القانون العام البريطاني بالإنجليزية، ويتضمن آليات رقابية وأنظمة فضّ للنزاعات متكاملة، مما يوفّر للبنوك متعددة الجنسيات والمؤسسات الاستثمارية بيئةً عمل شفافةً ومستقرة. وقد أشار La Porta وزملاؤه إلى أن البيئة التنظيمية المالية القائمة على نظام القانون العام ترفع ثقة المستثمرين وتُقلّص المخاطر المؤسسية تقليصًا ملموسًا (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1998). وهذا ما يُفسّر انجذاب كثير من البنوك الدولية والمؤسسات المالية إلى المناطق المالية الحرة الإماراتية لاتخاذها قاعدةً تشغيليةً إقليمية. وبلغ إجمالي أصول القطاع المصرفي الإماراتي نحو 1.1 تريليون دولار بحلول عام 2023 (Gulf News, 2026)، وهو رقم يُجسّد متانة النظام المالي في الدولة ومستوى الثقة العالية التي يوليها رأس المال الدولي للبيئة المالية الإماراتية.

3.2.2. حركة رأس المال عبر الحدود وقابلية التحويل

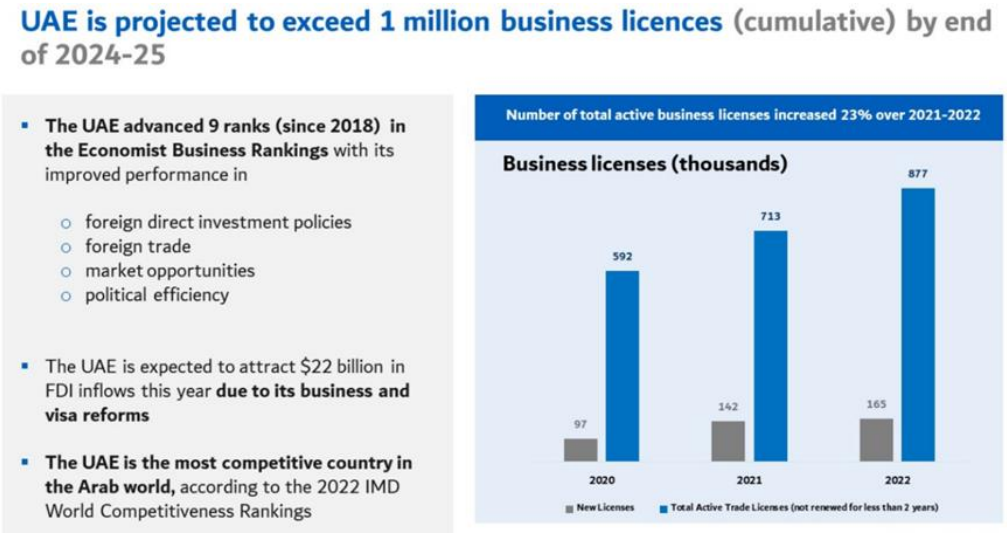
تُمثّل درجة الانفتاح العالية على تحويل رأس المال وحرية تدفق الأموال ميزةً تنافسيةً راسخةً لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى المناطق الحرة الإماراتية. فالشركات العاملة في هذه المناطق تستطيع تحويل أرباحها ورأسمالها إلى داخل الإمارات وخارجها

ISSN: 2706-6495

بحرية تامة وبلا قيود تذكر، مما يُتيح للشركات متعددة الجنسيات إعادة أرباحها إلى بلدانها أو توزيعها على مواقعها العالمية دون عوائق ناجمة عن رقابة الصرف الأجنبي. وحرصًا على ضمان انسياب التدفقات المالية عبر الحدود، أبرمت الإمارات معاهدات حماية الاستثمار الثنائية (BIT) واتفاقيات تفادي الازدواج الضريبي (DTA) مع أكثر من مئة دولة، مما يُوفّر للمستثمرين الأجانب ضماناتٍ قانونيةً لتحويل أموالهم (Ministry of Finance of the UAE. Double Taxation Agreements , 2026). وقد أشار تقرير الأونكتاد إلى أن شبكة اتفاقيات حماية الاستثمار الثنائية المتطورة والنظام المفتوح لتحويل العملات يُسهمان بفاعلية في تخفيض حدة المخاطر السياسية التي يواجهها الاستثمار الدولي (UNCTAD, 2000). وتؤكد التجربة الإماراتية أن حرية تدفق رأس المال تمثّل ركيزةً أساسيةً لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر؛ فمنذ العقد الثاني من الألفية الثالثة، واصلت الإمارات توسيع انفتاح حساب رأس المال، مما أتاح لرأس المال الدولي العمل بيُسر واطمئنان داخل المناطق الحرة. وقد أسهم نظام التحويل المالي المحلي (UAEFT) الذي أنشأه مصرف الإمارات المركزي في رفع كفاءة تدفق الأموال رفعًا ملحوظًا (Central Bank of the UAE, Payments and Settlements, 2026)، إذ بلغت التحويلات الإماراتية إلى الخارج 43.2 مليار دولار عام 2020 (Middle East Monitor, 2021). وقد أسهمت هذه الترتيبات المؤسسية في ضمان حرية تدفق الأموال دخولًا وخروجًا، مع تعزيز أمان المعاملات المالية وترسيخ ثقة المستثمرين في الأسواق المالية الإماراتية.

4.2.2. مزايا البيئة المؤسسية والقانونية

وفي سياق تعزيز جاذبية بيئة الأعمال، تُعدّ المنظومة المؤسسية والقانونية الركيزة الأساسية التي تدعم ثقة المستثمرين. ولبيان الأثر المباشر للتحسينات المستمرة في هذه المنظومة على النشاط الاقتصادي الفعلي، يُستعرض الشكل التالي الذي يوضح مسار تطور التراخيص التجارية في الدولة، ليعكس مدى استجابة مجتمع الأعمال لحزم التسهيلات المؤسسية المطبقة في المناطق الحرة وغيرها.



الشكل (1) التطور في عدد التراخيص التجارية في الإمارات العربية المتحدة

مصدر البيانات: Embassy of the United Arab Emirates in the United States. https://www.uae-embassy.org

يُظهر الشكل (1) بوضوح الارتفاع الملحوظ في إجمالي عدد التراخيص التجارية النشطة في دولة الإمارات، حيث سجلت التراخيص الجديدة والنشطة زيادة بنسبة 23% خلال الفترة الممتدة بين عامي 2021 و2022. يُفسر هذا النمو المتسارع كاستجابة

مباشرة وملموسة لمرونة البيئة المؤسسية، والتحديثات التشريعية، وتطبيق نهج "النافذة الواحدة"، مما أدى إلى خفض تكاليف التأسيس وتحفيز تدفق الشركات الجديدة إلى السوق الإماراتي.

تشتهر الإمارات بين دول المنطقة بشفافية بيئتها المؤسسية وسلامة منظومتها القانونية، وقد جاءت المناطق الحرة لتُعمّق هذه الجاذبية وترفعها إلى مستوى أرقى. فمن منظور الاقتصاد المؤسسي، لا تقتصر سياسة المناطق الحرة على كونها إجراءً للانفتاح الاقتصادي، بل تُمثّل أداةً حوكميةً جوهريةً تُخفّض تكاليف المعاملات وتُحسّن بيئة الاستثمار عبر الترتيبات المؤسسية (North D C. Institutions, 1990). وقد أكد دوغلاس نورث، مرجعية مؤسسات الاقتصاد المؤسسي، أن المؤسسات تُؤثّر في كفاءة النشاط الاقتصادي وقرارات الاستثمار من خلال الحدّ من حالة عدم اليقين وخفض تكاليف المعاملات. وفي سياق الاستثمار الدولي، حين تغيب عناصر مؤسسية كحماية حقوق الملكية والموافقة الإدارية والشفافية القانونية واستقرار السياسات، ترتفع تكاليف المعاملات بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات ارتفاعًا ملحوظًا، مما يُثبّط تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ويحول دونها.

وقد عمدت المناطق الحرة الإماراتية إلى خفض هذه التكاليف بصورة منهجية عبر أربعة مستويات من الابتكار المؤسسي:

أولًا، على مستوى نظام حقوق الملكية: تُتيح المناطق الحرة للمستثمرين الأجانب التمتع بملكية كاملة بنسبة 100% في مؤسساتهم، وهي ميزة تنافسية واضحة في سياق الشرق الأوسط، إذ تُزيل العوائق المؤسسية المتعلقة بهيكل الملكية أمام رأس المال الأجنبي.

وثانيًا، على مستوى النظام القانوني: تعتمد كثير من المناطق الحرة كمركز دبي المالي العالمي (DIFC) والسوق المالي العالمي في أبوظبي (ADGM) منظومةً قانونيةً تجاريةً مستقلةً مُستمَدّةً مباشرةً من القانون العام البريطاني وتعمل باللغة الإنجليزية، مستعينةً بآليات تحكيم دولية متطورة، مما يُمكّن المستثمرين من ممارسة أعمالهم في بيئة سيادة القانون الرفيعة الشبيهة بمستوى الدول المتقدمة، ويُخفّض مخاطر الغموض القانوني تخفيضًا جوهريًا. وتُشير مؤشرات بيئة الأعمال للبنك الدولي إلى أن الإمارات تتصدر دول المنطقة في مجالات حماية المستثمرين من صغار المساهمين وإنفاذ العقود وسائر المؤشرات القانونية.

وثالثًا، على مستوى النظام الإداري: تعتمد المناطق الحرة نهج "خدمة الشبّاك الواحد"، الذي يجمع تحت سقف واحد تسجيل الشركات ومنح التراخيص والتسجيل الضريبي وشؤون العمل وإجراءات التأشيرة، مما يُمكّن الشركات عادةً من استيفاء جميع الإجراءات التأسيسية في غضون 24 إلى 72 ساعة.

ورابعًا، على مستوى التحوّل الرقمي للخدمات الحكومية: تحتل الإمارات مرتبة متقدمة عالميًا في مجال الحكومة الإلكترونية، حيث تتيح معظم الخدمات التجارية كتجديد التراخيص ودفع الضرائب وتقديم طلبات التأشيرة إلكترونيًا، مما يُخفّض تكاليف الوقت والامتثال للمؤسسات ويرفع مستوى الشفافية الإدارية. وقد أثبتت أبحاث البنك الدولي وجود علاقة إيجابية وثيقة بين الكفاءة الإدارية ومستوى الحكومة الإلكترونية من جهة، وحجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من جهة أخرى.

وتضافر هذه الأبعاد المؤسسية الأربعة في تخفيض التكاليف المؤسسية للمعاملات التي تواجه المؤسسات في مراحل دخول السوق وتأسيس الكيانات والتشغيل اليومي، فأضحت المناطق الحرة لا مجرد مراكز للتجارة والخدمات اللوجستية، بل مراكز إقليمية متكاملة للاستثمار والمال. ولا يدلّ على ذلك دليل أوضح من الارتفاع الحادّ بنسبة 23% في عدد التراخيص التجارية الصادرة في الإمارات خلال الفترة 2021-2022، وهو ما يعكس بصورة ملموسة مستوى حيوية السوق الناجمة عن التيسير المؤسسي.

ISSN: 2706-6495

5.2.2. الموقع الجغرافي والبنية التحتية ومنظومة الدعم الصناعي

في نظرية الاستثمار الدولي، يُعدّ نموذج OLI التوفيقي الذي أطلقه جون دنينج (John H. Dunning) عام 1977 وطوّره عام 1988 الإطار النظري الأشمل لتفسير أسباب اختيار الشركات متعددة الجنسيات للاستثمار المباشر في دول مضيفة بعينها (Dunning, 1988). وسُمّي بـ"التوفيقي" لأنه يجمع بين ثلاثة تيارات نظرية مستقلة سابقة: نظرية الميزة الاحتكارية التي يمثّلها هايمر(Hymer)، ونظرية الاستيعاب الداخلي لبكلي وكاسون(Buckley &Casson) ونظرية الموقع الجغرافي الفيبرية. ويرى دنينج أن الشركة متعددة الجنسيات إنما تُقرّر الاستثمار المباشر في الخارج بدلًا من اللجوء إلى التصدير أو الترخيص، حين تتوافر لديها ثلاثة شروط متكاملة: **الأول**، ميزة الملكية(O)، أي ما تمتلكه الشركة من أصول خاصة تُميّزها عن منافسيها المحليين في البلد المضيف؛ **والثاني**، ميزة الموقع (L)، أي ما يوفره البلد المضيف من ظروف خارجية تُمكّن الشركة من توظيف مزاياها المالكة؛ **والثالث**، ميزة الاستيعاب الداخلي (I)، أي الدافع إلى استيعاب الميزة المالكة داخليًّا بدلًا من الترخيص بها للغير، بهدف تعظيم العوائد وتقليص مخاطر المعاملات. ولا تقع عملية الاستثمار الأجنبي المباشر إلا حين تتحقق هذه المزايا الثلاث في آنٍ واحد (Dunning, 1988).

على صعيد ميزة الملكية:(O) تعني هذه الميزة ما تحوزه الشركة متعددة الجنسيات من أصول خاصة تُعوّض عن مساوئ تشغيلها في بلد مضيف، وتشمل التكنولوجيا الخاصة وحقوق الملكية الفكرية، وسمعة العلامة التجارية، والقدرات الإدارية والتنظيمية، ووفورات الحجم، والمنتجات المتمايزة. والشركات متعددة الجنسيات التي تلج المناطق الحرة الإماراتية تتسم عمومًا بمزايا ملكية راسخة. ففي قطاع الخدمات المالية، رسّخت بنوك دولية كسيتي بنك وإتش إس بي سي وستاندرد تشارترد مقارّها الإقليمية في مركز دبي المالي العالمي (DIFC) مستثمرةً شبكاتها العالمية وتقنياتها في إدارة المخاطر ومصداقية سمعة العلامة التجارية، لتُوجّه مزاياها المالكة نحو أسواق الشرق الأوسط وجنوب آسيا (Jebel Ali Free Zone Authority, Dubai Logistics Corridor, 2026). وتعمل الحكومة بنشاط على تطوير تجمعات صناعية متمايزة في مناطق حرة مختلفة؛ كدبي سيليكون أوازيس الداعمة لصناعات التكنولوجيا المتقدمة، ومدينة دبي الصحية المتخصصة في استثمارات قطاع الرعاية الصحية وعلوم الحياة. وفي القطاع الصناعي، تتمتع الشركات متعددة الجنسيات المستقرّة في منطقة جبل علي الحرة بميزات تنافسية واضحة تتمثّل في أساليب التصنيع المتقدمة وخبرات إدارة سلاسل التوريد العالمية والعلاوات لسمعة العلامة التجارية. وقد شهدت مخزونات الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعَي الجملة والتجزئة والتصنيع ارتفاعًا بلغ 49% و30% على التوالي خلال 2012-2016 (Ministry of Economy of the UAE. Foreign Direct Investment Dashboard, 2026). ويُعزى هذا النمو إلى حدٍّ بعيد إلى البيئة اللوجستية الميسّرة والدعم الصناعي الذي توفره المناطق الحرة، حيث تُجهّز معظمها مصانع ومكاتب ومستودعات وخدمات داعمة وفق معايير موحّدة، مما يُهيّئ لمستثمري مختلف القطاعات ظروف تشغيل مريحة ومنخفضة التكلفة (World Bank, 2018). وقد أسهمت البنية التحتية الراقية لمنظومة الدعم الصناعي في المناطق الحرة الإماراتية في تعزيز جاذبيتها للاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعَي التصنيع والصناعات عالية القيمة المضافة، وفرّت الضمانات المادية اللازمة لمسيرة التنويع الاقتصادي.

وقد كشف توزيع 441 مشروع استثمار أجنبي مباشر جديد في دبي عام 2021 أن البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات استحوذت على أكثر من 26% من هذه المشاريع، مما يعكس توجّه شركات التكنولوجيا الفائقة الحاملة لتقنيات خاصة نحو المناطق

ISSN: 2706-6495

الحرة الإماراتية لاستثمار مزاياها المالكة (وزارة الاقتصاد الإماراتية، 2022). والجدير بالملاحظة أن سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% في المناطق الحرة الإماراتية لا تقتصر على كونها عنصرًا من عناصر ميزة الموقع، بل تُعزّز مباشرةً استعداد الشركات متعددة الجنسيات لتحويل مزاياها المالكة إلى طاقة إنتاجية فعلية؛ فالمستثمر الأجنبي الذي لا يُضطر إلى التنازل عن حصته يحتفظ بسيطرة كاملة على أعماله، مما يحمي تقنياته الجوهرية وأسراره التجارية من أي تمييع أو تسرّب.

على صعيد ميزة الموقع:(L) تعني هذه الميزة ما يُقدّمه البلد المضيف من ظروف خارجية تستقطب الشركات متعددة الجنسيات لدمج مزاياها المالكة مع الموارد المحلية في سبيل خلق القيمة، وتشمل حجم السوق وآفاق نموّه، وتكاليف عوامل الإنتاج، ومستوى البنية التحتية، والبيئة المؤسسية والسياسية، والموقع الجغرافي. وتتمتع المناطق الحرة الإماراتية بمزايا بارزة في جميع هذه الأبعاد، مما يُشكّل منظومة متكاملة ومتعددة المستويات من مزايا الموقع.

فمن حيث الموقع الجغرافي، تقع الإمارات على مفترق استراتيجي يجمع ثلاث قارات: آسيا وأوروبا وأفريقيا، إذ لا تبعد أكثر من ست ساعات طيرانًا عن ما يُناهز ثلث سكان العالم، مما يمنح الشركات متعددة الجنسيات ميزةً طبيعيةً لتغطية أسواق الشرق الأوسط وجنوب آسيا وأفريقيا. ومن حيث البنية التحتية، تتواصل ميناء جبل علي (الذي يُصنّف ضمن أكبر عشرة موانئ عالميًّا) ومطار آل مكتوم الدولي مع عدة مناطق حرة تواصلًا سلسًا، مُكوّنةً منظومةً لوجستيةً متعددة الوسائط تعمل بكفاءة عالية، تُخفّض تكاليف النقل للمستثمرين في قطاعَي التجارة والتصنيع تخفيضًا ملحوظًا. ومن حيث البيئة السياسية والمؤسسية، تُشكّل الحوافز الضريبية (بمعدل ضريبة صفري على الشركات) والإعفاءات الجمركية وحرية تحويل رأس المال والمنظومة القانونية المستقرة والشفافة مجتمعةً البُعد المؤسسي لميزة الموقع. ومن حيث الوصول إلى الأسواق، تُعدّ الإمارات أهم مركز تجاري وإعادة تصدير في الشرق الأوسط، مما يُتيح للشركات متعددة الجنسيات منفذًا فعّالًا إلى سوق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الذي يضم نحو 400 مليون نسمة. وبالفعل، أسهم هذا المزيج المتكامل من مزايا الموقع في جعل المناطق الحرة الإماراتية قبلةً استثماريةً جاذبةً لمختلف القطاعات ومصادر الاستثمار الأجنبي المباشر، حتى استأثرت الإمارات بنحو 37% من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى غرب آسيا عام 2021. ومن هذا المنظور النظري، تُمثّل البنية التحتية الجيدة ومنظومة الدعم الصناعي ركيزةً أساسيةً لميزة الموقع؛ إذ يُسهم النظام النقلي الكفء والشبكة اللوجستية الفعّالة والتجمعات الصناعية الناضجة في خفض تكاليف تشغيل الشركات، مما يرفع الجاذبية الاستثمارية للبلد.

على صعيد ميزة الاستيعاب الداخلي:(I) تُجيب هذه الميزة عن السؤال الجوهري: لماذا تختار الشركة متعددة الجنسيات الاستثمار المباشر بدلًا من دخول السوق عبر الترخيص أو التصدير؟ في الإطار النظري لبكلي وكاسون (1976)، حين يتعذّر تسعير الميزة المالكة للشركة متعددة الجنسيات (ولا سيما أصول المعرفة والتكنولوجيا) عبر المعاملات السوقية بفاعلية أو حين ترتفع تكاليف المعاملات المرتبطة بها، تميل الشركة إلى استيعاب هذه الميزة داخليًّا، أي الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة عليها من خلال تأسيس شركة تابعة في الخارج. والشروط المؤسسية التي توفرها المناطق الحرة الإماراتية تُعزّز في جوانب متعددة دوافع الشركات متعددة الجنسيات لاختيار مسار الاستيعاب الداخلي (أي الاستثمار المباشر).

فمن جهة، تُخفّض متانة حماية الملكية الفكرية العلاوةَ المخاطراتية المرتبطة بالترخيص التكنولوجي؛ إذ أرست الإمارات اتحاديًّا وعلى مستوى المناطق الحرة إطارًا قانونيًّا لحماية الملكية الفكرية يرقى إلى المعايير الدولية، فيما يُوفّر كلٌّ من DIFC و ADGM

آليات تحكيم مستندة مباشرةً إلى القانون العام البريطاني، مما يُمكّن الشركات متعددة الجنسيات من ممارسة أعمالها في مأمن من مخاطر تسرّب التكنولوجيا، فتميل إلى الاستثمار المباشر دون الترخيص. ومن جهة أخرى، أزالت سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% العقبة المؤسسية الكبرى أمام الاستيعاب الداخلي، ألا وهي اشتراط المشاركة في المشاريع المشتركة. ففي كثير من دول الشرق الأوسط، يُلزَم المستثمر الأجنبي بربط دخوله للسوق بشريك محلي، مما يُفضي إلى تمييع قسري للملكية وتشارك في الأسرار التجارية وتراجع كفاءة القرار، فيدفع الشركات نحو تفضيل الترخيص على الاستثمار المباشر. أما في المناطق الحرة الإماراتية، فيحقّ للمستثمر الأجنبي التملك الكامل بنسبة 100%، مما يُتيح لاستراتيجية الاستيعاب الداخلي أن تتحقق على أكمل وجه، ويرفع جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر على حساب بدائل الدخول الأخرى. كذلك يضمن نظام تحويل رأس المال المفتوح كفاءة التخصيص العابر للحدود للموارد ضمن منظومة الشركة الداخلية؛ فالمقارّ الإقليمية للشركات متعددة الجنسيات في المناطق الحرة الإماراتية قادرة على تحريك رأس المال والأرباح والكوادر البشرية بحرية بين هذه المناطق وشبكاتها العالمية، مما يُوظّف بالكامل مزايا التآزر العالمي التي يُحقّقها الاستيعاب الداخلي. وهذه الشروط مجتمعةً تُبيّن أن المناطق الحرة الإماراتية لا تستقطب الشركات متعددة الجنسيات فحسب، بل تُهيّئ عبر تصميمها المؤسسي الظروف التي تجعلها تختار الاستثمار المباشر على المعاملة السوقية الخارجية، مما يدفع بشكل جوهري نحو التوسع المستدام في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر.

وإذا استعرضنا المزايا الثلاث لنموذج OLI معًا، فإننا نُدرك أن القدرة الراسخة للمناطق الحرة الإماراتية على استقطاب استثمار أجنبي مباشر رفيع الجودة في الشرق الأوسط ليست حصيلةَ أداة سياسية بعينها، بل هي ثمرة تضافر المزايا الثلاث O و Lو I وتعزيز بعضها لبعض. فالشركات متعددة الجنسيات الولجة للمناطق الحرة الإماراتية تُبادر عادةً بامتلاك مزايا ملكية قوية (كالتكنولوجيا والعلامة التجارية أو القدرات الإدارية)، وتنظر إلى مزايا الموقع الجغرافي والبنية التحتية والمنظومة المؤسسية الإماراتية باعتبارها المنصةَ الأمثل لتعظيم هذه المزايا المالكة وتسييلها؛ وفي الوقت ذاته، توفر حماية الملكية الفكرية الراسخة وسياسة التملك الكامل الدوافعَ الكافية لهذه الشركات كي تختار مسار الاستيعاب الداخلي (الاستثمار المباشر) على الترخيص التكنولوجي أو الشراكة الأعلى مخاطرةً. وهذا المنطق الناظم لتفاعل عناصر OLI لا يُفسّر الآليةَ الداخلية للنمو المتواصل في الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي فحسب، بل يُبيّن أيضًا لماذا تجد الشركات متعددة الجنسيات في مختلف القطاعات —تجارةً وتصنيعًا وخدماتٍ ماليةً— دوافعَها الاستثمارية المُلائمة ضمن منظومة سياسة المناطق الحرة. ومن هذا المنطلق، يمكن قراءة التحليل التفصيلي للبنية التحتية ومنظومة الدعم الصناعي في الفقرات اللاحقة باعتباره تدقيقًا وتعمّقًا في بُعد "ميزة الموقع" ضمن نظرية OLI.

6.2.2. استقرار السياسات والتوافق مع الاستراتيجية الوطنية

يُعدّ استمرار السياسات واتساقها ميزةً جوهريةً أخرى في سياق جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى المناطق الحرة الإماراتية. فخلافًا لبعض الاقتصادات الناشئة التي تتكرر فيها مراجعة سياسات الاستثمار الأجنبي، حافظت الإمارات منذ انطلاق استراتيجيتها للمناطق الحرة عام 1985 على توجّه تنموي واضح وثابت. وتتوافق الوثائق الاستراتيجية الوطنية كـ"مخطط دبي 2030" و"رؤية الإمارات 2071 للمئوية" مع سياسة المناطق الحرة توافقًا تامًّا في جعل التنويع الاقتصادي واستقطاب رأس المال العالمي غايةً مركزية، مما يُرسّخ المناطق الحرة بوصفها ركيزةً في المنظومة الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى. ويُسهم هذا التوافق العالي بين الاستراتيجية الوطنية وسياسة المناطق الحرة في تخفيف حالة الغموض التي تكتنف توقعات المستثمرين إزاء البيئة السياسية،

وتعزيز ثقتهم، ورفع درجة استعدادهم للاستثمار على المدى البعيد. وهذا الاستقرار السياساتي الراسخ عامل محوري بوجه خاص في القطاعات الحساسة للبيئة السياسية كالمال والتصنيع والخدمات الراقية. وقد أشار بلونيغن (Blonigen) في استعراضه لمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى أن الاستقرار المؤسسي يُمثّل أحد أبرز هذه المحددات (Blonigen, 2005). وقد نجحت الإمارات من خلال ثباتها السياساتي على المدى البعيد في تكريس ميزة مؤسسية متميزة في المنافسة الإقليمية، عزّزت بصورة لافتة قدرتها على استقطاب رأس المال العالمي.

7.2.2. مزايا سوق العمل ونظام التأشيرات

يُمثّل نظام العمالة المفتوح والمرن ميزةً مؤسسيةً أخرى تُعزّز قدرة المناطق الحرة الإماراتية على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر. وقد أكد بورنستاين وزملاؤه (Borensztein, et al.) أن مستوى رأس المال البشري وكفاءة توزيع العمالة شرطان أساسيان لتفعيل آثار الانتشار التكنولوجي للاستثمار الأجنبي المباشر (Borensztein, De Gregorio, & Lee, 1998). وتتسم البنية السكانية الإماراتية بطابعها الدولي الواضح، إذ يُشكّل المقيمون الأجانب نحو 88% من إجمالي السكان (World Bank, 2026)، مما يُوجد احتياطيًّا من العمالة متعدد اللغات والمهارات وعالي التنقلية. وخلافًا لكثير من دول الشرق الأوسط التي تُلزم الشركات الأجنبية باستيعاب نسبة محددة من المواطنين، تتمتع شركات المناطق الحرة الإماراتية بهامش واسع من الاستقلالية في التوظيف، إذ تستطيع استقطاب الكوادر الدولية وفق احتياجاتها الفعلية دون اشتراطات صارمة لحصص العمالة المحلية، مما يُخفّض تكاليف الموارد البشرية ويُقلّص القيود التشغيلية. وبالتوازي مع ذلك، أطلقت الإمارات حزمةً من سياسات التأشيرة والإقامة تستوعب فئات متنوعة من المواهب، كـ"التأشيرة الذهبية" لمدة عشر سنوات، وتأشيرة المستثمر، وتأشيرة الكفاءات المتخصصة، وذلك لتيسير استقطاب الشركات متعددة الجنسيات للقيادات الإدارية والتقنية التي تحتاجها. وتُقدّم إدارات المناطق الحرة خدمات تأشيرة وإقامة متكاملة وفق نهج "الشبّاك الواحد"، مما يُخفّض تكاليف الوقت والإجراءات الإدارية التي تتكبّدها الشركات متعددة الجنسيات في تخصيص مواردها البشرية. وقد خلصت تقارير منظمة OECD إلى أن تأشيرات الكفاءات المتخصصة وأنظمة الإقامة الميسّرة تُسهم في تعزيز جاذبية الدولة للمقارّ الإقليمية لكبرى الشركات متعددة الجنسيات واستثمارات البحث والتطوير (OECD, 2019). وخلاصة القول، لا يقتصر أثر نظام العمل والتأشيرات المرن والمنفتح في الإمارات على تخفيض تكاليف تشغيل الشركات، بل يُعزّز أيضًا مكانة المناطق الحرة بوصفها مستودعًا إقليميًّا للمواهب، ويُهيّئ الظروف الملائمة لاستقطاب الصناعات كثيفة رأس المال وكثيفة التكنولوجيا.

3.2. منطق التركيز على الاقتصاد غير النفطي وضرورته

أفضى الاعتماد التاريخي للاقتصاد الإماراتي على عائدات النفط إلى هشاشة مزمنة أمام تقلبات أسعار النفط. والنفط موردٌ ناضب غير متجدد، تتضاءل احتياطاته بمرور الزمن، مما اضطر الحكومة الإماراتية إلى البحث الحثيث عن مسارات تنموية بديلة. وفي هذا السياق، تُضخّ المناطق الحرة من خلال استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر زخمًا نموّيًّا جديدًا في القطاعات غير النفطية. وقد غدا تنمية الاقتصاد غير النفطي هدفًا محوريًّا في الاستراتيجية الوطنية الإماراتية. ومن هنا يغدو لازمًا، عند تحليل أثر سياسة المناطق الحرة على الاستثمار الأجنبي المباشر والاقتصاد الكلي، إيلاء اهتمام خاص للأداء غير النفطي. بيد أن الاقتصاد الإماراتي في مجمله لا يزال مرتبطًا إلى حدٍّ بعيد بأحوال سوق النفط، مما يجعل المؤشرات الكلية كمعدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي والإيرادات المالية عرضةً للتشويش الناجم عن التذبذب الحاد في أسعار النفط العالمية. لذا، فإن تقييمًا دقيقًا لأثر سياسة المناطق الحرة الحقيقي

يستوجب تجريد هذا الأثر من التأثيرات المشوّهة الناجمة عن التقلبات النفطية.

وعلى وجه التحديد، يُعامل هذا البحث أسعار النفط العالمية والاتجاهات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر بوصفهما متغيرَيْن خارجيَّيْن، ويُحاول باستبعاد تأثيرهما التركيزَ على الأثر المباشر لسياسة المناطق الحرة على الاستثمار الأجنبي المباشر والاقتصاد غير النفطي. ففي غياب عملية تصفية هذه المتغيرات، قد يُساء فهم نمو الاستثمار الأجنبي المباشر فيُعزى إلى طفرة نفطية لا إلى السياسات ذاتها؛ وكذلك قد يُبالغ في تقدير النمو الإماراتي في الاستثمار الأجنبي المباشر فيُحسب من تبعات تحسّن المناخ الاقتصادي العالمي لا من الأثر التراكمي للسياسات. فعلى سبيل المثال، ارتفعت أسعار النفط العالمية من نحو 79.6 دولارًا للبرميل عام 2010 إلى 100.9 دولار عام 2022. فلو أُغفل عامل السعر النفطي، لجاز تأويل الارتفاع في صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتية من 9.09 مليارات دولار عام 2016 إلى 22.74 مليار دولار عام 2022 باعتباره في المقام الأول انعكاسًا لارتفاع العائدات النفطية، لا أثرًا لسياسة المناطق الحرة (Federal Reserve Bank of St. Louis, 2026). وبالمثل، يُشير انخفاض نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي إلى الناتج المحلي الإجمالي من 2.0% عام 2012 إلى 1.3% عام 2022 إلى فتور الزخم الاستثماري العالمي. فلو أُهمل هذا السياق، لكان ثمة خطر في المبالغة بعدّ النمو الإماراتي المتسارع في الاستثمار الأجنبي المباشر خلال المرحلة ذاتها جزءًا من ظاهرة عالمية، مع إغفال مساهمة عوامل السياسة الداخلية. ويُضاف إلى ذلك أن المناطق الحرة تُمثّل راهنًا 40% من الصادرات غير النفطية الإماراتية، فيما تُسهم مناطق دبي الحرة بـ60% من إجمالي صادرات الإمارة، وهو ما يعكس اعتماد الاقتصاد غير النفطي على الاستثمار الأجنبي المباشر اعتمادًا وثيقًا (Embassy of the United Arab Emirates in the United States, 2026). ولو أُغفل التأثير غير المباشر لرواج قطاع النفط، لتشابكت عند تحليل دور المناطق الحرة في تعزيز الصادرات عواملُ الزيادة المباشرة في الصادرات الناجمة عن هذه المناطق مع التأثيرات الكلية لعائدات النفط، مما يُفضي إلى استنتاجات مضلّلة. فبتجريد التحليل من تأثيرات أسعار النفط والإيرادات النفطية والاتجاهات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر، نستطيع تقدير الأثر الصافي لسياسة المناطق الحرة على صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ونمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي والصادرات غير النفطية بدقة أعلى.

4.2. الدور الاقتصادي للمناطق الحرة والتباينات القطاعية

1.4.2. الدور الاقتصادي الإجمالي للمناطق الحرة

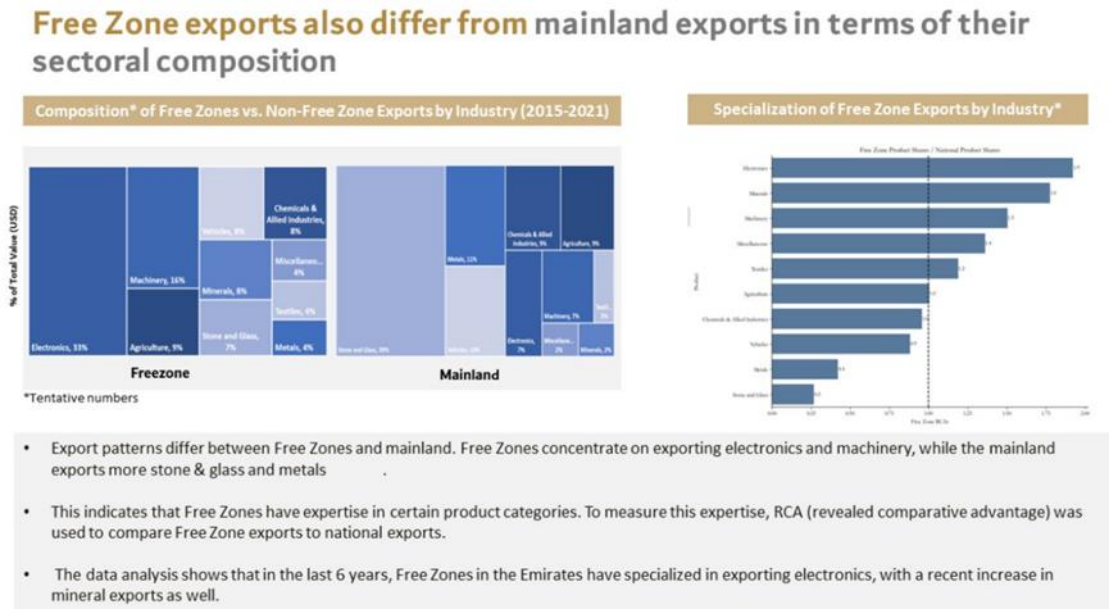
استثمرت الإمارات موقعها الجغرافي الاستراتيجي على تقاطع آسيا وأوروبا ومكانتها بوصفها مركزًا لتجارة البضائع في الشرق الأوسط، لتؤدّي مناطقها الحرة دورًا محوريًّا في تعزيز التنويع الاقتصادي. وبحلول عام 2023، بلغ عدد المناطق الحرة في أرجاء الدولة نحو 47 منطقةً، تمتلك كلٌّ منها توجهًا قطاعيًّا محددًا وحزمةً سياسية داعمة تُهيّئ للشركات المتنوعة بيئةً نمو مواتية. ومن خلال هذه المناطق المتخصصة، استقطبت الإمارات قطاعات صناعية غير نفطية متعددة وحضنت نموّها، فوسّعت رقعتها الصناعية ورفعت مستواها. فمدينة دبي للإعلام مثلًا تستهدف استقطاب شركات الإعلام والصناعات الإبداعية، فيما يتخصص دبي سيليكون أوازيس في تطوير قطاعات التكنولوجيا والتكنولوجيا الحيوية والأدوية. ويتجلّى الدور المحوري للمناطق الحرة في الصادرات الإماراتية بشكل لافت، إذ تُسهم هذه المناطق بنحو 40% من إجمالي الصادرات الوطنية (بما فيها إعادة الصادرات)، بل إن مناطق دبي الحرة وحدها تُغطي 60% من صادرات الإمارة السلعية. وهذا ما يؤكد الدور الجوهري الذي تؤديه هذه المناطق في تنشيط التجارة الإماراتية وتوسيع

ISSN: 2706-6495

قاعدتها الاقتصادية. فبتأسيس مناطق حرة ذات توجهات تنموية متباينة، هيّأت الإمارات بيئةً مشجّعةً على الابتكار الصناعي، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، وتيسير التجارة، معكسةً بذلك سعيها الدؤوب نحو اقتصاد مزدهر ومتنوع. وكما أشار مدني (Madani, 1999)، لا تبلغ المناطق الحرة أقصى قدراتها إلا حين تنسجم مع الاستراتيجية الإصلاحية الاقتصادية الوطنية الشاملة (Madani, 1999). وقد أسهمت سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% المطبّقة وطنيًّا عام 2018 في رفع مستوى انفتاح المناطق الحرة، فاستقطبت تنوعًا أوسع من الاستثمارات القطاعية. وقد أكد يوهانسون ونيلسو (Johansson & Nilsson, 1997) أن المناطق الحرة تستطيع تحفيز نمو الشركات المحلية من خلال "أثر التحفيز على التصدير" (Johansson & Nilsson, 1997). وتجربة الإمارات خير تجسيد لذلك: إذ أسهم إنشاء المناطق الحرة وتوسعها توسيعًا ملحوظًا في دفع الصادرات وإعادة الصادرات غير النفطية، وعزّز فرص مشاركة الشركات المحلية في الأسواق الدولية.

2.4.2. التباينات القطاعية والسمات الهيكلية

لا يقتصر دور المناطق الحرة على زيادة حجم التجارة الكلي، بل يمتد ليُحدث تغييراً جوهريًّا في السمات الهيكلية للقطاعات الاقتصادية. ولتسليط الضوء على هذا الدور، يقارن الشكل الآتي بين البنية التصديرية للمناطق الحرة وتلك الخاصة بالاقتصاد المحلي، ممهداً لفهم التوجه التكنولوجي والصناعي المتميز الذي تقوده هذه المناطق في سياق التنويع الاقتصادي.



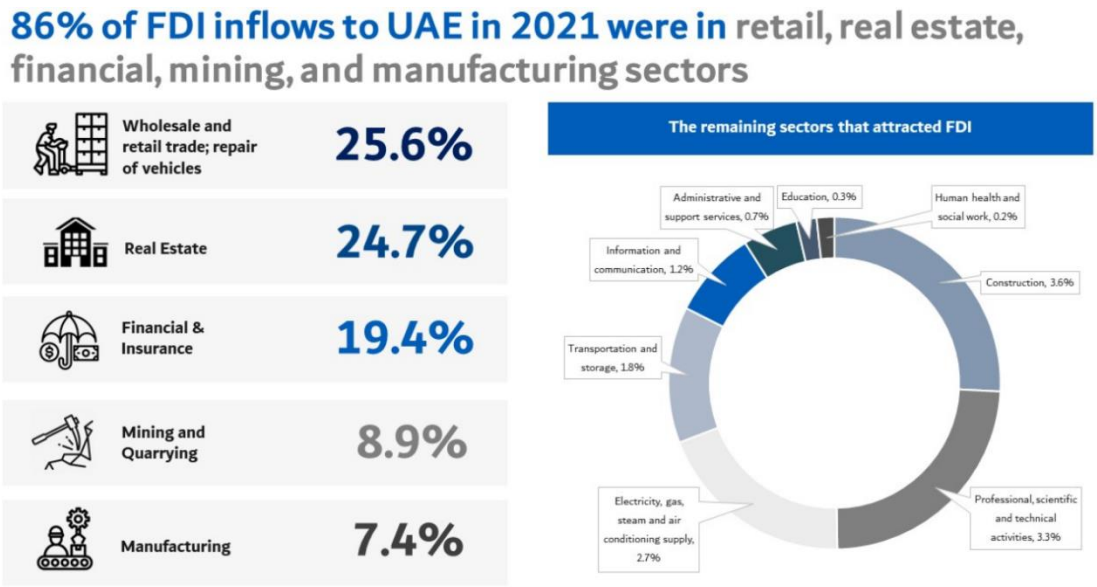
الشكل 2: الاختلافات الهيكلية الواضحة بين صادرات المناطق الحرة والصادرات المحلية

مصدر البيانات: Embassy of the United Arab Emirates in the United States. https://www.uae-embassy.org

تكشف بيانات الشكل (2) عن اختلافات هيكلية جذرية؛ فبينما تتركز الصادرات المحلية بشكل كبير في قطاعات الموارد الطبيعية والمواد الأولية (كالمعادن ومواد البناء)، تستحوذ المنتجات عالية القيمة المضافة، مثل الإلكترونيات (33%) والمعدات الآلية (16%)، على النصيب الأكبر من صادرات المناطق الحرة. وتؤكد هذه النتائج أن سياسات المناطق الحرة قد نجحت فعلياً في استقطاب استثمارات ذات محتوى تكنولوجي متقدم، مما يُعزز من نوعية وتنافسية الصادرات الوطنية.

ISSN: 2706-6495

واستكمالاً لتحليل التباينات القطاعية، ومن أجل تتبع الوجهات المفضلة لرأس المال الأجنبي داخل الاقتصاد الإماراتي، يستعرض الشكل التالي التوزيع القطاعي لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. يُعد هذا التوزيع مؤشرًا حيوياً لقياس مدى نجاح السياسات الوطنية في توجيه الاستثمارات نحو القطاعات المستهدفة بعيداً عن قطاع المحروقات.



الشكل 3: الهيكل القطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات العربية المتحدة

مصدر البيانات: Embassy of the United Arab Emirates in the United States. https://www.uae-embassy.org

يُشير الشكل (3) إلى تمركز كثيف للاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات غير النفطية، حيث استحوذت قطاعات تجارة الجملة والتجزئة (25.6%)، والعقارات (24.7%)، والخدمات المالية (19.4%)، والتصنيع (7.4%) مجتمعةً على نحو 86% من إجمالي التدفقات الواردة في عام 2021. يُفسر هذا التوزيع بفعالية الحوافز المؤسسية واللوجستية في المناطق الحرة، والتي جعلت من قطاعات الخدمات والتجارة مراكز جذب رئيسية لرأس المال العالمي.

تتفاوت درجة استجابة الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات المختلفة لسياسة المناطق الحرة. وقد كشف والش وآخرون (Walsh & Yu, 2010) أن محركات استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر تختلف اختلافًا جوهريًّا بين القطاعات: فالاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع التصنيع كثيرًا ما تحكمه مرونة سوق العمل ومعطيات البنية التحتية، في حين يعتمد الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الخدمات اعتمادًا أكبر على عوامل مؤسسية كاستقلالية القضاء ودرجة الانفتاح على الخارج (Walsh & Yu, 2010). وتُؤيّد بيانات المناطق الحرة الإماراتية هذا الطرح؛ فبين عامَي 2012—2016، ارتفع مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع التصنيع بنسبة 30%، ويُعزى ذلك إلى حدٍّ كبير إلى البنية التحتية اللوجستية الكفؤة التي يُجسّدها ميناء جبل علي والتي خفّضت تكاليف سلاسل التوريد لمؤسسات التصنيع (Ministry of Economy of the UAE. Foreign Direct Investment Dashboard , 2026). وفي الفترة ذاتها، نما مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعَي تجارة الجملة والتجزئة بنسبة 49%، ويُعزى ذلك إلى حدٍّ بعيد إلى الحوافز الضريبية التي توفرها المناطق الحرة والانفتاح الواسع للسوق الإماراتية.

ويكشف التباين في الهياكل التصديرية بين المناطق الحرة وما خارجها عن اختلاف في الأولويات القطاعية: إذ تنحاز المناطق الحرة نحو تصدير المنتجات المصنّعة ومنتجات التكنولوجيا الفائقة عالية القيمة المضافة، فيما تميل الصادرات من الاقتصاد المحلي نحو المنتجات الأولية والقائمة على الموارد الطبيعية. فعلى سبيل المثال، خلال الفترة 2015-2021، شكّلت المنتجات الإلكترونية نحو 33% والمعدات الآلية نحو 16% من صادرات المناطق الحرة، وهي أرقام تفوق بكثير ما يُسجّله الاقتصاد المحلي (2% و7% على التوالي)؛ في المقابل، تتركز نسبة أعلى من الصادرات المحلية في القطاعات ذات الصلة بالموارد الطبيعية، كالمنتجات الكيميائية (نحو 19% مقابل 10% في المناطق الحرة) والمنتجات المعدنية (15% مقابل 4% في المناطق الحرة) ومواد البناء (كالحجر والزجاج). وهذا يُدلّل على أن المناطق الحرة أسهمت في دفع الصادرات غير النفطية صعودًا بجذبها شركات ذات تكنولوجيا عالية في قطاعات الإلكترونيات والمعدات الكهربائية والتصنيع الميكانيكي، مما يدعم التنويع الاقتصادي. والتوجه الموردي في الصادرات المحلية والتوجه التكنولوجي في صادرات المناطق الحرة يتكاملان إلى حدٍّ ما، فيرفعان معًا التنافسية الإماراتية في التجارة العالمية. وخلاصة القول، تتسم المناطق الحرة الإماراتية بمحتوى تكنولوجي وقيمة مضافة أعلى في توزيعها القطاعي، وهذا يرتبط ارتباطًا مباشرًا بتصميمها السياسي وتوجهها الصناعي، وهو في الوقت ذاته أحد المحركات الجوهرية لمسيرة الإمارات نحو التحوّل ما بعد النفطي.

3. الإطار التحليلي ومعايير اختيار المؤشرات

يعتمد هذا البحث منهجيةً تجمع بين التحليل النوعي والإحصاء الوصفي، وذلك للتحقيق في مدى فاعلية سياسة المناطق الحرة الإماراتية في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، انطلاقًا من الأهداف البحثية المحددة سابقًا. وتستند البيانات المستخدمة في التحليل إلى مصادر موثوقة وذات مصداقية دولية، كالبنك الدولي والأونكتاد (UNCTAD) ووزارة الاقتصاد والسياحة الإماراتية، وتمتد رقعتها الزمنية من عام 1970 حتى عام 2023، مع التركيز على جملة من المحطات السياسية الفارقة في مسيرة المناطق الحرة، كتأسيس أول منطقة حرة عام 1985، والتحوّل الجوهري في سياسة الاستثمار الأجنبي عام 2018، والمستجدات الأخيرة للفترة 2021-2022. ويوظّف البحث أدواتٍ تحليليةً متنوعة من تحليل الاتجاهات والتحليل الهيكلي، يُعبّر عنها بيانيًّا لإبراز التغيرات قبل تطبيق السياسات وبعدها، مستعينًا بمنهج المقارنة النوعية للتحكم في تأثير العوامل الخارجية، بما يُمكّن من رصد العلاقة بين سياسة المناطق الحرة والتحولات في الاستثمار الأجنبي المباشر.

وعلى وجه التفصيل، يرصد تحليل الاتجاهات مسار التغيرات طويلة الأمد في صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر خلال الفترة 1970-2023، مستعينًا ببيانات السنوات المفصلية لتقييم التطور المرحلي لأثر السياسات. وتُشكّل التحولات الملحوظة في وتيرة نمو صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إثر تأسيس منطقة جبل علي الحرة عام 1985 وتطبيق سياسة التملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% عام 2018 نقاطِ مراقبةٍ محوريةً في هذا التحليل. ويُخطّط البحث لرسم منحنيات ديناميكية توضّح التطور الزمني لعدد المناطق الحرة وصافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر خلال 1985-2023، للكشف بصريًّا عن اتجاهيهما المتوازيين. ولضمان استيعاب أحدث نتائج السياسات، يُولي البحث اهتمامًا خاصًّا ببيانات ومعدلات نمو صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر للفترة 2021-2022.

أما التحليل الهيكلي فيتناول التوزيع القطاعي لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر وهيكل مصادره، إلى جانب التغيرات في سائر المؤشرات المرتبطة بالاستثمار. فعلى سبيل المثال، تُجرى مقارنة بين تركيبة الدول المصدِّرة الرئيسية للاستثمار الأجنبي المباشر

ISSN: 2706-6495

عامَي 2016 و2022، للوقوف على مستوى تنوّع مصادر الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي (كارتفاع حصة الهند والولايات المتحدة ودول أخرى صاعدة). كذلك يُحلَّل التغيّر في عدد التراخيص التجارية المستحدثة في الإمارات قبل تحسين سياسات المناطق الحرة وبعده (إذ نما عدد هذه التراخيص بنسبة 23% خلال 2021-2022)، مقياسًا لتطوّر بيئة الاستثمار. وعلى صعيد التوزيع القطاعي، يُركّز التحليل على تتبّع تمركز تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات غير النفطية؛ إذ وُجِّه نحو 86% من الاستثمار الأجنبي المباشر عام 2021 نحو قطاعات غير نفطية كتجارة الجملة والتجزئة والعقارات والخدمات المالية والتعدين والتصنيع. وتُتيح هذه المؤشرات الهيكلية فهمًا أعمق للقطاعات الصناعية التي أسهمت سياسة المناطق الحرة في استنهاضها، فضلًا عن رسم ملامح مسار التحوّل في البنية الاقتصادية.

وفي سياق التحليل، يُعتمد أيضًا منهج المقارنة النوعية للتحكم في المتغيرات الخارجية، وذلك بإبراز الأثر السياساتي من خلال المقارنة بين الإمارات وبيئتها الخارجية: فمن جهة، تُقارَن اتجاهات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتية بتقلبات أسعار النفط العالمية والتحولات في الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي خلال الفترة ذاتها، للتمييز بين ما يُعزى من نمو الاستثمار الأجنبي المباشر إلى السياسات الداخلية وما يُحسَب على التأثيرات الخارجية؛ ومن جهة أخرى، تُجرى مقارنة أفقية بين أثر السياسات الإماراتية وأداء الدول الإقليمية الكبرى الأخرى، للكشف عن التأثيرات المترتبة على الفوارق المؤسسية. وقد اختار البحث المملكة العربية السعودية وإيران حالتَيْن مرجعيتَيْن للمقارنة: فالمملكة بوصفها دولةً خليجيةً نفطيةً تنتهج هي الأخرى استراتيجيةً للتحول الاقتصادي، تتقاطع سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر وتطوّر مناطقها الحرة مع الحالة الإماراتية وتفترق عنها في آنٍ واحد؛ أما إيران فتشهد مناطقها الحرة بيئةً مؤسسيةً خاصة جراء ما تفرضه العقوبات الدولية وغيرها من عوامل. وتتيح المقارنة مع هذين البلدين رؤيةً أجلى لانعكاسات درجة الانفتاح المؤسسي واستقراره على الاستثمار الأجنبي المباشر، مما يُوفّر إطارًا مرجعيًّا لتعميق فهم الحالة الإماراتية.

وعلاوةً على ما سبق، يُركّز تحليل المحطات الزمنية على سنوات بعينها ذات دلالة رمزية، لإجراء نقاشات تفصيلية وفق منهج دراسة الحالة: كالتغيّر في الاستثمار الأجنبي المباشر في أعقاب تأسيس منطقة جبل علي الحرة عام 1985، والقفزة في الاستثمار الأجنبي المباشر قبيل التحوّل السياساتي الجوهري عام 2018 وبعده، وأداء الاستثمار الأجنبي المباشر والاقتصاد غير النفطي في الإمارات تحت وطأة الصدمة الوبائية العالمية عام 2020. ويُسهم هذا النهج القائم على "المحطات المفصلية + دراسة الحالة" في استيعاب آليات تجلّي الأثر السياساتي في مراحل زمنية متباينة، والتحقق من مدى انسجام الاتجاهات الملاحظة مع مسار الأحداث السياساتية.

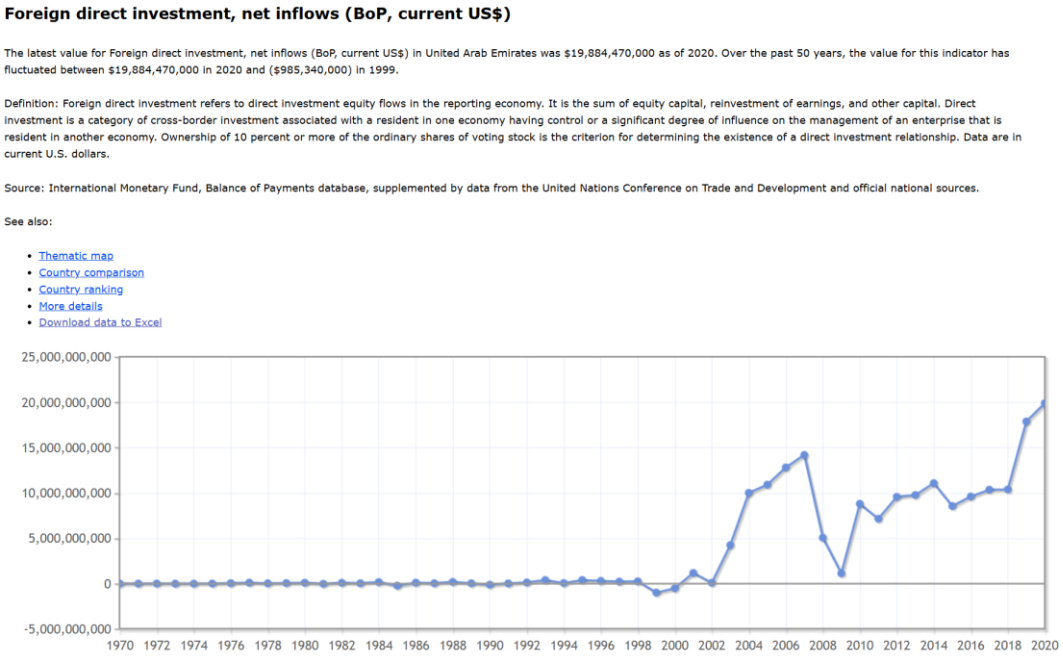
وخلاصةً، يُؤسّس هذا البحث إطاره التحليلي لتقييم مدى فاعلية سياسة المناطق الحرة الإماراتية في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر من خلال ثلاثة مداخل متكاملة: الاستقراء البصري لمسارات البيانات، والتحليل المقارن للمؤشرات الهيكلية، والاستشهاد بالحالات عبر الدول. وفي ظل هذا الإطار، تُعالَج ثلاثة أسئلة محورية: **(1)** هل أسهمت سياسة المناطق الحرة في دفع صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومخزوناته صعودًا، وما حجم هذا الأثر؟ **(2)** هل يظل أثر هذه السياسة واضحًا وجليًّا بعد استبعاد المتغيرات الخارجية كأسعار النفط والمناخ الاستثماري العالمي؟ **(3)** كيف أسهم الاستثمار الأجنبي المباشر الذي استقطبته المناطق الحرة في تعزيز نمو الاقتصاد غير النفطي الإماراتي؟ وستخضع هذه التساؤلات جميعها في الفصول اللاحقة للتحقق والتعمق من خلال البيانات الفعلية والحالات الدراسية الموثقة.

ISSN: 2706-6495

4. اتجاهات البيانات ودراسة الحالة (أثر سياسة المناطق الحرة):

1.4. أثر سياسة المناطق الحرة على صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومخزوناته

يُعد التتبع التاريخي لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر المعيار الأدق لقياس فاعلية وجاذبية سياسات المناطق الحرة عبر الزمن. وفي هذا السياق، يقدم الشكل التالي عرضًا مرئيًا لمسار صافي هذه التدفقات إلى دولة الإمارات على مدار خمسة عقود، ليعكس التطور المرحلي الذي واكب التحديثات السياسية والتشريعية المستمرة.



الشكل 4: حجم صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات العربية المتحدة (1970—2020، بالأسعار الجارية بالدولار الأمريكي)

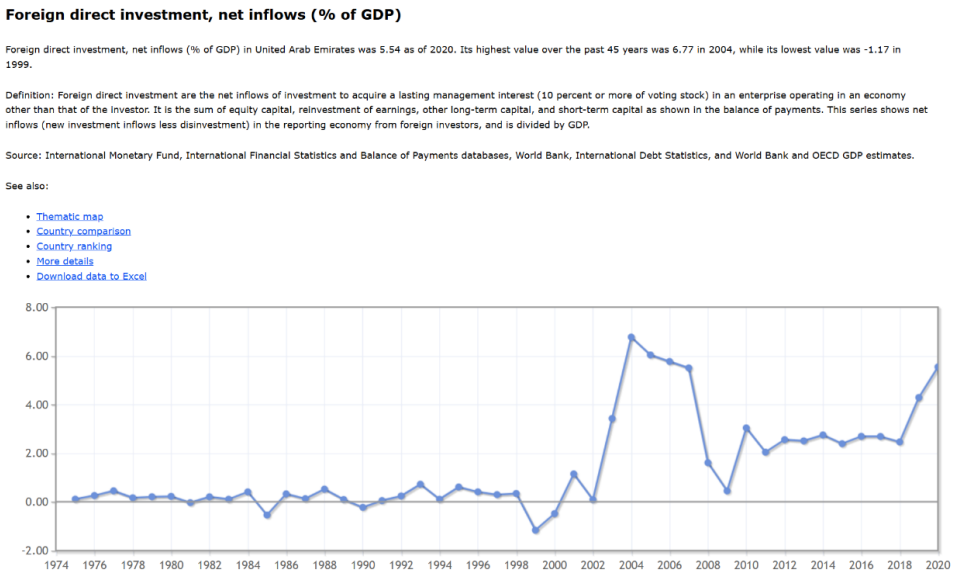
مصدر البيانات:

World Bank. Foreign Direct Investment, Net Inflows (BoP, Current US$) [EB/OL]. [2026-01-01]. https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?locations=AE

يُظهر الشكل (4) منحنى تصاعديًا لافتًا في صافي التدفقات، متدرجاً من مستويات متواضعة في الثمانينيات إلى قفزات مليارية غير مسبوقة بعد الألفية الجديدة، وصولاً إلى ذروته التي قاربت 20 مليار دولار في عام 2020. يعكس هذا النمو المطرد الأثر التراكمي الإيجابي للإصلاحات الجوهرية وتوسع شبكة المناطق الحرة، مما رسخ مكانة الدولة كوجهة استثمارية مرنة وقادرة على استقطاب التدفقات حتى في أوقات الأزمات العالمية.

ولتقديم قراءة اقتصادية أكثر شمولية للأثر الكلي للسياسات، لا يكفي النظر إلى الحجم المطلق للاستثمارات، بل يجب قياس وزنها النسبي مقارنة بحجم الاقتصاد الوطني. ولهذا، يوضح الشكل الآتي نسبة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الناتج المحلي الإجمالي، مما يمهد لتقييم مدى الأهمية الهيكلية لهذه التدفقات.

ISSN: 2706-6495



الشكل 5: نسبة صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الناتج المحلي الإجمالي في الإمارات العربية المتحدة (1974—2020)

مصدر البيانات: World Bank. Foreign Direct Investment, Net Inflows (% of GDP) [EB/OL]. [2026-01-01]. https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?locations=AE

يُبين الشكل (5) تذبذباً اتجاهيًّا إيجابيًّا في نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الناتج المحلي الإجمالي، مع تسجيل مستويات مرتفعة تراوحت حول 5.5% في عام 2020. يُفسر هذا المؤشر بأن الاستثمارات الأجنبية المستقطبة أصبحت تمثل محركاً رئيسياً وجزءًا متزايد الأهمية من بنية الاقتصاد الكلي الإماراتي، مما يعكس نجاح سياسات الانفتاح والمناطق الحرة في دمج الاقتصاد المحلي بقوة ضمن سلاسل القيمة العالمية.

الاتجاه التاريخي لصافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. شهد إجمالي صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الإمارات اتجاهًا تصاعديًّا لافتًا في أعقاب تطبيق سياسة المناطق الحرة. فمنذ تأسيس منطقة جبل علي الحرة عام 1985 بدأت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الارتفاع التدريجي، إذ نما صافيها من نحو مليون دولار عام 1983 إلى 1.5 مليون دولار عام 1987، محققةً نموًّا بنسبة 50%. وعلى الرغم من تواضع الحجم الإجمالي في تلك المرحلة، فإن سياسة المناطق الحرة كانت تُبدي بوادرها الأولى في استقطاب الاستثمارات. وما إن دخل العالم الألفية الثالثة حتى تسارع النمو في تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بفعل التوسع المتسارع في عدد المناطق الحرة وتراكم مكاسب السياسة. وبلغت وتيرة هذا النمو ذروتها في أعقاب إصلاح 2018 القاضي بالتملك الأجنبي الكامل بنسبة 100%، حيث قفز صافي التدفقات من 9.09 مليارات دولار عام 2016 إلى 19.88 مليار دولار عام 2020، ليرتفع إلى مستوى قياسي بلغ 22.74 مليار دولار عام 2022. وحتى في خضم صدمة الجائحة العالمية عام 2020 أبدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتية صموداً لافتاً، إذ واصلت نموها بنسبة 4% عام 2021 واستمر هذا الزخم في 2022. وبالنظر إلى المسار الزمني الكلي، ارتفع صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتية من عشرات الملايين سنويًّا في ثمانينيات القرن الماضي إلى عشرات المليارات في السنوات الأخيرة، وهو نمو يُعادل مئة ضعف أو يزيد. ويتوافق هذا الارتفاع المتواصل على المدى البعيد توافقًا وثيقًا مع التوسع في عدد المناطق الحرة والتطوير المستمر لسياساتها. فالمنحنيات البيانية تُظهر بجلاء ارتفاعًا متزامنًا

لعدد المناطق الحرة من منطقة واحدة عام 1985 إلى نحو 47 منطقة عام 2023، يُرافقه مسار تصاعدي مماثل لصافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر خلال المدة ذاتها، مما يُلمح إلى الدور الإيجابي الدائم الذي أدّته سياسة المناطق الحرة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية.

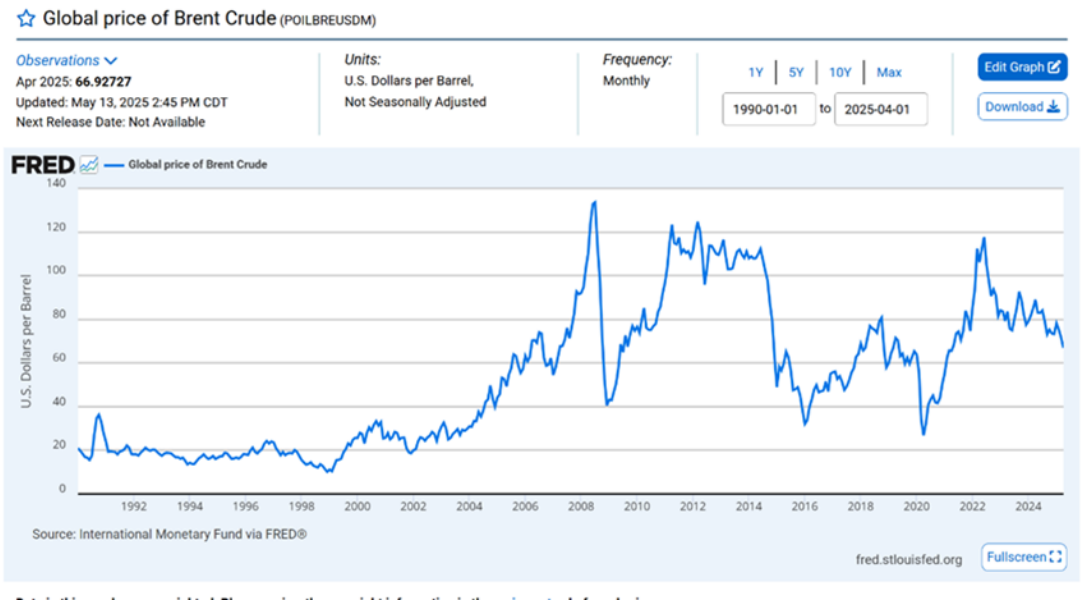
التغيرات في مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر وتوزيعه القطاعي. إلى جانب صافي التدفقات السنوية، يُؤكّد النمو في المخزون التراكمي للاستثمار الأجنبي المباشر هو الآخر فاعلية سياسة المناطق الحرة. فقد شهد هذا المخزون ارتفاعًا ملحوظًا على امتداد العقود الماضية، مع توجّه متزايد نحو القطاعات غير النفطية. فوفق البيانات الرسمية الإماراتية، نما مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الجملة والتجزئة بنسبة 49%، وفي قطاع التصنيع بنسبة 30%، خلال الفترة 2012-2016، وهو نمو مرتفع يعكس التأثير الواضح للمناطق الحرة في استنهاض قطاعَي التصنيع والتجارة. وبحلول عام 2021، تمركز 86% من مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر الجديدة في عدة قطاعات غير نفطية: تجارة التجزئة (نحو 25.6%)، والعقارات (24.7%)، والخدمات المالية (19.4%)، والتعدين (8.9%، ويرتبط معظمه بمشاريع الطاقة)، والتصنيع (7.4%). ويتسق هذا التوزيع إلى حدٍّ بعيد مع اتجاهات الفترة 2012-2016، مما يُدلّل على أن سياسة المناطق الحرة واصلت دعم تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر نحو هذه القطاعات واستقطابه. فالحوافز التفضيلية والمجمّعات المتخصصة في المناطق الحرة تُبدي جاذبيةً خاصةً لقطاعات الخدمات كالتجزئة والعقارات والمال، فيما تواصل البنية التحتية اللوجستية الكفوءة وأثر التجمع جذب رأس المال الصناعي. والجدير بالذكر أن عدد مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر القادمة إلى الإمارات كان في ارتفاع مطّرد مع تحسّن بيئة المناطق الحرة؛ ففي دبي وحدها بلغت المشاريع الجديدة 441 مشروعًا عام 2021، بزيادة 87% عن العام السابق، منها 56% استثمارات خضراء من الصفر(Greenfield) ، مما يُشير إلى استمرار المستثمرين الأجانب في دخول السوق الإماراتي بمشاريع جديدة لا الاكتفاء بتنمية مخزون قائم.

وتُبيّن هذه البيانات مجتمعةً وجود علاقة وطيدة بين سياسة المناطق الحرة ونمو الاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات. فالزيادة في عدد هذه المناطق وتعزيز حوافزها رافقهما ارتفاع ملحوظ في صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ومخزوناته، وهي علاقة إيجابية تُلمح إلى فاعلية السياسة. فعلى سبيل المثال، في أعقاب تخفيف القيود على الملكية الأجنبية عام 2018، تضاعف الحجم السنوي لصافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتية ليقفز إلى ما يُعادل رقمًا يُقاس بعشرات المليارات، مع تواصل الارتفاع في السنوات التالية. وجاءت بيانات عامَي 2021 و2022 لتُرسّخ هذا الاتجاه وتُؤكد الطابع التراكمي لأثر السياسات. ويمكن القول بصورة معقولة إنه دون إنشاء هذه المناطق الحرة والاختراقات السياساتية المتتالية، كان يصعب على الإمارات تحقيق هذا النمو الهائل في الاستثمار الأجنبي المباشر في المدة الزمنية الوجيزة ذاتها. غير أنه تجدر الإشارة باتزان إلى أنه لتقدير الأثر الصافي للسياسة بدقة أكبر، لا بدّ من أخذ تأثيرات البيئة الخارجية بالحسبان، وهو ما سيتناوله القسم التالي من خلال المقارنة مع أسعار النفط والاتجاهات العالمية.

2.4. تحليل استقلالية أثر المناطق الحرة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر

لاختبار مدى "الاستقلالية" الفعلية لسياسات جذب الاستثمار، يتحتم علينا أولاً تحليل تأثير المتغيرات الخارجية القوية التي طالما ارتبطت باقتصادات المنطقة، وعلى رأسها أسعار النفط. يمهد الشكل التالي لهذا التحليل من خلال تتبع تقلبات أسعار خام برنت العالمية، لنتمكن من مقارنتها بمسار الاستثمارات الأجنبية الواردة.

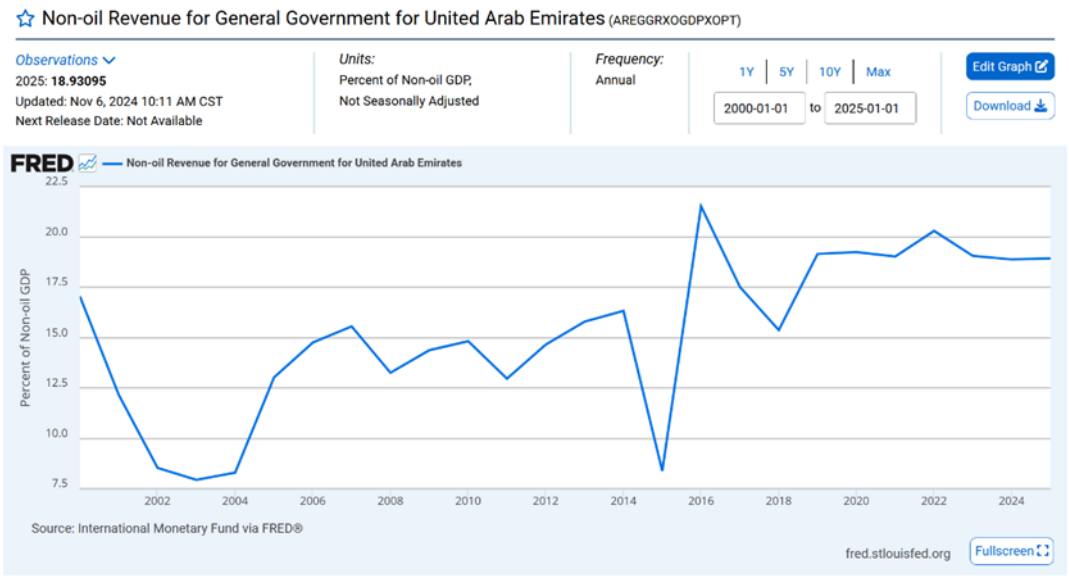
ISSN: 2706-6495



الشكل 6: أسعار النفط الخام برنت العالمية (1990—2024)

مصدر البيانات: Federal Reserve Bank of St. Louis. Global Price of Brent Crude [EB/OL]. [2026-01-01]. https://fred.stlouisfed.org/series/POILBREUSDM

يوضح الشكل (6) دورات الصعود والهبوط الحادة في أسعار النفط العالمية بين عامي 1990 و2024. ومن خلال مطابقة هذه التقلبات العنيفة مع المنحنى التصاعدي والمستقر نسبياً للاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات، يُستنتج بوضوح وجود حالة من "فك الارتباط"؛ حيث حافظت تدفقات الاستثمار على وتيرتها المتنامية حتى خلال فترات التراجع النفطي، مما يؤكد الفعالية المستقلة لسياسات المناطق الحرة بمعزل عن الريع النفطي. وفي ضوء السعي للتحرر من تقلبات أسواق الطاقة التي أبرزها الشكل السابق، تبرز أهمية تعزيز الإيرادات الحكومية من المصادر البديلة كمعيار للاستقلالية الاقتصادية. يوضح الشكل الآتي تطور نسبة الإيرادات الحكومية غير النفطية، ليعكس مدى مساهمة القطاعات المستحدثة والمناطق الحرة في رفد ميزانية الدولة.



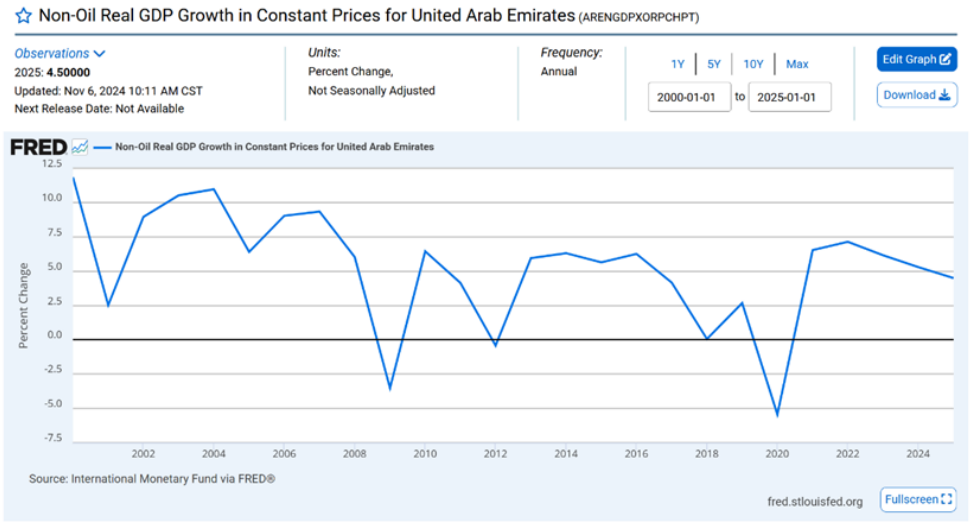
ISSN: 2706-6495

الشكل 7: نسبة الإيرادات الحكومية غير النفطية إلى الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي في الإمارات العربية المتحدة(2000—2025)

مصدر البيانات: Federal Reserve Bank of St. Louis. Non-oil Revenue for General Government for United Arab Emirates [EB/OL]. [2026-01-01]. https://fred.stlouisfed.org/series/AREGGRXOGDPXOPT

يكشف الشكل (7) عن مسار التعافي والاستقرار في نسبة الإيرادات الحكومية غير النفطية إلى الناتج المحلي غير النفطي، خاصة بعد عام 2018. تُشير هذه النتيجة إلى أن الإصلاحات الهيكلية، بما فيها التعديلات الضريبية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية عبر المناطق الحرة، قد أثمرت فعلياً في تنويع مصادر الدخل الحكومي، وخلق قاعدة إيرادات مالية أكثر استدامة وأقل عرضة للصدمات.

ولتأكيد أثر هذه الاستقلالية والإيرادات المتنوعة على الأداء الاقتصادي الفعلي، يُعد نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي المؤشر الأهم لقياس حيوية القطاعات المستهدفة بسياسات المناطق الحرة. يستعرض الشكل التالي مسار هذا النمو الحقيقي لتقييم مدى مرونته وصلابته عبر الزمن.



الشكل 8: معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي الحقيقي في الإمارات العربية المتحدة(2000—2025)

مصدر البيانات:

Federal Reserve Bank of St. Louis. Non-Oil Real GDP Growth in Constant Prices for United Arab Emirates [EB/OL]. [2026-01-01]. https://fred.stlouisfed.org/series/ARENGDPXORPCHPT

يُظهر الشكل (8) تذبذب معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي متأثرًا بالدورات الاقتصادية والأزمات (كجائحة 2020)، إلا أنه يكشف أيضًا عن ارتدادات إيجابية قوية وسريعة للنمو. يُفسر هذا التعافي السريع بالمرونة العالية التي وفرتها سياسات المناطق الحرة، والتي مكنت القطاعات غير النفطية من امتصاص الصدمات واستئناف دورها كمحرك رئيسي ومستقل للتنمية المستدامة.

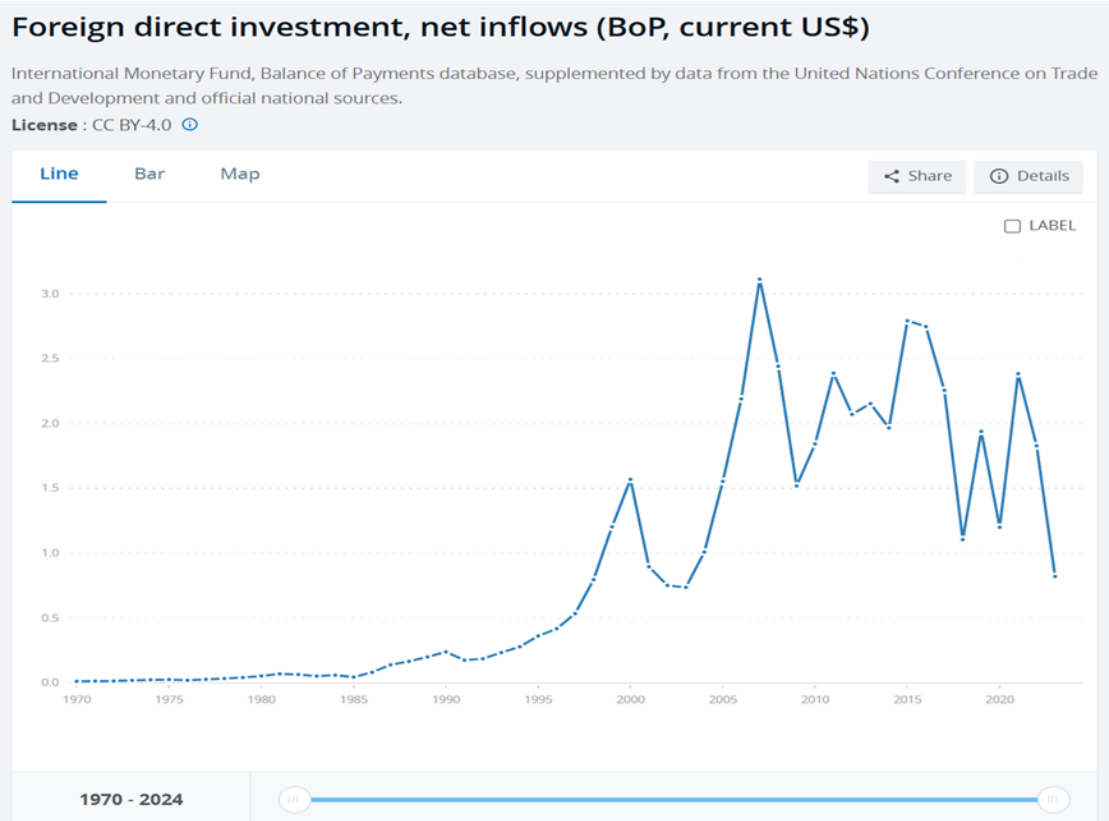
ISSN: 2706-6495

المقارنة مع تقلبات أسعار النفط العالمية. نظرًا للارتباط الوثيق بين الاقتصاد الإماراتي وسوق النفط، فإن دراسة أثر سياسة المناطق الحرة تستوجب أولًا النظر في عامل أسعار النفط. فخلال 2010-2022 مرّ سعر برنت العالمي بتذبذبات واسعة النطاق: ارتفع من نحو 79.6 دولارًا للبرميل عام 2010 إلى 100.9 دولارًا عام 2022، مع مرورٍ بقيعانٍ دوريةٍ بارزة. ومن الناحية النظرية، يُفضي ارتفاع أسعار النفط عادةً إلى زيادة الإيرادات النفطية الإماراتية، مما قد يُحسّن عمومًا مناخ الاستثمار الوطني ويُعزز الثقة. بيد أن مطالعة بيانات صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الفترة ذاتها تكشف أن مسار نمو هذه التدفقات لم يكن متزامنًا بالضرورة مع تقلبات أسعار النفط. فخلال موجة الهبوط الحادة في أسعار النفط بين 2014 و2016 تباطأت وتيرة نمو صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي، غير أن حجمها المطلق ظلّ في ارتفاع ليبلغ نحو 9.09 مليارات دولار عام 2016. وبعد ذلك، واصلت التدفقات صعودها حتى في مرحلة تراجع الأسعار النسبي بين 2018 و2020؛ بل في أوج الضعف النفطي عام 2020 سجّل صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر 19.88 مليار دولار، أي ما يُمثّل نموًّا بنسبة 23% مقارنةً بالعام السابق. والأكثر دلالةً أن النمو في صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر عام 2021 (نحو 4%) لم يتوافق مع الارتداد القوي لأسعار النفط في مرحلة ما بعد الجائحة. وفي 2022 واصلت الأسعار النفطية ارتفاعها، لكن نمو الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي كان في معظمه وليدَ مشاريع مدفوعة بالسياسات لا أثرًا سلبيًّا لارتفاع الأسعار. وبالنظر إلى المشهد الكلي، يتضح أن صعود أسعار النفط وهبوطها لم يكن المحرك المسيطر على اتجاهات الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي. وقد أبدت هذه التدفقات صلابةً في مراحل القيعان النفطية عكست شيئًا من "فكّ الارتباط" بين الاثنين، مما يُشير إلى أن سياسة المناطق الحرة أدّت دورًا مستقلًا عن أسعار النفط في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر: فحتى حين يعاني سوق النفط، تظل الإمارات بفضل مزايا مناطقها الحرة قادرةً على استقطاب تدفق مستمر من الاستثمارات الأجنبية.

في الاقتصادات المعتمدة على الموارد الطبيعية التقليدية كثيرًا ما تُبدي تدفقات رأس المال الدولي ارتباطًا وثيقًا بأسعار السلع الأساسية؛ فحين ترتفع الأسعار النفطية تتعزز توقعات النمو في الدول الموردة فتتضاعف تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة، وحين تنخفض تتراجع ثقة المستثمرين ويتقلص حجم هذه التدفقات. غير أن المسار الذي تكشف عنه البيانات الأخيرة يُثبت أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة إلى الإمارات لم تعد تنحاز كليًّا إلى نبضات أسعار النفط. وهذه الظاهرة لا تعني أن الاقتصاد الإماراتي تحرّر كليًّا من تأثير النفط، بل تُرجّح أن بنيته الاقتصادية في طور تنويع متدرج. ولا سيما أن تطبيق سياسة المناطق الحرة وفّر بيئةً ملائمةً لازدهار القطاعات غير النفطية كالخدمات المالية ولوجستيات التجارة والتصنيع الراقي والاقتصاد الرقمي، فأضفى على القدرة الإماراتية في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر قاعدةً دوافع أكثر تنوعًا. ومن ثمّ، يمكن القول إن سياسة المناطق الحرة أسهمت في تعزيز مناعة الاقتصاد الإماراتي أمام تقلبات أسعار النفط وجعلت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر استقرارًا وصلابة. بعبارة أخرى، لا تُفضي هذه الترتيبات المؤسسية إلى فصل تام بين الاستثمار الأجنبي المباشر وأسعار النفط، بل تُخفّف من حدة انعكاس تقلبات الأسعار على مسار التدفقات الاستثمارية، فتُعلي من درجة الاستقرار الهيكلي للاقتصاد.

وأخيرًا، لاستكمال تقييم استقلالية التجربة الإماراتية، من الضروري وضعها في السياق العالمي ومقارنتها بالاتجاهات العامة لحركة رؤوس الأموال الدولية. يمهد الشكل الآتي لفهم التحديات التي واجهت مناخ الاستثمار العالمي، لتتبلور لاحقاً مدى قوة الأداء الإماراتي المعاكس لهذه التحديات.

ISSN: 2706-6495



الشكل 9: اتجاهات تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية(2024—1970)

مصدر البيانات: World Bank. Foreign Direct Investment, Net Inflows (BoP, Current US$) [EB/OL]. [2026-01-01]. https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD

يُبين الشكل (9) تراجعاً وتذبذباً واضحاً في الاتجاه العام لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر على المستوى العالمي خلال العقد الأخير، متأثرًا بضعف الثقة وتزايد الحمائية. وفي مقابل هذا الفتور العالمي، تبرز الحالة الإماراتية التي استمرت في تسجيل مستويات استقطاب قياسية، مما يؤكد أن الجاذبية الاستثمارية لدولة الإمارات لم تكن مجرد انعكاس لانتعاش عالمي، بل هي نتيجة مباشرة لمتانة الترتيبات المؤسسية وتنافسية المناطق الحرة.

المقارنة مع الاتجاهات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر. للتحقق أكثر من استقلالية أثر المناطق الحرة الإماراتية، يُستلزم المقارنة بين مسارها وبين الاتجاه العالمي العام للاستثمار الأجنبي المباشر. فوفق بيانات البنك الدولي، تراجعت نسبة صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية إلى الناتج المحلي الإجمالي من نحو 2.0% عام 2012 إلى 1.3% عام 2022، في اتجاه هبوطي واضح يعكس تقلص الحجم النسبي للاستثمار الأجنبي المباشر العالمي على مدار العقد المنصرم، ويُعزى ذلك جزئيًّا إلى تراجع الثقة الاستثمارية العالمية في أعقاب الأزمة المالية وتباطؤ نمو الأسواق الناشئة وموجة الحمائية الاستثمارية الأخيرة. وفي ظل هذا السياق، باتت أغلب الدول تجد صعوبةً متزايدةً في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر. غير أن الإمارات حققت في المقابل نموًّا كبيرًا في هذه التدفقات. فخلال المرحلة ذاتها ارتفع صافي تدفقاتها من نحو 10 مليارات دولار عام 2015 إلى 22.74 مليار دولار عام 2022، وهو ارتفاع يتجاوز بمراحل التغير في المتوسط العالمي. وتعزّزت مكانتها الإقليمية بشكل ملحوظ أيضًا، إذ استأثرت بنحو 37% من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة إلى غرب آسيا عام 2021. وهذا يعني أنه في مقابل فتور الزخم الاستثماري العالمي،

غدت الإمارات واحدةً من قلة الاقتصادات التي حققت نموًّا راسخًا في الاستثمار الأجنبي المباشر، ومتصدّرةً بلا منازع في منطقة الشرق الأوسط. ومن الجليّ أن هذا لا يُعزى ببساطة إلى الاتجاهات العالمية، بل يكشف على العكس عن الجاذبية الاستثنائية التي تختص بها السياسات والبيئة الداخلية الإماراتية. فحتى حين تتباطأ حركة رأس المال العالمية، تواصل الإمارات استقطاب موجات من المشاريع الأجنبية بفضل الشروط الاستثمارية المتميزة التي توفرها مناطقها الحرة، وهو ما يُثبت أن أثر سياسة المناطق الحرة الإماراتية يتمتع بقدر كبير من الاستقلالية عن الدورات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر.

الحكم على أسبقية الأثر السياساتي. مما تقدم في المقارنة مع المتغيرات الخارجية، يتضح أن لا تقلبات أسعار النفط ولا صعود الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي وهبوطه كافيان لتفسير حجم النمو في الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي وصلابته. بل إن كثيرًا من التحولات المفصلية الرئيسية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالتعديلات السياساتية: كالقفزة في الاستثمار الأجنبي المباشر بعد 2018، ومواصلة النمو عام 2021 رغم الظروف الاستثنائية الصعبة، وهما في صميمهما وليدا إصلاحات المناطق الحرة وتحسينات بيئة الأعمال في تلك السنوات. وبعد تجريد التحليل نوعيًّا من تأثيرات العوامل الخارجية، يمكن اعتبار سياسة المناطق الحرة المحرك الداخلي الرئيسي لنمو الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي المتواصل. ولا سيما بعد 2018، حين وفّرت الإمارات شروطًا مؤسسية تفوق ما تُتيحه دول الجوار بعيد المنال، فاستقطبت موجات من رأس المال الجديد. ويُعزز هذا الحكمَ التغييرُ في هيكل مصادر الاستثمار الأجنبي المباشر؛ إذ تنوّعت الدول المُصدِّرة بعد 2018 بصورة واضحة، وباتت محركات كالحصة الهندية التي قفزت من 6.6% عام 2016 إلى 16% عام 2022 تتصدر مشهد النمو وهي بعيدة عن أي ارتباط بأسعار النفط أو موجات رأس المال العالمية. وهذه التحولات تُثبت أن نمو الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي يرجع في معظمه إلى دوافع سياسية استقطبت استثمارات جديدة، لا إلى مجرد الانجراف مع موجات النفط أو رأس المال العالمي. ومن ثمّ، يمكن استخلاص نتيجة أولية مفادها أن أثر سياسة المناطق الحرة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر يظل ظاهرًا وذا طابع مسيطر حتى بعد تجريده من تأثيرات المتغيرات الخارجية. وقدرة الإمارات على الصدارة إقليميًّا في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في السنوات الأخيرة مردّها في معظمها الميزةُ الفريدة التي أوجدتها سياسة مناطقها الحرة، لا صروف البيئة الخارجية العارضة.

3.4. دور المناطق الحرة في تعزيز الاقتصاد غير النفطي عبر الاستثمار الأجنبي المباشر:

اتجاهات الإيرادات المالية غير النفطية ونمو الناتج المحلي الإجمالي. لا يقتصر أثر الاستثمار الأجنبي المباشر المُستقطَب بسياسة المناطق الحرة على النمو الاستثماري بحد ذاته، بل يمتد عبر مسارات متعددة إلى تعزيز الاقتصاد غير النفطي الإماراتي. فمن منظور المالية العامة، أسهمت الاستثمارات الأجنبية في رفع مساهمة القطاعات غير النفطية في الإيرادات الضريبية والمالية للحكومة. وتُشير بيانات قاعدة FRED إلى أن نسبة الإيرادات الحكومية غير النفطية إلى الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي مرّت خلال 2000-2024 بمرحلة "هبوط ثم استقرار": تراجعت من ذروتها البالغة نحو 22.5% في مطلع الألفية إلى 8% عند القاع عام 2016، مما يعكس ضعفًا نسبيًّا في الإيرادات غير النفطية في المرحلة المبكرة. ومع ذلك، وفي أعقاب 2018 مع اكتمال منظومة الحوافز الضريبية للمناطق الحرة وتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بوتيرة متصاعدة، عادت هذه النسبة إلى الارتفاع والاستقرار في نطاق 10-12% خلال 2018-2022. والأبرز من ذلك أنه في أعقاب سياسات 2018 كمعدل ضريبة الشركات الصفري وإعفاءات ضريبة القيمة المضافة، تعافت نسبة الإيرادات المالية غير النفطية تعافيًا ملموسًا من قاعها عام 2016 لتستقر عند نحو 11% عام 2022،

في حين ناهز نصيب الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي من الناتج الكلي 70% في العام ذاته. ويُدلّل هذا على أن النشاط الاقتصادي المرتبط بالاستثمار الأجنبي المباشر في المناطق الحرة بات يُقدّم للحكومة إيراداتٍ ماليةً غير نفطية أكثر استقرارًا واستدامة.

أما من منظور النمو الكلي، فقد لقيت وتيرة نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي دعمًا قويًّا من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. فإثر الأزمة المالية العالمية عام 2009 هوى هذا النمو إلى سالب 5%، ثم استعاد عافيته خلال 2010-2015 ليتراوح بين 2% و7% بدفع من المناطق الحرة. وبعد 2018، مع تدفق حجم كبير من مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر (ولا سيما الاستثمارات الهندية وغيرها) نحو قطاعَي اللوجستيات والمال وسواهما، استأنف نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي صعوده التدريجي من قاع 2016 ليستقر عند نحو 2-3%. وخلال الجائحة عام 2020 انهار هذا النمو مجددًا إلى سالب 5% تقريبًا، قبل أن يرتدّ بقوة إلى 5% عام 2021 ويُثبّت نفسه عند نحو 3% عام 2022 في تعافٍ لافت يفوق المتوسط العالمي، ويُعزى إلى حدٍّ بعيد إلى انفتاح المناطق الحرة ومرونة اقتصادها. فحرية تدفق الأموال في هذه المناطق والسياسات التأشيرية المرنة كـ"التأشيرة الذهبية" وفّرت للاقتصاد حاجزًا وقائيًّا في مواجهة صدمة الجائحة. وخلاصة القول، تُثبت اتجاهات الإيرادات غير النفطية ونمو الناتج المحلي الإجمالي أن سياسة المناطق الحرة عبر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر رفعت من استقرار إيرادات الاقتصاد غير النفطي وصلابة نموّه، ولا سيما بعد 2018 وفي مرحلة التعافي ما بعد الجائحة، إذ باتت ركيزةً محوريةً لدفع مسيرة التنويع الاقتصادي.

تعزيز الصادرات وإعادة الصادرات غير النفطية. أسهمت الاستثمارات الأجنبية الوافدة أيضًا في رفع القدرة التصديرية للقطاعات الإماراتية غير النفطية رفعًا مباشرًا. فالإمارات بوصفها مركزًا تجاريًّا في الشرق الأوسط تحتل مناطقها الحرة موقعًا محوريًّا في صادراتها لا يمكن إغفاله. إذ تكشف البيانات أن 65% من الصادرات غير النفطية الإماراتية عام 2015 كانت من إنتاج شركات المناطق الحرة، وقد ارتفعت هذه النسبة إلى نحو 80% عام 2021، مما يعني أن الجزء الأكبر من صادرات وإعادة صادرات المنتجات غير النفطية الإماراتية مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمناطق الحرة. وفي دبي تحديدًا، حوّل تجمّع الشركات متعددة الجنسيات في مناطقها الحرة الإمارةَ إلى محور إقليمي لإعادة التصدير؛ بلغت إعادة صادرات دبي 62 مليار دولار عام 2020، أسهمت فيها شركات المناطق الحرة بنسبة 56%.

وعلى صعيد القطاعات بعينها، كشفت مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر في السنوات الأخيرة عن توجّه واضح نحو الخدمات التقنية والمتخصصة؛ ففي 441 مشروعًا جديدًا في دبي عام 2021، استحوذت البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات على 26%، والخدمات التجارية على 17%. وهذه الاستثمارات في الخدمات عالية القيمة المضافة لا تُولّد إنتاجًا مباشرًا فحسب، بل تُعزز بصورة غير مباشرة التجارة السلعية والصادرات من خلال توفير الحلول الرقمية والخدمات المالية. وهنا يُستحضر مثال بليغ: غدت دبي مقصدًا يُفضّله عددٌ من الشركات متعددة الجنسيات للمقارّ الإقليمية، إذ أقامت في دبي 70% من المقارّ الإقليمية الشرق أوسطية لشركات Fortune 500 عام 2021. وهذا التجمّع الكثيف من المقارّ والمشاريع الكبرى يرفع القدرة التنسيقية والإشعاعية للإمارات في التجارة الإقليمية، ويُمكّن المؤسسات المحلية من الارتقاء في سلم التقسيم الدولي للعمل، مما يُعزز القدرة التنافسية التصديرية.

مسارات تعزيز الاقتصاد غير النفطي وآلياته. خلاصةً لما سبق، يمكن تلخيص آلية تعزيز المناطق الحرة للاقتصاد غير النفطي عبر الاستثمار الأجنبي المباشر في محورَيْن متكاملَيْن: **أولًا**، يتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بكثافة نحو القطاعات غير النفطية (كالتجزئة والعقارات والمال والتصنيع)، فيضخّ فيها رأس المال والتكنولوجيا وخبرات الإدارة مباشرةً، ويدفع نموّها الإنتاجي وكفاءتها

التشغيلية. **وثانيًا**، ينعكس نمو هذه القطاعات إيجابًا على التوظيف والإيرادات الحكومية، ويُحسّن البنية ألا اعتمادية للاقتصاد على النفط. وتُؤكد البيانات هذه الصورة؛ إذ نرى الاستثمار الأجنبي المباشر متمركزًا بكثافة في القطاعات غير النفطية كما كشف توزيع 2021، ومحرّكًا نمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وتصاعد الصادرات. فالاستثمارات الأجنبية المُستقطَبة في المناطق الحرة دفعت القيمة الإنتاجية الصناعية صعودًا ورسّخت ازدهار تجارة الجملة والتجزئة وقطاع اللوجستيات وإعادة التصدير، ليقترب نصيب الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي عام 2022 من 70%؛ كما تُغطي شركات المناطق الحرة أكثر من نصف إعادة الصادرات الوطنية لتكون المحرّك الفعلي لنمو التجارة. ويُضاف إلى ذلك أن البيئة الأعمال الجاذبة التي أوجدتها المناطق الحرة أسهمت في تنشيط النشاط التجاري المحلي؛ فنمو التراخيص التجارية بنسبة 23% خلال 2021-2022 يعني توسّعًا ملموسًا في القاعدة الإنتاجية للقطاع غير النفطي. وبالمجمل، أقامت المناطق الحرة منصةً لتنمية الاقتصاد غير النفطي، وأمدّته عبر استقطاب مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر بالتمويل والتكنولوجيا وقنوات الوصول إلى الأسواق التي يحتاجها التنويع الصناعي. وخلاصة ما تُظهره البيانات والمؤشرات ذات الصلة: أن سياسة المناطق الحرة عبر استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر أسهمت إسهامًا بيّنًا في تعزيز الاقتصاد غير النفطي الإماراتي، برفع إيراداته المالية، وتمتين صلابة نموّه، وتعظيم قدراته التصديرية وإعادة التصدير، ويتجلى هذا الأثر بوضوح أكبر في أعقاب التعمّق السياساتي لعام 2018، مما يُجسّد الدور المحوري للمناطق الحرة في مسيرة الإمارات نحو التحوّل الاقتصادي.

4.4. النقاش حول الهيكل القطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر ودراسات الحالة:

يتسم الاستثمار الأجنبي المباشر المُستقطَب بسياسة المناطق الحرة بسمات هيكلية واضحة في توزيعه القطاعي، مع تباين في أداء القطاعات الرئيسية ودرجة استفادتها. ويُتيح استعراض توجّهات الاستثمار الأجنبي المباشر القطاعية في الإمارات فهمًا أعمق لآليات عمل سياسة المناطق الحرة وأولويات تركيزها المستقبلي. وفيما يلي مناقشة تفصيلية لكل قطاع:

1. قطاع تجارة التجزئة والجملة: يُعدّ قطاع تجارة التجزئة والجملة من أعلى القطاعات استقطابًا لصافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات على مدار السنوات. ففي ظل سياسة المناطق الحرة، أضحت الإمارات بوابةً تجاريةً يُفضّلها المستثمرون الأجانب للنفاذ إلى أسواق الشرق الأوسط وجنوب آسيا. ويتراوح نصيب هذا القطاع من الاستثمار الأجنبي المباشر عادةً بين 25% و30%، مما يعكس الجاذبية المتواصلة لمناطق حرة للاستثمار التجاري. وتتضافر في إنتاج هذه الجاذبية محركات عدة:

يأتي في طليعتها التميّز اللوجستي الذي يُخفّض تكاليف سلاسل التوريد للشركات التجارية متعددة الجنسيات تخفيضًا جوهريًّا؛ فمنطقة جبل علي الحرة في دبي تضمّ منشآت ميناء ومستودعات معفاة من الجمارك على مستوى عالمي، مع شبكة نقل متكاملة برًّا وبحرًا وجوًّا تُيسّر تداول البضائع في رحاب المنطقة ببراعة وكفاءة، مما يجعل الشركات متعددة الجنسيات توظّف هذه المرافق لاتخاذ الإمارات مركزًا للتوزيع نحو الأسواق المجاورة. ويُرافق ذلك نظام ضريبي بالغ الملاءمة للقطاع التجاري؛ فالتنقل السلعي بين المناطق المعيّنة معفٍ من الرسوم الجمركية، وضريبة القيمة المضافة مُعفاة في كثير من المناطق الحرة، وضريبة الدخل على الشركات معفاة منذ عقود، مما يُخفّض هيكل التكاليف للشركات التجارية ويُمكّنها من التوسع في الأسواق الإقليمية بسرعة أكبر. ويُكمل هذه المزايا يُسر تأسيس المشاريع وشفافية بيئة الأعمال في المناطق الحرة، مما يُتيح للشركات التجارية العابرة للحدود إقامةَ مقارّ إقليمية أو مراكز توزيع في وقت قياسي؛ فالشركة التجارية في ظل الانفتاح السياساتي الإماراتي كثيرًا ما تستطيع إتمام تسجيلها وبدء عملياتها في غضون أيام. وتُولّد هذه "التأثيرات التجميعية لاقتصاد المحور" أثرًا مُضاعِفًا يخدم قطاع التجزئة والجملة بصورة خاصة: إذ يستقطب

دخول شركة تجارية كبيرة الخدماتِ المساندة في الأعلى والأسفل (كالخدمات اللوجستية والتخزين والتسويات المالية)، مُعمّقًا بذلك مكانة الإمارات مركزًا تجاريًّا إقليميًّا راسخًا.

2. قطاع العقارات: أفضت جملة من العوامل السياساتية والسوقية إلى بروز قطاع العقارات بعد 2018 ليتربّع في المرتبة الثانية من حيث استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي. فمن جهة، كسر إصلاح 2018 القاضي بالتملك الأجنبي الكامل بنسبة 100% القيود التي كانت مفروضة سابقًا على الاستثمارات العقارية الأجنبية، فأتاح للشركات الأجنبية والأفراد التملك الكامل في نطاق أوسع من المجالات. وهذا ما مكّن المطوّرين العقاريين متعددي الجنسيات من المشاركة المباشرة في تطوير المشاريع التجارية الكبرى والفنادق والشقق الفارهة في الإمارات دون الحاجة إلى شريك محلي مسيطر، فارتفع الاستعداد للاستثمار الأجنبي في السوق العقارية ارتفاعًا ملحوظًا. وتُشير الإحصاءات إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر العقاري في دبي حقق نموًّا سنويًّا متوسطًا يتجاوز 20% في السنوات القليلة التالية لتحرير السياسة (2021-2022). ومن جهة أخرى، أسهم تجمّع الشركات متعددة الجنسيات الناجم عن المناطق الحرة في رفع الطلب على العقارات التجارية، إذ تدفّع تأسيس عدد كبير من الشركات متعددة الجنسيات في دبي بالاستثمار الأجنبي المباشر في العقارات التجارية المحيطة بمناطق حرة كمركز دبي المالي العالمي (DIFC) ومدينة دبي للإنترنت حيث ارتفعت معدلات الإشغال والإيجارات ارتفاعًا متسارعًا. يُضاف إلى ذلك مرونة المناطق الحرة في سياسات استخدام الأراضي (كالإيجارات طويلة الأمد وترتيبات حقوق الملكية)، والعائدات الاستثمارية المرتفعة، والمنظومة القانونية الشفافة، التي مجتمعةً عزّزت ثقة المستثمرين الأجانب في السوق العقاري الإماراتي؛ فحق المستثمر الأجنبي في التملك الكامل للمشاريع العقارية والحماية القانونية الواضحة المكفولة له (كالمحاكم العقارية المستقلة وأنظمة تسجيل الملكية المتطورة) يُتيح للاستثمار الأجنبي المباشر العقاري الدخولَ مطمئنًّا خاليًا من الهواجس. وخلاصة القول، تضافرت ثلاثة عناصر في ازدهار الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاع العقاري الإماراتي: الانفتاح السياساتي، ونمو الطلب، والضمانات المؤسسية.

3. القطاع المالي: يُمثّل قطاع الخدمات المالية أحد أبرز محاور نمو الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي في السنوات الأخيرة، ويرجع نجاحه إلى حدٍّ بعيد إلى المزايا المؤسسية التي تُوفّرها منطقتا السوق المالي العالمي في أبوظبي (ADGM) ومركز دبي المالي العالمي (DIFC). فهاتان المنطقتان الماليتان الحرتان تعتمدان منظومةً تنظيميةً وقانونيةً مستقلةً قائمةً على القانون العام البريطاني بالإنجليزية، مما يُخفّض درجة الغموض القانوني أمام المؤسسات المالية متعددة الجنسيات في عملياتها الإماراتية تخفيضًا كبيرًا. كما تحتضنان مراكز تحكيم دولية وآليات لحماية الملكية الفكرية وأنظمة صارمة لمكافحة غسل الأموال، مُهيّئةً للاستثمار الأجنبي المباشر المالي بيئةً سيادة قانون ترتقي إلى مستوى المراكز المالية الغربية. لهذا توافدت بنوك دولية كبرى وشركات تأمين ومؤسسات إدارة أصول إلى DIFC و ADGM لتتخذها بوابةً لدخول السوق الشرق أوسطية.

وإلى جانب تجمّع المؤسسات المالية التقليدية، أفضت هذه البيئة المؤسسية الرفيعة المعايير إلى نشأة نظام بيئي محلي متنامٍ للتكنولوجيا المالية (FinTech). فموجات من الاستثمارات الخضراء تتدفق إلى قطاعَي التكنولوجيا المالية والمدفوعات الرقمية في الإمارات، والاندماج مع المراكز المالية المحلية يُمثّل نقطة نمو جديدة واعدة. وتُشير الإحصاءات إلى أن أكثر من 26% من مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر المستقطبة في دبي عام 2021 كانت في قطاع البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات، مع ارتباط عدد منها بتطبيقات التكنولوجيا المالية، مما يُشير إلى أن البيئة الحاضنة للابتكار في المناطق المالية الحرة باتت تستقطب المستثمرين

ISSN: 2706-6495

التقنيين وتُعجّل التحديث في قطاع الخدمات المالية. ويُلقي هذا النمو في الاستثمار الأجنبي المباشر المالي ضوءًا على تحوّل في تفضيلات رأس المال العالمي؛ ففي الظرف الجيوسياسي والمعدلات الفائدة الراهنَين تميل الأموال إلى التدفق نحو الأسواق ذات الرقابة المتينة وآفاق الأرباح الواعدة، وهو ما تُلبّيه المناطق المالية الحرة الإماراتية بامتياز: رقابة متينة وشفافة من جهة، وموقع جغرافي في قلب الأسواق الناشئة مع نطاق أعمال واسع الإشعاع من جهة أخرى. وإجمالاً، يُجسّد نجاح الاستثمار الأجنبي المباشر المالي في الإمارات مفهوم "الريع المؤسسي"، أي استقطاب الاستثمار الرفيع القيمة في الخدمات من خلال خلق بيئة مؤسسية ومجمّعات على مستوى دولي أول.

4. قطاع التصنيع والتعدين: يحتل قطاع التصنيع أهميةً استراتيجيةً في رؤية الإمارات التنموية للمناطق الحرة. فرغم أن نصيبه من الاستثمار الأجنبي المباشر يقلّ عن قطاعَي التجزئة والمال، فإن حجمه المطلق واتجاه نموّه يتسمان بالثبات، فضلًا عن قيمته الاستراتيجية العالية في مسيرة التنويع الاقتصادي. ويقوم نمو الاستثمار الأجنبي المباشر في التصنيع على ركيزتين أساسيتين:

الأولى، ما تُوفّره الإمارات من بنية تحتية ولوجستية استثنائية تمنح صناعة التصنيع كفاءةً في سلاسل التوريد على مستوى عالمي. فميناء جبل علي والمنطقة الصناعية في أبوظبي KIZAD توفران أرصفةً ومستودعاتٍ بمعايير عالمية، تُتيح لشركات التصنيع استيراد المواد الخام وتصدير المنتجات النهائية بيُسر ومرونة وكلفة منخفضة. ويعني الارتقاء في كفاءة سلاسل التوريد أن الحلقة الإنتاجية قادرة على الوصل الفعّال بالأسواق العالمية، وهو ميزة موقعية جوهرية تستقطب الاستثمار الصناعي.

والثانية، سياسات التجميع الصناعي في المناطق الحرة التي تُخفّض تكاليف الإنتاج والإدارة للشركات المُستقرّة فيها. فكثير من المناطق الصناعية الحرة تُقدّم تخفيضات على إيجارات المصانع ودعمًا للطاقة وإعفاءً من الضرائب على المعدات، مُحقّقةً تآزرًا بين المؤسسات الموردة والمشترية من خلال تجميع الشركات المترابطة في سلسلة القيمة. وهذا التجمّع الأفقي والرأسي يحقق وفورات الحجم ويُتيح تشارك البحث والتطوير والخدمات المساندة، كما يستقطب مزيدًا من الشركات المترابطة ويُولّد حلقةً من التعزيز الذاتي.

أما قطاع التعدين (ويُقصد به أساسًا الاستثمار في الموارد المعدنية خارج النفط والغاز) فحصته من الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي محدودة وفي تراجع. إذ ترتبط استثمارات التعدين أكثر بالاستغلال الحالي للموارد الطبيعية الإماراتية، وتُعدّ إلى حدٍّ ما "حقلًا انتقاليًّا" في المسيرة نحو اقتصاد غير نفطي. ومع تنامي اهتمام الحكومة بإزالة الكربون والتنمية المستدامة، تراجع الدعم السياساتي لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في التعدين، وتقلّصت مكانته الاستراتيجية. وفي المستقبل، يُرجَّح أن تُركّز الإمارات على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في التصنيع الراقي تحديدًا، مستعينةً بمناطقها الحرة لاستقطاب مشاريع التصنيع المتقدم (كالفضاء والطيران وقطع غيار السيارات والتجميع الإلكتروني)، لرفع المحتوى التكنولوجي والقيمة المضافة للقطاع الصناعي.

5. قطاعات السياحة والنقل والتخزين: تحتل هذه القطاعات راهنًا نصيبًا غير بارز من الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي، غير أنها تنطوي على إمكانيات نمو هائلة. فدبي بوصفها وجهةً سياحيةً عالمية الصيت ومركزًا للطيران الدولي تملك أحجام مسافرين رائدة عالميًّا (احتل مطار دبي الدولي عام 2023 المرتبة الأولى عالميًّا في حجم حركة المسافرين)، مما يُكسبها أفضليةً استثنائيةً في مجالات الفنادق والسياحة الثقافية وخدمات الطيران. ويُعزى محدودية الاستثمار الأجنبي المباشر الحالي في السياحة إلى التوجه التاريخي للاستثمار الإماراتي نحو مشاريع التجارة والموارد. غير أنه مع انتعاش السياحة العالمية ونمو الطلب على المؤتمرات والمعارض الإقليمية، يتصاعد اهتمام المستثمرين الدوليين بقطاع السياحة والخدمات المرتبطة به في الإمارات. وقد استشعرت الحكومة هذا الزخم

وباتت تُخطط لمناطق حرة متخصصة في السياحة والترفيه، تُقدّم حوافز الأراضي والضرائب لاستقطاب المجموعات الفندقية الدولية ومشغّلي المعارض والمنشآت الترفيهية. وإذا أُنشئت مناطق من قبيل "مناطق السياحة الحرة" فإنها تُتيح توقّع ارتفاع ملحوظ في الاستثمار الأجنبي المباشر في هذا المجال.

وعلى صعيد النقل والتخزين، فرغم أن نصيبهما من الاستثمار الأجنبي المباشر لا يزال متواضعًا، يُجسّد دور الإمارات مركزًا لإعادة التصدير عالميًّا القيمةَ التجارية الكامنة فيهما؛ تحتل الإمارات مرتبةً متقدمةً عالميًّا في إعادة الصادرات، إذ جاءت إعادة صادرات دبي في المرتبة الثالثة عالميًّا عام 2020. ويعني هذا في سياق إعادة هيكلة سلاسل التوريد الإقليمية وصعود الأسواق الناشئة احتمال نمو قفزي في مجال اللوجستيات والتخزين. فمبادرة "الحزام والطريق" ونمو الاقتصاد الأفريقي سيُفضيان إلى تزايد في حركة البضائع عبر الخليج ورفع الطلب على خدمات العبور والتخزين، كما قد تستقطب التقنيات الجديدة (كلوجستيات البلوك تشين والتخزين اللآلي) استثمارات في القطاعات ذات الصلة داخل المناطق الحرة الإماراتية. ومن المتوقع تبعًا لذلك أن تُطلق التحولات في موازين سلاسل التوريد العالمية وإعادة تموضع الإمارات الاستراتيجي إمكانيات نمو الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعَي السياحة والخدمات اللوجستية تباعًا، لتغدو من المحاور التي يمكن أن تستهدفها سياسة المناطق الحرة في المرحلة المقبلة بشكل مكثّف.

5. المقارنات الدولية والدروس المستخلصة:

1.5. المقارنة مع المملكة العربية السعودية (الهيكل الصناعي ومستوى نضج السياسات):

بوصفها اقتصادًا إقليميًّا محوريًّا آخر في الشرق الأوسط، تسعى المملكة العربية السعودية هي الأخرى في السنوات الأخيرة إلى تحقيق التحوّل الاقتصادي واستقطاب الاستثمار الأجنبي، غير أن ثمة فوارق جوهرية بينها وبين الإمارات في فاعلية سياسة المناطق الحرة.

أولًا، على صعيد الهيكل القطاعي للاستثمار الأجنبي المباشر: لا يزال رأس المال الأجنبي في المملكة مُتمركزًا بكثافة في القطاعات التقليدية كثيفة رأس المال كالطاقة والبتروكيماويات، في حين يتسم توزيع الاستثمار الأجنبي المباشر في الإمارات بتنوع أوسع. ففي عام 2021، تدفّق نحو 86% من الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي نحو القطاعات غير النفطية، بينما تتمحور استثمارات المملكة في معظمها حول النفط والغاز والصناعات الكيميائية اللاحقة. ويعني هذا أن الإمارات نجحت عبر مناطقها الحرة في تحقيق "إزاحة نفطية" صناعية، واستقطاب رأس المال الأجنبي نحو قطاعات المال والخدمات اللوجستية والتصنيع والتكنولوجيا الفائقة؛ في حين لم تتحرر المملكة بعدُ بالقدر الكافي من الاعتماد على الاستثمار في القطاع النفطي الغازي.

وثانيًا، على صعيد مستوى نضج منظومة المناطق الحرة: أسّست الإمارات على امتداد أراضيها أكثر من 45 منطقةً حرةً متنوعة تغطي طيفًا واسعًا من القطاعات والوظائف، في حين لا يزال بناء المناطق الحرة في المملكة في طور البداية، محدود العدد والحجم. فالمناطق الحرة الإماراتية، التي تراكمت خبراتها وتطورت إطاراتها القانونية على مدار عقود، خلقت منظومةً من الكفاءات التشغيلية لا تستطيع المملكة اللحاق بها في المدى القريب، رغم سعيها الحثيث للاستفادة من التجارب الدولية في إنشاء مناطق اقتصادية مماثلة.

وثالثًا، على صعيد الشفافية المؤسسية: يبلغ المناخ التجاري والقانوني الإماراتي درجةً أعلى من الطابع الدولي؛ فمناطقها المالية الحرة التي تعتمد القانون العام البريطاني بقضاء مستقل ولغة إنجليزية رسمية تُشكّل جاذبًا أقوى للشركات متعددة الجنسيات. أما المملكة، فعلى الرغم من جملة الإصلاحات التي أجرتها على بيئة الاستثمار في السنوات الأخيرة، فإن الاعتراف الدولي بمنظومتها

ISSN: 2706-6495

القانونية والتنظيمية الكلية لا يزال دون المستوى المأمول، وتحتفظ بعض القطاعات بحذر أمام الاستثمار الأجنبي.

ورابعًا، لا يمكن إغفال الفجوة في مكانة المحور اللوجستي: فالإمارات التي تمتلك ميناء دبي وميناء أبوظبي ومنظومة مطارات في مستوى عالمي أضحت منذ زمن عقدةً في شبكة التجارة الكونية، في حين لا تزال المملكة في طور الاستثمار الكثيف في تطوير بنيتها التحتية من موانئ وطيران.

وخلاصة هذه المقارنة أن الإمارات أرست عبر مناطقها الحرة بنيةً اقتصاديةً أكثر تنوعًا وانفتاحًا، في حين يظل هيكل الاستثمار الأجنبي المباشر في المملكة مائلًا نحو الموارد الطبيعية. ويكشف هذا التباين عن الدور المحوري الذي أدّته المناطق الحرة في تسريع التحوّل الإماراتي نحو "إزالة الاعتماد على الموارد". وإذا أرادت المملكة بلوغ تحوّل مماثل، فعليها مواصلة العمل على رفع درجة انفتاحها المؤسسي واستقرار سياساتها وتطوير بنيتها التحتية، حتى تُدرك ما حققته الإمارات في مسيرة المناطق الحرة.

2.5. المقارنة مع المناطق الحرة الإيرانية (الدور الحاسم للبيئة المؤسسية):

يختلف الواقع الاقتصادي الإيراني وبيئته الخارجية اختلافًا جوهريًّا عن الإمارات والمملكة العربية السعودية معًا، مما يفرض على تطوير مناطقه الحرة قيودًا وإكراهات متعددة. وبأخذ منطقة أراس (Aras) الحرة الإيرانية مثالًا للمقارنة، يتضح أن الفجوة بينها وبين المناطق الحرة الإماراتية واسعةٌ في البيئة المؤسسية والتوجّه الصناعي على حدٍّ سواء.

أولًا، ضعف استقرار السياسات في إيران: تحت وطأة التوترات الجيوسياسية والعقوبات الدولية، يتسم مناخ الاستثمار والبيئة الكلية في إيران بالتذبذب وعدم اليقين المتكرر، مما يُعرّض الشركات الأجنبية لمخاطر سياسية وتشغيلية مرتفعة. وقد أفضى هذا إلى عجز إيران عن استقطاب استثمار أجنبي مباشر طويل الأمد وواسع النطاق، نظرًا لافتقار المستثمرين إلى الثقة بمستقبل البيئة الاستثمارية. في المقابل، حافظت الإمارات منذ الثمانينيات على توجّه راسخ ومستقر في دعم الاستثمار الأجنبي، وعلى الرغم من تعديلها لتفاصيل سياستها أحيانًا، فإن اتجاهها العام ظلّ واضحًا وثابتًا، مما يمنح المستثمرين قدرًا موثوقًا من اليقين المستقبلي. وهذا التباين وحده يجعل الإمارات تتفوق تفوقًا كبيرًا على إيران في استقطاب رأس المال طويل الأمد.

وثانيًا، على صعيد الاختيارات القطاعية: تنحاز مناطق إيران الحرة في الغالب نحو القطاعات كثيفة العمالة والموارد، كالسياحة وتصنيع المنتجات الزراعية، ولعل ذلك مرتبط برغبة إيران في توظيف مواردها البشرية وطاقتها الطبيعية. بيد أن القطاعات كثيفة العمالة أو متدنية القيمة المضافة تملك جاذبيةً محدودةً أمام كبار المستثمرين العالميين. ويُقابل ذلك في الإمارات مناطق حرة تغطي ميادين عالية القيمة المضافة كالمال والخدمات الراقية والتكنولوجيا الفائقة والخدمات اللوجستية، مما يُمكّنها من استقطاب الشركات متعددة الجنسيات لإقامة مقارّها الإقليمية أو مراكز بحثها وتطويرها. وهذا التباين في التوجه الصناعي هو الذي يُحدد في نهاية المطاف الثقل التنافسي لكلٍّ من البلدين في سوق الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي.

وثالثًا، الفارق الأعمق في البيئة المؤسسية والقانونية: تتسم المنظومة القانونية في المناطق الحرة الإماراتية بالشفافية، وترتفع فيها كفاءة الإدارة، وتتمتع الأموال بحرية الدخول والخروج، فيما تحمي آليات التحكيم المنسجمة مع المعايير الدولية حقوق المستثمرين. أما إيران فتتخلّف بشكل واضح في شفافية سيادة القانون وانفتاح المنظومة المالية؛ فالعقوبات المفروضة عليها تُقيّد تحويل الأموال، ويتسم نظامها القانوني بالتعقيد وغياب منصات التحكيم ذات الاعتراف الدولي، فيما تبقى ضمانات حقوق المستثمرين الأجانب موضع تساؤل. وتجعل هذه المثالب المؤسسية مجتمعةً الحوافز الضريبية الإيرانية غير كافية لتبديد هواجس المستثمرين مهما بلغت سخاءً.

ISSN: 2706-6495

وإجمالاً، يكشف التقابل مع الحالة الإيرانية أن جودة المنظومة المؤسسية الكلية ودرجة الانفتاح على الخارج والاتصال بالشبكات العالمية عوامل حاسمة في نجاح المناطق الحرة. وما تمتاز به الإمارات يرجع في معظمه إلى تقديمها بيئةً مؤسسيةً مستقرةً ومنفتحةً ومتوافقةً مع المعايير الدولية، وهي بيئة تفتقر إليها إيران في الوقت الراهن.

3.5. الدروس المستخلصة من التجارب الدولية

تُتيح دراسة تجارب المناطق الحرة أو مناطق التصدير (EPZ) في دول وأقاليم أخرى استخلاصَ جملة من العناصر المُفضية إلى نجاح المناطق الحرة، وهي دروس تنفع الإمارات وسائر الدول في آنٍ واحد. وبالاستناد إلى نماذج عالمية بارزة كجزيرة جورونغ السنغافورية، والمنطقة الاقتصادية الحرة في إنشيون الكورية، وميناء كلانغ الماليزي، يمكن تحديد السمات المشتركة للمناطق الحرة الناجحة في النقاط الآتية:

1. **التوجّه الصناعي الواضح واستراتيجية التجميع:** تمتلك المناطق الحرة الناجحة عمومًا توجهًا صناعيًّا رئيسيًّا واضحًا، وترسّخ تنافسيتها عبر أثر تجميع سلسلة القيمة. فجزيرة جورونغ السنغافورية تتخصص في تجمّع البتروكيماويات، مستقطبةً مؤسسات الأعلى والأسفل في السلسلة مما يرفع جاذبيتها الإجمالية. وبالمثل، تمتلك مناطق الإمارات الحرة كلٌّ منها توجهها المتميز (كتخصص مدينة دبي للإعلام في الإعلام)، ومواصلة تعميق هذا التخصص تُعزز الميزة المتخصصة وترسّخها.
2. **الاستثمار المتواصل في بنية تحتية بمعايير عالية:** تؤثر الشروط المادية للمناطق الحرة تأثيرًا مباشرًا في تجربة المستثمرين. فالمنطقة الاقتصادية في إنشيون الكورية ضخّت استثمارات ضخمة في إنشاء موانئ ومطارات ومرافق تجارية، مُوفّرةً شروط لوجستية وبيئة عمل في مستوى عالمي. وقد أنفقت الإمارات بسخاء على بنيتها التحتية، غير أنها تحتاج إلى مواصلة التطوير والتحديث في قطاعات الموانئ والاتصالات والطاقة للحفاظ على ميزتها التنافسية.
3. **المنظومة التنظيمية المستقلة والشفافة:** تُثبت التجارب الناجحة أن منظومةً تنظيميةً مستقلة عن البيروقراطية وذات قواعد شفافة تُمثّل ركيزةً لا غنى عنها. فمنطقة ميناء كلانغ الحرة في ماليزيا تعتمد هيئةً إدارية مستقلةً وإجراءات موافقة مبسّطة ارتفعت بها الكفاءة ارتفاعًا لافتًا. والنموذج الإداري للمناطق الحرة الإماراتية يسير في الاتجاه ذاته، ويمكن تعزيزه مستقبلًا باستمرار دعم استقلالية هيئات إدارة المناطق الحرة وشفافيتها وتقليص التدخل الإداري.
4. **الاتساق والاستقرار في السياسات:** تحتاج المناطق الحرة عمومًا إلى سنوات من الحضانة قبل أن تؤتي ثمارها، وهو ما يجعل الاستمرارية والثبات في السياسات شرطًا لا بديل عنه. فسنغافورة وأمثالها نادرًا ما تغيّر سياساتها فجأة، مما يُهيّئ للمستثمرين أفقًا بعيد المدى للتخطيط. وعلى الإمارات أن تواصل بالمثل الحفاظ على ثبات التوجه السياساتي، وأن يسبق أي تعديل تواصل مسبق وتطبيق تدريجي للحفاظ على ثقة المستثمرين.
5. **آليات الربط مع الاقتصاد المحلي:** لا تنعزل المناطق الحرة الناجحة في جزر اقتصادية مُغلقة، بل تُقيم مع الاقتصاد المحلي تفاعلًا تآزريًّا خصبًا. وتُثبت تجارب الدول المختلفة أن المناطق الحرة ينبغي لها أن تُحفّز نمو المؤسسات المحلية عبر التكامل في سلاسل التوريد وتبادل الكفاءات وانتشار التكنولوجيا. فمنطقة شنتشن الاقتصادية الخاصة الصينية ربطت في مراحلها الأولى الاستثمار الأجنبي بالمؤسسات المحلية عبر الصناعات المساندة. وعلى الإمارات أن تُعمّق بدورها التعاون بين شركات المناطق الحرة والمؤسسات المحلية، وترفع نسبة المشتريات المحلية، وتتجنب الانفصال بين اقتصاد المناطق الحرة واقتصاد المناطق الداخلية.

وبالنظر إلى الصورة الكلية، تستوفي المناطق الحرة الإماراتية معظم عناصر النجاح المُشار إليها، وهذا ما يُفسّر تميّزها في المنطقة. بيد أن ثمة جوانب قابلة للتحسين؛ فمن أبرزها تعزيز الرابط بين الصناعة والجامعات والبحث العلمي، ورفع مشاركة المؤسسات المحلية في الاقتصاد الذي تصنعه المناطق الحرة. فكثير من الشركات التكنولوجية الفائقة في هذه المناطق لا يزال تواصلها مع الجامعات والمؤسسات البحثية المحلية دون المأمول، ولا بدّ مستقبلًا من تشجيع مشاريع البحث والتطوير المشترك، وتحضين المواهب المحلية لتُمكّنها من الانخراط في عالم شركات المناطق الحرة وبناء نظام بيئي للابتكار. يُضاف إلى ذلك أن رفع وزن المؤسسات المحلية في سلاسل القيمة بالمناطق الحرة سيُقلّص الاعتماد المفرط على الاستثمار الأجنبي، ويمنح الاقتصاد صلابةً أكبر واستدامةً أرسخ.

6. الاستنتاجات البحثية والتوصيات السياسية وآفاق البحث:

1.6. الاستنتاجات البحثية الرئيسية:

انطلق هذا البحث من السؤال المحوري: "هل عزّزت سياسة المناطق الحرة الإماراتية جاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر، وكيف تحقق ذلك؟"، مُوظِّفًا مزيجًا منهجيًّا يجمع الإحصاء الوصفي واستعراض المحطات السياساتية والمقارنة الإقليمية بالحالات الدراسية، وذلك لتقييم أثر سياسة المناطق الحرة الإماراتية تقييمًا منهجيًّا. وبالاستناد إلى ما سبق من تحليل للتغيرات الزمنية في الاستثمار الأجنبي المباشر وتوزيعه القطاعي ومقارنته بالبيئة الخارجية (تقلبات أسعار النفط ودورات الاستثمار الأجنبي المباشر العالمية)، يمكن إجمال الاستنتاجات الرئيسية الآتية:

الاستنتاج الأول: تُبدي سياسة المناطق الحرة والتوسع في حجم الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي علاقةً اتجاهيةً متزامنةً بدرجة عالية. فعلى المدى البعيد، يتوافق مسار توسع المناطق الحرة الممتد من ثمانينيات القرن الماضي، مع تحوّل صافي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر من "نمو بطيء على قاعدة منخفضة" إلى "نمو بحجم قياسي". ولا سيما في مراحل التكثيف السياساتي (كتخفيف قواعد دخول الاستثمار الأجنبي ورفع مستوى سهولة ممارسة الأعمال وتعميق التخصص الوظيفي لمناطق حرة بعينها)، حيث كان الاستثمار الأجنبي المباشر الوافد يرتفع في الغالب بصورة مرحلية. وهذا التوافق بين "المحطات السياساتية وتحولات البيانات"، وإن لم يُشكّل إثباتًا سببيًّا صارمًا، فإنه يُوفر قرائن تجريبية واضحة لتقدير فاعلية السياسة.

الاستنتاج الثاني: أبدى الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي قدرًا من الصلابة في مواجهة تقلبات أسعار النفط وتراجع الزخم الاستثماري العالمي، مما يعكس الجاذبية المستقلة للبيئة المؤسسية والسياساتية. فمقارنة مسار الاستثمار الأجنبي المباشر الإماراتي بدورات أسعار النفط والتغير في نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي تُثبت أن هذا المسار لا ينحاز بسهولة إلى الدورات الخارجية صعودًا وهبوطًا، بل يحافظ على مستوى أداء استثماري نسبيًّا نشط حتى في مراحل البيئة الخارجية المعاكسة. وبالنظر إلى المحطات السياساتية والتحولات في هيكل الاستثمار، يمكن اعتبار المنظومة المؤسسية التي توفرها سياسة المناطق الحرة من ترتيبات ضريبية وتيسير جمركي وحرية تحويل رأس المال وقابلية التنبؤ بالمنظومة القانونية والتنظيمية أحد الأسباب الجوهرية الداعمة لهذه الصلابة.

الاستنتاج الثالث: أدّت المناطق الحرة عبر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر دورًا تعزيزيًّا متعدد المستويات في تنمية الاقتصاد غير النفطي، امتدّ أثره ليشمل ثلاثة أبعاد: النمو الإنتاجي، والارتقاء بهيكل الصادرات، واستقرار الإيرادات المالية.

فعلى **صعيد الإنتاج**، تمركز الاستثمار الأجنبي المباشر بكثافة في القطاعات غير النفطية إذ تدفّق نحو 86% من الاستثمار الأجنبي المباشر الجديد عام 2021 نحو الجملة والتجزئة والعقارات والمال والتصنيع، فضخّ في هذه القطاعات رأس المال والتكنولوجيا

وخبرات الإدارة مباشرةً، ودفع الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي نحو توسع متواصل؛ وقد ناهز نصيب هذا الناتج من الناتج الإجمالي 70% عام 2022، مع تعافٍ سريع من صدمة جائحة 2020، مما يُثبت أن الاقتصاد غير النفطي المدعوم بالمناطق الحرة يمتلك قدرًا من الصلابة أمام الصدمات.

وعلى **صعيد الصادرات**، واصل إسهام شركات المناطق الحرة في الصادرات غير النفطية تصاعده من 65% عام 2015 إلى نحو 80% عام 2021؛ كما ساهمت شركات المناطق الحرة في دبي بـ56% من إجمالي إعادة الصادرات عام 2020، ورسّخت مكانة الإمارات محورًا إقليميًّا لإعادة التصدير، ودفعت الهيكل التصديري نحو منتجات عالية القيمة المضافة كالإلكترونيات والمعدات الآلية.

وعلى **صعيد المالية العامة**، أعاد النشاط الاقتصادي غير النفطي المستحثّ بالاستثمار الأجنبي المباشر نسبة الإيرادات الحكومية غير النفطية إلى الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي إلى مسار تعافٍ وثبات بعد 2018، مستقرّةً في نطاق 10-12% خلال 2018-2022، في تحسن جوهري عن قاع 2016، مما عزّز الاستدامة الهيكلية للمالية العامة.

أما فيما يخص منطق الآلية الداخلية، فالمناطق الحرة ليست مجرد "أداة لاستقطاب الاستثمار"، بل هي منصة سياساتية شاملة تُدمج رأس المال والخدمات اللوجستية والخدمات والمزايا المؤسسية في "بيئة أعمال قابلة للتكرار"؛ وقيمتها لا تكمن في استقطاب الأموال فحسب، بل في تنظيم التجارة وربط الأسواق وتضخيم أثر المحور، مما يُعيد تشكيل الهيكل الصناعي ومكانة التقسيم الدولي للعمل على نحو مستدام، مُرسِّيةً بذلك مسارًا نقليًّا واضحًا من "جذب الاستثمار الأجنبي المباشر" إلى "تنمية الاقتصاد غير النفطي."

الاستنتاج الرابع: من المنظور الدولي، تكشف المقارنة مع الدول المجاورة عن الأهمية الحاسمة لجودة المنظومة المؤسسية وقابليتها للتنبؤ في تحديد نجاعة المناطق الحرة. فالمقارنة مع المملكة العربية السعودية تُثبت أن مستوى نضج منظومة المناطق الحرة وتنوع توجّهها الصناعي والبناء المتآزر لـ"البنية التحتية المحورية مع القواعد الدولية" تُؤثر تأثيرًا جوهريًّا في التوزيع القطاعي وجودة مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر؛ فيما تُظهر المقارنة مع إيران أنه حين تتفاقم حالة عدم اليقين المؤسسي الكلي والعقوبات الخارجية وعوائق تحويل الأموال، لا تكفي الحوافز الضريبية في المناطق الحرة منفردةً لتشكيل جاذب استثماري كافٍ. وبعبارة أخرى، المناطق الحرة ليست مجرد تجميع لـ"حوافز منفصلة"، بل هي محصّلة تفاعل منظومة مؤسسية متكاملة وقدرة اتصال عالمية.

2.6. التوصيات السياسية والمقترحات:

بناءً على الاستنتاجات السابقة والاستقراء الشامل للتجربة الإماراتية، يوصي البحث بتوجيه السياسات المستقبلية للمناطق الحرة نحو ترسيخ المزايا التنافسية واستشراف التحولات الاقتصادية الجديدة، وذلك من خلال اتخاذ الخطوات المباشرة والمترابطة الآتية:

- **توجيه الحوافز الاستثمارية نحو الصناعات عالية القيمة المضافة والابتكار**، كالخدمات الرقمية، والتكنولوجيا المالية، والطاقة الخضراء، مع تأسيس بيئة مؤسسية تركز على دعم البحث والتطوير وحماية الملكية الفكرية، لتجاوز نموذج المنافسة القائم حصراً على الإعفاءات الضريبية وتيسير الإجراءات.
- **تعزيز التكامل العضوي بين المناطق الحرة والاقتصاد المحلي لتفادي ظاهرة "الجزيرة المعزولة"**، وذلك عبر خلق منصات مشتركة لسلاسل التوريد، وتحفيز الشراكات المستدامة بين الشركات الأجنبية والجامعات والمؤسسات البحثية الوطنية، لضمان انتقال المعرفة وبناء القدرات المحلية.
- **الارتقاء بمستويات الشفافية المؤسسية وتطوير آليات الامتثال لتتواكب مع المعايير الدولية المستحدثة** (مثل الحد الأدنى للضريبة

العالمية، ومعايير الحوكمة البيئية والاجتماعيةESG)، مع تبني آليات "التجريب التنظيمي" (صناديق الرمل) لاستقطاب الاستثمارات في الأصول الرقمية والتقنيات المالية بمرونة وأمان.

- **الاستمرار في التحديث المنهجي للبنية التحتية للموانئ والطيران والاعتماد على الرقمنة الجمركية الشاملة،** لتقليص أوقات التخليص وخفض تكاليف الخدمات اللوجستية، بما يضمن الحفاظ على ريادة الإمارات كمحور عالمي لإعادة التصدير في ظل التحولات الإقليمية لسلاسل التوريد.
- **التوسع في إنشاء مناطق حرة وظيفية متخصصة تستهدف قطاعات الثقافة والسياحة واقتصاد المؤتمرات والخدمات الراقية،** مع توفير قواعد ترخيص مرنة تجذب المجموعات الفندقية العالمية ومشغلي الفعاليات الكبرى، لفتح آفاق نمو مستحدثة وداعمة للاقتصاد غير النفطي.

3.6. قيود البحث واتجاهات الدراسة المستقبلية:

على الرغم من حرص هذا البحث على الاستناد إلى أدلة متينة من البيانات المتاحة والمواد الدراسية الموثّقة، فإنه لا يخلو من جملة من القيود تستوجب التطوير والتعمّق في البحوث اللاحقة.

أولًا: يعتمد البحث في منهجيته الأساسية على الإحصاء الوصفي ورصد المحطات السياساتية، مما يُتيح إبراز التغيرات الاتجاهية والهيكلية، غير أنه يظل محدودًا بطبيعته في "العزل الدقيق لأثر السياسة". ويمكن للبحوث المستقبلية، دون اللجوء بالضرورة إلى نماذج رياضية معقدة، توسيع مصادر المواد المستخدمة لتشمل إعلانات استثمار الشركات متعددة الجنسيات وعيّنات من الشركات المسجّلة في المناطق الحرة وتقارير الاتحادات الصناعية وأدوات مقابلات على مستوى التنفيذ السياساتي، مما يُعمّق التفسير الآلي للأثر.

وثانيًا: لا يزال النقاش في البحث حول التباينات الداخلية بين المناطق الحرة (من حيث التوجه الصناعي ونماذج الإدارة وكثافة القواعد في كل منطقة) قابلًا للتعمّق. فمنظومة المناطق الحرة الإماراتية تتسم بتنوع واضح، ومن الممكن مستقبلًا اختيار عدد من المناطق التمثيلية لإجراء دراسات مقارنة أكثر تفصيلًا، تُجيب على تساؤل "لماذا تتفاوت المناطق الحرة في القطاعات التي تستقطبها وجودة مشاريعها رغم اشتراكها في الإطار العام."

وثالثًا: على صعيد المقارنة الدولية، يقتصر هذا البحث أساسًا على المملكة العربية السعودية وإيران مرجعَيْن للمقارنة؛ ويمكن في البحوث القادمة توسيع نطاق المقارنة ليشمل قطر والبحرين وعُمان، إضافةً إلى دول بارزة في المناطق الحرة خارج الشرق الأوسط (كسنغافورة وماليزيا)، بما يُفضي إلى إطار مقارن أكثر تعددية وطبقية يُتيح تمييزًا أوضح بين "التجارب القابلة للنقل" و"الشروط الخاصة بالحالة الإماراتية."

وخلاصةً، تُثبت تجربة سياسة المناطق الحرة الإماراتية أن المناطق الحرة في مسيرة اقتصادات الموارد نحو التنويع ليست مجرد تراكم بسيط للحوافز الضريبية والتيسيرات الإدارية، بل هي منصات سياساتية شاملة تتكوّن من قابلية التنبؤ المؤسسي والاتصال العالمي والتوجه الصناعي والقدرة على البنية التحتية مجتمعةً. ومن خلال الاستثمار المتواصل على المدى البعيد في توفير المنظومة المؤسسية وبناء قدرات التنظيم الصناعي، تستطيع المناطق الحرة في عصر يتّجه فيه رأس المال نحو التحفّظ وتتصاعد فيه تذبذبات البيئة الخارجية، أن تُوفّر لأي دولة "مرساةً مؤسسيةً" نسبيًّا ثابتة لاستقطاب الاستثمار الدولي والاحتفاظ به.

والدرس الذي تُقدّمه الحالة الإماراتية للشرق الأوسط وسائر الاقتصادات المعتمدة على الموارد الطبيعية هو: أن نجاعة المناطق الحرة رهينة بمدى قدرتها على إدراج أدواتها السياساتية ضمن الاستراتيجية الوطنية بعيدة المدى، وبلوغ ترتيب مؤسسي متسق ومستدام يُوازن بين الانفتاح والقواعد والقدرة الصناعية.

7. المراجع:

Abu Dhabi Global Market. (n.d.). English common law. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.adgm.com/adgm-courts/english-common-law

Blonigen, B. A. (2005). A review of the empirical literature on FDI determinants. Atlantic Economic Journal, 33(4), 383–403.

Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth. Journal of International Economics, 45(1), 115–135.

Central Bank of the UAE. (n.d.). Payments and settlements. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.centralbank.ae/en/our-operations/payments-and-settlements/

DIFC Courts. (n.d.). About DIFC Courts. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.difccourts.ae/about/difc-courts

Dorsati Madani. (1999). A review of the role and impact of export processing zones. The World Bank. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=629169

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 19(1), 1–31.

Embassy of the United Arab Emirates in the United States. (n.d.). Free zones. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.uae-embassy.org/free-zones

Federal Reserve Bank of St. Louis. (n.d.). Crude oil prices: Brent—Europe. Retrieved January 1, 2026, from: https://fred.stlouisfed.org/series/POILBREUSDA

Federal Tax Authority of the UAE. (n.d.). Designated zones VAT guide. Retrieved January 1, 2026, from: https://tax.gov.ae/DataFolder/Files/Pdf/Designated-Zones-VAT-Guide.pdf

Federal Tax Authority of the UAE. (2024). Free zone persons—corporate tax guide. Retrieved January 20, 2026, from: https://tax.gov.ae/Datafolder/Files/Guides/CT/Free%20Zone%20Persons%20-%2020%2005%202024%20final%20for%20GCD.pdf

Government of Dubai. (1981). Federal law No. 18 of 1981 on regulation of commercial agencies.

Retrieved January 1, 2026, from: https://www.visitdubai.com/-/media/Files/invest-in-dubai/corporate-legislation-docs/commercial-agency-legislation/en/federal-law-no-18-of-1981-on-regulation-of-commercial-agencies

Gulf News. (2026). UAE banking assets top Dh4 trillion for first time. Retrieved January 17, 2026, from: https://gulfnews.com/business/banking/uae-banking-assets-top-dh4-trillion-for-first-time-1.1705392934383

IFZA. (n.d.). UAE corporate tax: Everything you need to know. Retrieved January 1, 2026, from: https://ifza.com/en/industry-analysis/uae-corporate-tax-everything-you-need-to-know/

Jebel Ali Free Zone Authority. (n.d.). About JAFZA. Retrieved January 1, 2026, from https://www.jafza.ae/about/

Jebel Ali Free Zone Authority. (n.d.). Dubai logistics corridor: A game changer in the transport and logistics sector. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.jafza.ae/resource-centre/media/news/dubai-logistics-corridor-a-game-changer-in-the-transport-and-logistics-sector/

Johansson, H., & Nilsson, L. (1997). Export processing zones as catalysts. World Development, 25(12), 2115–2128.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and finance. Journal of Political Economy, 106(6), 1113–1155.

James, S. (2009). Incentives and investments: Evidence and policy implications. Washington, DC: World Bank.

Middle East Monitor. (2021). Expat remittances from UAE drop by 3.9% in 2020. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.middleeastmonitor.com/20210329-expat-remittances-from-uae-drop-by-3-9-in-2020/

Ministry of Economy of the UAE. (n.d.). Foreign direct investment dashboard. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.moet.gov.ae/en/foreign-direct-investment-dashboard/

Ministry of Foreign Affairs of the UAE. (n.d.). Facts and figures. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.mofa.gov.ae/en/the-uae/facts-and-figures

Ministry of Finance of the UAE. (n.d.). Double taxation agreements. Retrieved January 1, 2026, from: https://mof.gov.ae/en/public-finance/international-relations/double-taxation-agreements/

ISSN: 2706-6495

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.

OECD. (2019). Measuring and assessing talent attractiveness in OECD countries (2019 ITA indicators). OECD Publishing. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries_18c7ed48/b4e677ca-en.pdf

UAE Government Portal. (n.d.). Foreign direct investment. Retrieved January 1, 2026, from: https://u.ae/en/information-and-services/finance-and-investment/foreign-direct-investment

UNCTAD. (2000). Transfer of funds. Geneva: United Nations. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/official-document/psiteiitd20.en.pdf

Walsh, J. P., & Yu, J. (2010). Determinants of foreign direct investment: A sectoral and institutional approach. IMF Working Paper. Retrieved from: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10187.pdf

World Bank. (n.d.). Population, total—United Arab Emirates. Retrieved January 1, 2026, from: https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=AE

World Bank. (2018). Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy—The logistics performance index and its indicators. Washington, DC: World Bank. Retrieved from: https://documents1.worldbank.org/curated/en/576061531492034646/pdf/Connecting-to-compete-2018-trade-logistics-in-the-global-economy-the-logistics-performance-index-and-its-indicators.pdf

World Intellectual Property Organization. (n.d.). UAE federal law No. 37 of 1992 on trademarks. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/19823

Worldometers. (n.d.). United Arab Emirates GDP. Retrieved January 1, 2026, from: https://www.worldometers.info/gdp/united-arab-emirates-gdp/

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ فو يان شين، الباحث/ آى خه شيو، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.4

ISSN: 2706-6495

دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية

(دراسة ميدانية على مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي)

The Role of Agile Methodologies in Improving the Quality of Construction Projects: A Field Study on the Project Management Office at the Grand Mosque (Al-Haram Al-Makki)

إعداد الباحث/ أنس عبد الرشيد عبد الله مولوي

ماجستير هندسة معمارية، استشاري مكتب إدارة المشاريع، المملكة العربية السعودية

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد من العاملين بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق محور المنهجيات الرشيقة بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي من وجهة نظر العاملين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.71. وكذلك ارتفاع مستوى جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين في مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.17 بانحراف معياري 0.74. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى تنظيم موقع العمل على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة مستوى وعي إدارات المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بأهمية استخدام المنهجيات الرشيقة في كافة العمليات والانشطة وتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرتهم وكفاءتهم الإدارية، والعمل على توفير البيئة التشريعية والقانونية والمالية المناسبة التي تساهم في زيادة قدرة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية على الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: المنهجيات الرشيقة، جودة المشاريع الإنشائية، مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي، الحرم المكي.

ISSN: 2706-6495

The Role of Agile Methodologies in Improving the Quality of Construction Projects: A Field Study on the Project Management Office at the Grand Mosque (Al-Haram Al-Makki)

Anas Abdulrashid Mulawi

Master of Architecture, Project Management Office Consultant, Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to investigate the role of agile methodologies in improving the quality of construction projects from the perspective of employees at the Project Management Office of the Grand Mosque in Mecca. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study sample consisted of (100) employees working at the Project Management Office of the Grand Mosque. The research instrument was a questionnaire used to collect data and information from the study sample. The results revealed a very high level of application of the agile methodologies dimension at the Project Management Office of the Grand Mosque from the employees' perspective, with a mean score of 4.23 and a standard deviation of 0.71. Additionally, the level of construction project quality was found to be high from the employees' perspective, with a mean score of 4.17 and a standard deviation of 0.74. The findings also indicated a statistically significant effect of worksite organization on the quality of construction projects at a significance level of 0.05. The study recommended the need to enhance awareness among construction project management departments in the Kingdom of Saudi Arabia regarding the importance of adopting agile methodologies across all processes and activities. It also emphasized the provision of training programs and courses to improve administrative capabilities and efficiency, as well as the importance of establishing an appropriate legislative, legal, and financial environment to enhance the ability of construction projects in Saudi Arabia to utilize available resources efficiently and effectively.

Keywords: Agile Methodologies, Construction Project Quality, Project Management Office at the Grand Mosque, Grand Mosque.

1. المقدمة:

شهدت إدارة المشاريع تطورًا كبيرًا خلال العقود الأخيرة، حيث تحولت من الاعتماد على النماذج التقليدية الثابتة إلى أساليب أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات. وتأتي هذه التحولات نتيجة زيادة تعقيد المشاريع الحديثة، وتنامي متطلبات الجودة والالتزام بالجدول الزمني والتكاليف، مما جعل من الضروري البحث عن أدوات وأساليب تُمكّن المؤسسات من تحسين الأداء وضمان نجاح المشاريع في بيئات العمل الديناميكية.

تُعد المنهجيات الرشيقة من أبرز المنهجيات الحديثة التي تم تطويرها لتحسين كفاءة المشاريع وتسريع عمليات التنفيذ، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال تعزيز التعاون بين فرق العمل تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات، وتشجيع التحسين المستمر، تعتمد هذه المنهجية على مبادئ المرونة، التعاون والتحسين المستمر، مما يجعلها مناسبة بشكل خاص للمشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة(خرمي وآخرون، 2024).

تُعد المشاريع الإنشائية الكبرى، مثل مشاريع الحرم المكي، بيئات عمل معقدة تجمع بين تعدد أصحاب المصلحة، وتداخل العمليات، وضغوط الالتزام بالجداول الزمنية والتكاليف. وفي ظل هذه الظروف، يمكن للمنهجيات الرشيقة أن توفر أدوات وأساليب تعزز المرونة والتعاون وتحسن جودة النتائج النهائية للمشاريع، فتطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الإنشائية يسهم في تحسين التخطيط التكراري، الاستجابة للتغيرات، وتعزيز التواصل بين الأطراف المعنية(Zamil, Alhusban,2025).

وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Abou-Aly, et al, 2024) التي خلصت إلى أن تطبيق مفاهيم المنهجيات الرشيقة يمكن أن يسهم في تحسين جودة التنفيذ، وتعزيز التعاون بين الفرق، والالتزام بالجدول الزمني، وتقليل الهدر في الموارد، وهو ما يمثل فرصة كبيرة لقطاع البناء الذي يواجه تحديات معقدة ومتغيرة باستمرار.

بالرغم من أهمية تطبيق المنهجيات الرشيقة، إلا أن الدراسات المتعلقة بتطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الإنشائية داخل المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة. ومن هنا، جاءت هذه الدراسة التعرف على دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية دراسة ميدانية على مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي.

1.1. مشكلة الدراسة:

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الحديثة وذلك راجع للنمو والتطور الهائل في مجال المشاريع الذي أصبح في حاجة ملحة إلى أساليب تمكنه من بلوغ أهدافه وضمان موقعه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح اقتصادياً، الأمر الذي يفرض القيام بمشاريع لها وزنها الاقتصادي تستطيع من خلالها المنافسة وتكون لها آثار إيجابية وقيمة مضافة للمجتمع. وعليه فإدارة المشاريع تعتبر تلك الأداة التي تمكن من توليد مشاريع ناجحة من خلال ضمان حسن اختيارها، وتخطيطها، وتنفيذها، ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة منها في ظل القيود الموضوعة عليها (بن ناصر وياغي، 2019).

وفي هذا السياق، فإن نجاح المشروعات الكبرى لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والهندسية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة الإدارة والتنظيم والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، لذلك تزداد أهمية المداخل الإدارية بشكل خاص في المشروعات الضخمة التي ترتبط بتقديم خدمات مباشرة للجمهور أو التعامل مع أعداد كبيرة من المستخدمين، ومن هنا ظهرت المنهجيات الرشيقة (Agile) كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع، حيث تقوم على مبادئ المرونة والتكيف المستمر مع التغيرات، والعمل التعاوني بين فرق العمل، والتطوير التدريجي للمخرجات. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يسهم في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها مقارنة بالأساليب التقليدية، حيث ترتبط مستويات الرشاقة التنظيمية بارتفاع معدلات نجاح المشاريع وتقليل احتمالات فشلها(Ahmed, Eltahir, 2025).

وعلى الرغم من أن المنهجيات الرشيقة نشأت في الأصل لتطبيقات تطوير البرمجيات، فقد بدأ الاهتمام بتبنيها في قطاعات أخرى، بما في ذلك قطاع المشاريع الإنشائية، نظرًا لما تقدمه من مزايا مهمة مثل تعزيز التواصل بين الأطراف المعنية، وتحسين القدرة على إدارة التغيرات، ورفع جودة تنفيذ المشاريع. ومع ذلك، تشير الأدبيات العلمية إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الإنشائية ما زال في مراحله المبكرة مقارنة بالقطاعات التقنية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على البيئات الغربية أو على نماذج عامة للمشاريع، بينما تظل الدراسات التي تبحث في أثر المنهجيات الرشيقة على جودة المشاريع الإنشائية في البيئات العربية، وخصوصًا السعودية، محدودة نسبيًا.

وبناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بشكل ميداني لتحديد أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على جودة المشاريع الإنشائية في السياق السعودي، ويمكن صياغة السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية دراسة ميدانية على مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي؟

2.1. تساؤلات الدراسة:

تمكن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

1. ما واقع تطبيق المنهجيات الرشيقة بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي من وجهة نظر العاملين به؟
2. ما مستوى جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي؟
3. ما دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي؟

3.1. فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل -الخبرة)..

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعي التالية:

1. يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير النوع.
2. يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير المؤهل.
3. يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير الخبرة.

4.1. أهمية الدراسة:

أولًا: الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة محاور، منها:

1. إثراء المعرفة الأكاديمية حول تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع الإنشائية.

2. توسيع نطاق الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على قطاع البرمجيات لتشمل القطاع الإنشائي.
3. تقديم إطار نظري متكامل لقياس أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على جودة المشاريع من حيث الالتزام بالمواصفات، الجداول الزمنية، التكاليف، ورضا العملاء.
4. توفير قاعدة علمية للباحثين لدراسات مستقبلية في مجال إدارة المشاريع الرشيقة في البيئة السعودية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية فيما يلي:

1. تحسين الأداء المؤسسي لمكاتب إدارة المشاريع بالمملكة، خصوصًا مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي.
2. تعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات غير المتوقعة في المشاريع الكبرى.
3. دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإدارة العليا بناءً على بيانات ومعطيات عملية حول اعتماد المنهجيات الرشيقة.
4. تقديم نموذج تطبيقي يمكن استخدامه في مشاريع كبرى مماثلة داخل المملكة لتعزيز فاعلية وجودة المشاريع.

5.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق المنهجيات الرشيقة بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي من وجهة نظر العاملين به.
2. الكشف عن مستوى جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي.
3. قياس دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي.

6.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على متغيري الدراسة (المنهجيات الرشيقة- جودة المشاريع الإنشائية).

الحدود البشرية: العاملين بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي.

الحدود الزمنية: خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2026م.

7.1. مفاهيم الدراسة:

المنهجيات الرشيقة:

عُرفت المنهجيات الرشيقة بأنه إحدى المنهجيات الحديثة التي تم تطويرها لتحسين كفاءة المشاريع وتسريع عمليات التنفيذ. وتعتمد هذه المنهجية على مبادئ المرونة والتعاون والتحسين المستمر، مما يجعلها مناسبة بشكل خاص للمشاريع الكبيرة والمعقدة التي تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة" (خرمي ومجيردي، 2024، 1195).

مفهوم جودة المشاريع الإنشائية:

عرفها عبد الكريم والقرشي (2025، 515) بأنها: "الوفاء بالاحتياجات في نطاق محدد من الأعمال ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد لتلبية متطلبات الزبون". وعرف الزهراني والمدني (2025، 24) جودة المشاريع بأنها: "مجموعة القواعد والأسس والمنهجيات التي تتبعها إدارة المشاريع؛ من أجل ضبط منتجاتها وخدماتها والحد من الهدر من خلال التركيز على عمليات وأنشطة ومهام المشاريع".

ISSN: 2706-6495

2. الدراسات السابقة:

1.2. الدراسات السابقة التي تناولت المنهجيات الرشيقة:

دراسة (Ahmed& Eltahir, 2025) هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على أداء المشاريع الإنشائية من خلال دراسة حالتين لمشاريع فعلية. واستخدمت الدراسة المنهج دراسة الحالة. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل بيانات المشاريع قبل وبعد تطبيق المنهجيات الرشيقة. وتكونت عينة الدراسة من مشروعين إنشائيين. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة أدى إلى تحسين دقة التخطيط، وسرعة الاستجابة للتغيرات، ورفع جودة التنفيذ. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الإنشائية الحديثة.

دراسة جراد وآخرون (2024) هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للشركات لتحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من هذه المنهجيات ، تم استخدام الاستبانة لقياس المتغيرات على طريقة (مقياس ليكرت ، تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الكائنين شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية ، وتم تطبيق الدراسة على كامل المنشأة وفروعها والبالغ عددهم 106 موظف في شهر مارس ابريل ماي خلال هذا العام 2024 وتوصلت الدراسة إلى مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائيا بشكل منفرد على أدوات الإدارة الرشيقة ، مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائيا بشكل منفرد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، العلاقة بين مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائيا بشكل منفرد على العوامل التنظيمية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات العينة نتائج إدارة المشتريات والعقود تعزى لمتغير (الجنس /العمر/ المؤهل العلمي / سنوات الخبرة) وأوصت الدراسة تحسين مبادئ الإدارة الرشيقة

دراسة (Abou-Aly, et al, 2024) هدفت الدراسة التعرف على الحاجة إلى تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة تصميم المشاريع الإنشائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة لمهندسي التصميم، بالإضافة إلى تحليل مقارن للأدبيات. وتكونت عينة الدراسة من مهندسي التصميم في قطاع (EPC). وخلصت الدراسة إلى أن ضعف التفاعل والتواصل في المشاريع التقليدية يمكن معالجته من خلال تطبيق المنهجيات الرشيقة، مما يسهم في تحسين الإنتاجية وجودة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة التحول نحو تطبيق المنهجيات الرشيقة خاصة في مراحل التصميم بالمشاريع الإنشائية.

دراسة (Moreno, et al, 2024) هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة في مراحل ما قبل التنفيذ بالمشاريع الإنشائية. واستخدمت الدراسة المنهج دراسة الحالة. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل مشروع إنشائي فعلي باستخدام منهجية Scrum. وتكونت عينة الدراسة من فريق عمل مشروع إنشائي في مرحلة ما قبل التنفيذ. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة ساهم في تحسين التنسيق بين الأطراف، وتقليل الأخطاء، وزيادة جودة التخطيط، وتقليل التأخير والتكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنهجيات الرشيقة في المراحل المبكرة من المشروع لتعزيز الجودة والكفاءة

دراسة (Chelangat, Karanja, 2018) هدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على نجاح المشاريع الإنشائية في قطاع العقارات التجارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات من العاملين في شركات المقاولات. وتكونت عينة الدراسة من (35) مشاركًا من العاملين في قطاع الإنشاءات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنهجيات الرشيقة (مثل التخطيط المرن، التحسين المستمر، التعاون) ونجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب فرق العمل على تطبيق المنهجيات الرشيقة لضمان تحسين الأداء وجودة المشاريع.

ISSN: 2706-6495

2.2. الدراسات السابقة التي تناولت جودة المشاريع الإنشائية:

دراسة الزهراني والمدني (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية قوامها (100) موظف من العاملين في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود درجة تطبيق كبيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. ووجود مستوى جودة مرتفع لمشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. يوجد أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. وتوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية كاملةً المتمثلة في (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، إدارة مشتريات المشاريع ومواردها، إدارة اتصالات المشاريع، إدارة مخاطر المشاريع، إدارة المعنيين بالمشاريع) وجودة المشاريع، حيث أن تطبيق هذه المعايير يسهم في زيادة جودة مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: تعزيز أنظمة الانذار المبكر الموجودة لدى وزارة الصحة وذلك بهدف الإبلاغ عن المخاطر التي قد تواجه تنفيذ المشاريع المستقبلية. الحرص على متابعة تقارير التغذية الراجعة المتعلقة بأنشطة المشاريع من الجهات الداعمة، والاهتمام بالالتزام بالعمل الجماعي وبروح الفريق من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

دراسة الحسن (2025) هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الجودة في تحسين واستدامة المشاريع الإنشائية في دولة الكويت تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من فئات متنوعة تعمل في قطاع المشاريع الإنشائية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ومستوى الالتزام بتطبيق معايير الجودة، حيث تبين أن المهندسين ذوي الخبرة الأطول هم الأكثر التزاما بتلك المعايير. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنواع المشاريع المختلفة من حيث الالتزام بمعايير الجودة، وكانت مشاريع البنية التحتية هي الأكثر التزاما. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن جودة التدريب لها تأثير كبير على تطبيق معايير الجودة. خلصت الدراسة إلى أن الخبرة والتدريب يمثلان عنصرين رئيسيين في تعزيز جودة المشاريع الهندسية وتحقيق استدامتها. وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب، وتبني التكنولوجيا في مراقبة الجودة، وزيادة الوعي بأهمية تطبيق معايير الجودة في المشاريع الإنشائية.

دراسة حوامدة والملكاوي (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة عشوائية من المهندسين العاملين بشركات المقاولات في الأردن بلغ عددهم (309) مهندسا. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع جاءت متوسطة، وأن مستوى جودة المشاريع الإنشائية جاء متوسطا، ووجود أثر لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على مستوى جودة المشاريع الإنشائية. كما تقدمت هذه الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تحسين درجة تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات المقاولات بالأردن، وتحسين إدارة الجودة الشاملة وإجراءات ضبط الجودة وضمانها في المشاريع الإنشائية.

دراسة الشبراوي وآخرون (2020) هدفت الدراسة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة في مشاريع التشييد وتقييم أثر هذا التطبيق على صناعة التشييد. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على منهجية تهدف إلى تطوير آليات ووسائل وتقنيات تنفيذ مشاريع التشييد الهندسية من خلال تطبيق مفاهيم الجودة. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستقصاء والمقابلات، لاستطلاع آراء أطراف العمل الهندسي، بما في ذلك المكاتب الهندسية وشركات المقاولات وممثلي مالكي المشاريع، حول أهمية تطبيق مفاهيم الجودة في تنفيذ مشاريع التشييد

الهندسية على مستوى مصر ودول الخليج العربي. نظرًا لصعوبة حصر عدد الشركات العاملة في مجال التشييد في الوطن العربي، تم اختيار عينة الدراسة بما يتجاوز حد التشبع في معادلات اختيار العينات العشوائية. وشملت العينة مهندسين ومديري مشاريع من مؤسسات التشييد في مصر ودول الخليج العربي. تم توزيع عدد (700) استقصاء، وردت (566) استقصاء، أي أن نسبة الفقد بلغت 19% بما يعادل 134 استقصاء. وبعد استبعاد الاستقصاءات غير المكتملة، خضعت (504) استقصاءات للتحليل، شملت مديري المشاريع والمهندسين من شركات الاستشارات الهندسية وشركات المقاولات، وتم جمع البيانات وتحليلها إحصائيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن معامل الارتباط بين نظام إدارة الجودة وكفاءة تنفيذ مشاريع التشييد بلغ (0.79)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين. ويؤكد هذا الارتباط الطردي قوة تأثير نظام إدارة الجودة في شركات التشييد على كفاءة تنفيذ المشاريع التي تنفذها تلك الشركات.

دراسة الزعبي والجغبير (2019) هدفت الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة وبنسبة بلغت 88% من مجموع العينة. بينت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثلة ب (الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث اهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة. كما خلصت الدراسة ايضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين. أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما اوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من خلالهم. كما اوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات اخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان اثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

دراسة الجبوري وآخرون (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربعة أبعاد للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وهي: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع وهي: (معيار الارتباط، ومعيار الكفاءة، ومعيار الفاعلية، ومعيار الأثر، ومعيار الاستدامة). ولجمع البيانات الأولية تم إعداد استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديريات، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي -الإدارة العامة (عمان)- والبالغ عددهم نحو (435) موظفا. وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وكما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.

ISSN: 2706-6495

دراسة (Neamah, Rasheed, 2018) هدفت الدراسة التعرف على دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة إدارة المشاريع الإنشائية من خلال تطوير إطار لإدارة الجودة باستخدام المنهجيات الرشيقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والنماذج التطبيقية (مثل Scrum وPMBOK). وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المشاريع والنماذج التطبيقية في قطاع التشييد. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يسهم في تحسين جودة التخطيط والرقابة وتقليل مدة تنفيذ المشاريع، مما يعزز جودة المخرجات النهائية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل يجمع بين المنهجيات التقليدية والرشيقة لتحسين جودة المشاريع الإنشائية.

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

1. أوجه الشبه بين الدراسات:

الاهتمام بالمنهجيات الرشيقة وجودة المشاريع الإنشائية:

جميع الدراسات تركز على أثر المنهجيات الرشيقة أو إدارة الجودة على تحسين جودة المشاريع أو نجاحها، سواء في مراحل التصميم، التنفيذ، أو ما قبل التنفيذ. مثال: دراسة Ahmed & Eltahir (2025) و Moreno et al. (2024) ركزت على تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الإنشائية وتحسين الأداء والجودة.

دراسة Neamah & Rasheed (2018) و Chelangat & Karanja (2018) ركزت على تأثير المنهجيات الرشيقة على جودة التخطيط والتنفيذ.

استخدام أدوات جمع البيانات المعيارية:

معظم الدراسات اعتمدت على الاستبانة أو تحليل البيانات الميدانية، مع استخدام أساليب إحصائية لتحديد أثر المتغيرات: دراسة Abou-Aly et al. (2024)استخدمت استبانة موجهة لمهندسي التصميم بالإضافة إلى تحليل مقارن للأدبيات. دراسة Chelangat & Karanja (2018)استخدمت استبانة لجمع البيانات من العاملين.

النتائج الإيجابية لتطبيق المنهجيات الرشيقة:

أغلب الدراسات أظهرت أن المنهجيات الرشيقة تحسن جودة المشروع، السرعة، تقليل الأخطاء، وزيادة التنسيق بين الفرق. مثال : Moreno et al. (2024)أظهرت أن Scrum ساهم في تحسين التنسيق وتقليل التأخير.

دراسة Ahmed & Eltahir (2025) لاحظت تحسن دقة التخطيط وسرعة الاستجابة للتغيرات.

تركيز على تطوير الأداء المؤسسي والمهني: بعض الدراسات أكدت أهمية تدريب فرق العمل أو تحسين الخبرات لضمان نجاح المنهجيات الرشيقة. مثال Chelangat & Karanja (2018): أوصت بتدريب فرق العمل لضمان جودة المشاريع. دراسة الحسن (2025) أكدت أن جودة التدريب والخبرة لها أثر كبير على تطبيق معايير الجودة واستدامة المشاريع.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسات:

المنهج البحثي: بعض الدراسات استخدمت دراسة الحالة (Ahmed & Eltahir, 2025; Moreno et al., 2024) لتحليل مشاريع محددة.

البعض الآخر اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي (Abou-Aly et al., 2024; Chelangat & Karanja, 2018; Neamah & Rasheed, 2018)لجمع بيانات من عينة أوسع.

هذا الاختلاف يعكس اختلاف مستوى التعميم بين الدراسات: دراسات الحالة عميقة لكنها محدودة، والدراسات الوصفية أوسع لكنها أقل تفصيلاً.

أدوات البحث: بعض الدراسات ركزت على الاستبانة فقط.(Chelangat & Karanja, 2018) دراسات أخرى دمجت أدوات متعددة مثل تحليل البيانات الميدانية والمقابلات وتحليل الأدبيات (Abou-Aly et al., 2024; الشبراوي وآخرون، 2020) هذا يوضح اختلاف في العمق التحليلي والموثوقية.

مجال التطبيق أو الصناعة: بعض الدراسات ركزت على المشاريع الإنشائية العامة (Ahmed & Eltahir, 2025; Moreno et al., 2024). البعض الآخر ركز على قطاعات محددة مثل العقارات التجارية (Chelangat & Karanja, 2018) أو شركات المقاولات في الأردن (حوامدة والملكاوي, 2022).

هذا الاختلاف يعكس تنوع البيئة المؤسسية ويؤثر على نتائج التطبيق العملي للمنهجيات الرشيقة.

4.2. الفجوة البحثية:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد عدة فجوات بحثية واضحة:

نقص الدراسات الميدانية الكبيرة في السياق السعودي: معظم الدراسات السعودية ركزت على التكنولوجيا أو دراسات نظرية، بينما لا توجد دراسات كافية على المشاريع الإنشائية الكبرى في الحرم المكي.

قلة الدراسات التي تربط بين المنهجيات الرشيقة وجودة المشاريع وفق معايير إدارة المشاريع الدولية: الدراسات ركزت على المنهجيات الرشيقة أو الجودة بشكل منفصل، ولم تدمج بين الاثنين بشكل شامل لقياس الأثر على جودة المشاريع الإنشائية.

اختلاف العينة وأدوات البحث يترك فجوة في القياس المقارن: بعض الدراسات استخدمت عينات صغيرة جداً أو مشاريع محدودة، بينما البعض الآخر استخدم استبانة واسعة، لكن بدون دمج نتائج المشاريع الفعلية مع آراء العاملين.

نقص الدراسات على تطبيق المنهجيات الرشيقة في جميع مراحل المشروع: أغلب الدراسات ركزت على مرحلة التصميم أو مرحلة ما قبل التنفيذ، ولم تغطِ جميع مراحل المشروع بما فيها مرحلة التنفيذ والمتابعة لضمان جودة شاملة.

3. منهجية الدراسة:

1.3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى التعرف على متغيرات الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني من خلال الأساليب الإحصائية للتوصل الي نتائج يمكن الاستفادة منها.

2.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي بالمملكة العربية السعودية.

3.3. عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب العينات العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 100 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان الالكتروني.

ISSN: 2706-6495

4.3. أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور المنهجيات الرشيقة ويتكون من أربعة ابعاد (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددين المواهب) ويشتمل على 24 عبارة ومحور جودة المشاريع الإنشائية ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق مطلقا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

5.3. صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: محور المنهجيات الرشيقة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
	تنظيم موقع العمل		
1	يوجد تناسب وملائمة بين موقع العمل وطبيعة مهام العمل	0.659**	0.000
2	يوجد سهولة في الوصول الى موقع العمل من قبل العاملين	0.665**	0.000
3	يوجد دليل لتنظيم المعاملات بحيث يسهل الرجوع للملفات بطريقة علمية وسليمة	0.612**	0.000
4	توجد متابعة على تنظيم مكاتب المشروعات واماكن الادوات بشكل يساعد على نظام ومرونة موقع المشروعات	0.659**	0.000
5	يتم اتباع معايير عالية الجودة في تنظيم المشروعات وأدواتها بشكل يساعد على انجاز المهام بسلاسة	0.681**	0.000
6	توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية في المشروعات وفي أماكن يسهل الوصول إليها	0.657**	0.000

التحسين المستمر			
7	تعطي الإدارة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير	0.401**	0.000
8	تقوم الإدارة بتشخيص المشاكل التي تواجه العاملين في المشروعات	0.513**	0.000
9	تمنح الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطوير والابتكار	0.666**	0.000
10	تهدف الإدارة من تقارير تقييم أدائهم الوقوف على المشكلات التي تواجه العاملين في المشروعات	0.657**	0.000
11	تسعى الإدارة الى توفير الامكانيات والأدوات التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه	0.659**	0.000
12	تلتزم الإدارة بثقافة التحسين المستمر وتقوم بنشرها بين العاملين في المشروعات	0.659**	0.000
العمل القياسي			
13	يوجد انسجام وعدم اختلاف في اتباع القواعد والإجراءات المعمول بها في المشروعات	0.534**	0.000
14	يتم تقييم العاملين على اساس نتائج الاداء الجيد المقبولة في المشروعات	0.616**	0.000
15	يتم تحديد إجراءات العمل لتقييم الهدر الناتج عن الإجراءات غير الضرورية	0.541**	0.000
16	تقوم الإدارة بوضع إجراءات قياسية للعمل للحد الهدر في الموارد وضمان الجودة	0.687**	0.000
17	يقوم مدير المشروع بالرقابة على العاملين للتأكد من سلامة إجراءات العمل	0.574**	0.000
18	تقوم الإدارة بالاعتماد على نظام محوسب لأداء المهام وتحديد المسؤوليات ومتابعة سير العمل	0.705**	0.000
العاملين متعديين المواهب			
19	تختار الإدارة العاملين على أساس المهنية والكفاءة	0.754**	0.000
20	تحرص الإدارة على أن يكون العاملون قادرين على العمل في مختلف المواقع	0.493**	0.000
21	تحفز الإدارة الموظفين على العمل في مختلف الوظائف لاكتساب مهارات متنوعة	0.703**	0.000
22	تعطي الإدارة دورات تدريبية تهدف من خلالها الى اكساب العاملين مهارات متنوعة	0.684**	0.000
23	يتحسن أداء العاملين عند العمل في أكثر من موقع	0.450**	0.000
24	يكتسب العاملون مهارات جديدة عند نقلهم الى أقسام أخرى	0.590**	0.000

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

من الجدول أعلاه تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المحور الأول كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات المحور الأول تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: جودة المشاريع الإنشائية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تلتزم إدارة المشاريع الإنشائية بمعايير الجودة العالمية	0.632**	0.000
2	تتقيد المشاريع الإنشائية بدرجات الجودة المتبعة في المشروعات العالمية	0.672**	0.000
3	يراعي تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول العملاء في المشاريع الإنشائية	0.677**	0.000
4	تستخدم المشاريع الإنشائية أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الانتاج	0.783**	0.000
5	تقوم المشاريع الإنشائية بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغابات خفض التكلفة	0.412**	0.000
6	تستخدم المشاريع الإنشائية تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة في المشروعات	0.576**	0.000
7	تمتلك المشاريع الإنشائية موارد رئيسية غير متوافرة لدى المنافسين	0.558**	0.000
8	تحرص إدارة المشاريع الإنشائية على استخدام اساليب بحوث العمليات لتقليل الزمن المطلوب في المشاريع	0.580**	0.000
9	تراعي المشاريع الإنشائية وضع خطة لتنفيذ المشروعات يحدد وقت البداية ووقت النهاية لمشروعاتها	0.716**	0.000
10	يتم مطابقة انجاز الأعمال ومراقبتها وتوافقها مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشاريع الإنشائية	0.633**	0.000

** **ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

من الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المحور الثاني كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات المحور الثاني تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3. ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
المنهجيات الرشيقة	0.926	24
جودة المشاريع الإنشائية	0.821	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.947	34

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

8.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها وقد استخدم الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألف كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية والرسوم والأشكال البيانية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
4. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع
5. حساب الدرجة التائية (T-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

4. نتائج الدراسة:

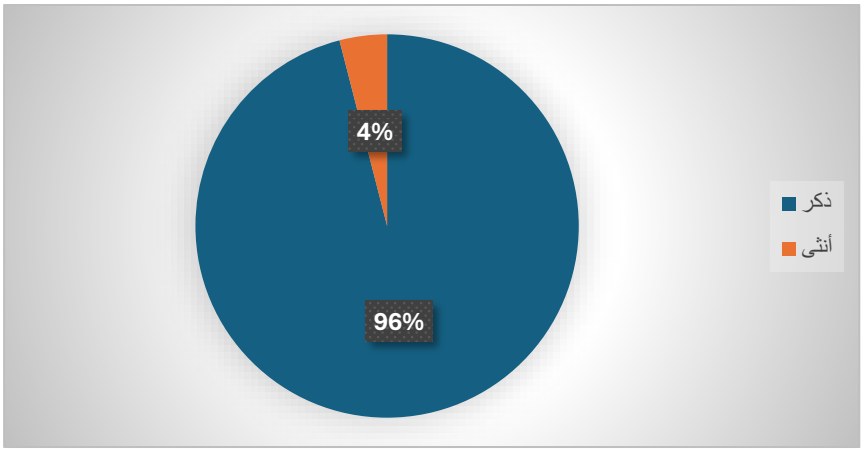
1.4. عرض خصائص العينة:

1- النوع

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

الفئات	العدد	%
ذكر	96	96
أنثى	4	4
الإجمالي	**100**	**100**

شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع



من الجدول والشكل أعلاه تبين أن 96 فرد من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 96% و4 أفراد من الإناث بنسبة 4 %

2- المؤهل التعليمي

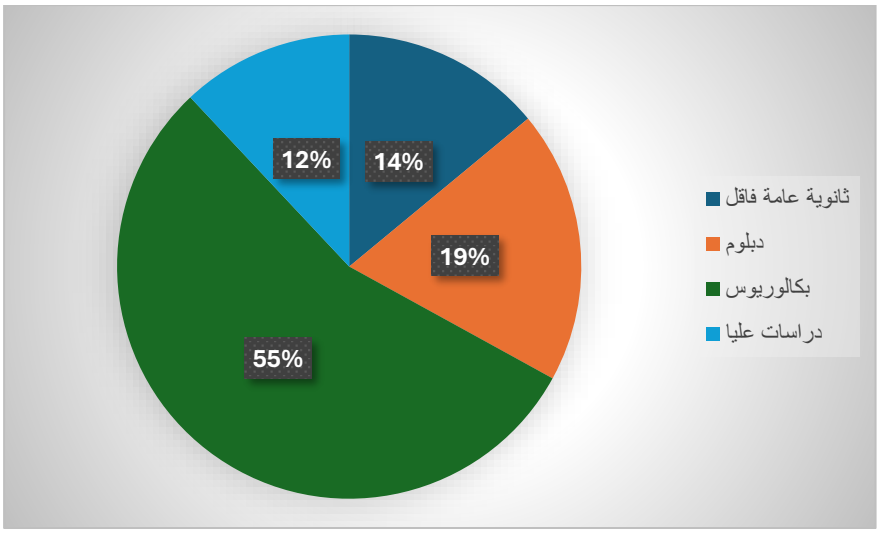
نجد من نتائج الجدول (6) والشكل (2) أن 14 فرد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم ثانوية عامة فأقل بنسبة 14% و19 فرد مؤهلهم دبلوم بنسبة 19% و55 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 55% و12 فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 12 %

ISSN: 2706-6495

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

الفئات	العدد	%
ثانوية عامة فأقل	14	14
دبلوم	19	19
بكالوريوس	55	55
دراسات عليا	12	12
الإجمالي	**100**	**100**

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي



3- سنوات الخبرة

تبين من الجدول (7) والشكل (3) أن 17 فرد من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من سنتين بنسبة 11.3 % و36 فرد خبرتهم من 2 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 24% و42 فرد خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 28% و33 فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22 % و22 فرد خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 14.7 %

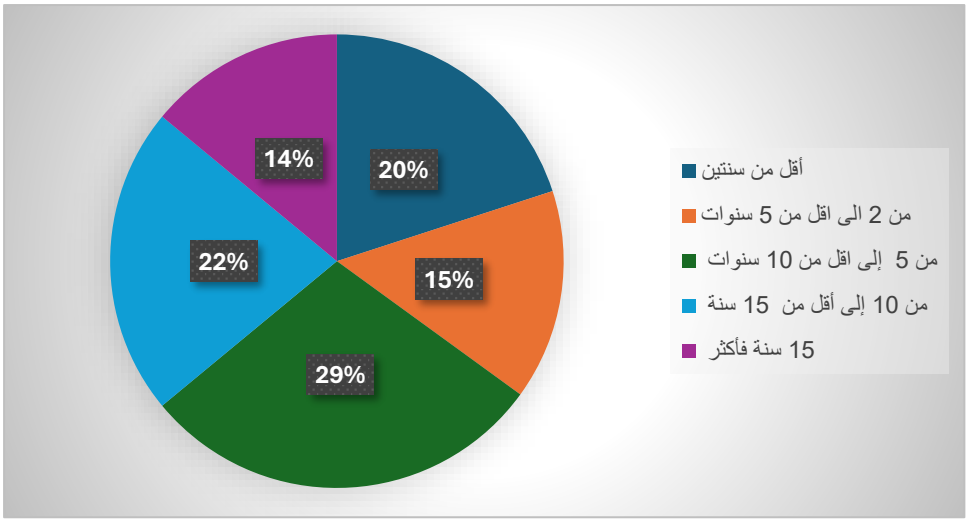
جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من سنتين	20	20
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	15	15
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	29
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	22
15 سنة فأكثر	14	14

ISSN: 2706-6495

الإجمالي	100	100

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



2.4. الاجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وللمحاور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هو واقع تطبيق المنهجيات الرشيقة بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لأبعاد محور المنهجيات الرشيقة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المنهجيات الرشيقة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
تنظيم موقع العمل	4.10	0.80	مرتفع	4
التحسين المستمر	4.18	0.73	مرتفع	3
العمل القياسي	4.28	0.69	مرتفع جدا	2
العاملين متعددين المواهب	4.37	0.62	مرتفع جدا	1
المتوسط الحسابي	**4.23**	**0.71**	**مرتفع جدا**	

تبين من الجدول السابق وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق محور المنهجيات الرشيقة بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي من وجهة نظر العاملين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.71 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة وتبين أن ابعاد المنهجيات الرشيقة جاء اثنين منها في مستوى الموافقة المرتفع جدا واثنين في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد العاملين متعددين المواهب جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.62 ومستوى موافقة مرتفعة جدا يليه بعد العمل

ISSN: 2706-6495

القياسي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.69 ومستوى موافقة مرتفعة جدا ثم بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.73 ومستوى موافقة مرتفعة وأخيرا بعد تنظيم موقع العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.80 ومستوى موافقة مرتفعة وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.

وقامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور المنهجيات الرشيقة وجاءت النتائج كما يلي:

1- تنظيم موقع العمل:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة والترتيب لعبارات بعد تنظيم موقع العمل

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يوجد تناسب وملائمة بين موقع العمل وطبيعة مهام العمل	4.17	0.94	1	مرتفع
2	يوجد سهولة في الوصول الى موقع العمل من قبل العاملين	4.07	0.79	3	مرتفع
3	يوجد دليل لتنظيم المعاملات بحيث يسهل الرجوع للملفات بطريقة علمية وسليمة	4.12	0.86	2	مرتفع
4	توجد متابعة على تنظيم مكاتب المشروعات واماكن الادوات بشكل يساعد على نظام ومرونة موقع المشروعات	4.17	0.68	1	مرتفع
5	يتم اتباع معايير عالية الجودة في تنظيم المشروعات وأدواتها بشكل يساعد على انجاز المهام بسلاسة	4.05	0.74	4	مرتفع
6	توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية في المشروعات وفي أماكن يسهل الوصول إليها	4.01	0.78	5	مرتفع

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تنظيم موقع العمل بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق تنظيم موقع العمل حيث بلغت نسبة التوافر 82% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة وجاء ترتيبها على النحو التالي:

- جاءت العبارتين " يوجد تناسب وملائمة بين موقع العمل وطبيعة مهام العمل، توجد متابعة على تنظيم مكاتب المشروعات واماكن الادوات بشكل يساعد على نظام ومرونة موقع المشروع " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.17) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83.4%.
- جاءت العبارة " يوجد دليل لتنظيم المعاملات بحيث يسهل الرجوع للملفات بطريقة علمية وسليمة" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.12) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 82.4%.
- جاءت العبارة " يوجد سهولة في الوصول الى موقع العمل من قبل العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.07) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.4%.

- جاءت العبارة " يتم اتباع معايير عالية الجودة في تنظيم المشروعات وأدواتها بشكل يساعد على انجاز المهام بسلاسة " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.05) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81%.
- جاءت العبارة " توفر الإدارة أدوات السلامة المهنية في المشروعات وفي أماكن يسهل الوصول إليها " في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.01) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.2%.

2- التحسين المستمر:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة والترتيب لعبارات بعد التحسين المستمر

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعطي الإدارة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير	4.10	0.77	5	مرتفعة
2	تقوم الإدارة بتشخيص المشاكل التي تواجه العاملين في المشروعات	3.91	0.91	6	مرتفعة
3	تمنح الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطوير والابتكار	4.24	0.65	4	مرتفعة جدا
4	تهدف الإدارة من تقارير تقييم أدائهم الوقوف على المشكلات التي تواجه العاملين في المشروعات	4.25	0.59	3	مرتفعة جدا
5	تسعى الإدارة الى توفير الامكانيات والأدوات التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه	4.26	0.69	2	مرتفعة جدا
6	تلتزم الإدارة بثقافة التحسين المستمر وتقوم بنشرها بين العاملين في المشروعات	4.29	0.74	1	مرتفعة جدا

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحسين المستمر بلغ (4.18) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق التحسين المستمر حيث بلغت نسبة التوافر 83.6% وتبين أن أربع في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وعبارتين في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة وجاء ترتيبها على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تلتزم الإدارة بثقافة التحسين المستمر وتقوم بنشرها بين العاملين في المشروعات " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.29) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 85.8%.
- جاءت العبارة " تسعى الإدارة الى توفير الامكانيات والأدوات التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم على أكمل وجه " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.26) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 85.2%.
- جاءت العبارة " تهدف الإدارة من تقارير تقييم أدائهم الوقوف على المشكلات التي تواجه العاملين في المشروعات " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.25) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 85%.
- جاءت العبارة " تمنح الإدارة حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التطوير والابتكار " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.24) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 84.8%.
- جاءت العبارة " تعطي الإدارة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير " في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 82%.

- جاءت العبارة " تقوم الإدارة بتشخيص المشاكل التي تواجه العاملين في المشروعات " في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3.91) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78.2%.

3- العمل القياسي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة والترتيب لعبارات بعد العمل القياسي

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يوجد انسجام وعدم اختلاف في اتباع القواعد والإجراءات المعمول بها في المشروعات	4.21	0.77	5	مرتفعة جدا
2	يتم تقييم العاملين على اساس نتائج الاداء الجيد المقبولة في المشروعات	4.37	0.56	2	مرتفعة جدا
3	يتم تحديد إجراءات العمل لتقييم الهدر الناتج عن الإجراءات غير الضرورية	4.30	0.75	3	مرتفعة جدا
4	تقوم الإدارة بوضع إجراءات قياسية للعمل للحد الهدر في الموارد وضمان الجودة	4.38	0.68	1	مرتفعة جدا
5	يقوم مدير المشروع بالرقابة على العاملين للتأكد من سلامة إجراءات العمل	4.17	0.75	6	مرتفعة
6	تقوم الإدارة بالاعتماد على نظام محوسب لأداء المهام وتحديد المسؤوليات ومتابعة سير العمل	4.27	0.65	4	مرتفعة جدا

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد العمل القياسي بلغ (4.28) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى وجود مستوى مرتفع جدا لتطبيق العمل القياسي حيث بلغت نسبة التوافر 85.6% وتبين أن خمس عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وعبارة واحدة في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة وجاء ترتيبها على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تقوم الإدارة بوضع إجراءات قياسية للعمل للحد الهدر في الموارد وضمان الجودة " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.6%.
- جاءت العبارة " يتم تقييم العاملين على اســاس نتائج الاداء الجيد المقبولة في المشــروعات " في المرتبة الثانية بمتوســط بلغ (4.37) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.4%.
- جاءت العبارة " يتم تحديد إجراءات العمل لتقييم الهدر الناتج عن الإجراءات غير الضــرورية " في المرتبة الثالثة بمتوســط بلغ (4.30) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86%.
- جاءت العبارة " تقوم الإدارة بالاعتماد على نظام محوســب لأداء المهام وتحديد المســؤوليات ومتابعة ســير العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 85.4%.
- جاءت العبارة " يوجد انسجام وعدم اختلاف في اتباع القواعد والإجراءات المعمول بها في المشروعات " في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.21) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 84.2%.

- جاءت العبارة " يقوم مدير المشروع بالرقابة على العاملين للتأكد من سلامة إجراءات العمل " في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (4.17) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 83.4%.

4- العاملين متعددين المواهب:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة والترتيب لعبارات بعد العاملين متعددين المواهب

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تختار الإدارة العاملين على أساس المهنية والكفاءة	4.40	0.62	2	مرتفعة جدا
2	تحرص الإدارة على أن يكون العاملون قادرين على العمل في مختلف المواقع	4.31	0.61	5	مرتفعة جدا
3	تحفز الإدارة الموظفين على العمل في مختلف الوظائف لاكتساب مهارات متنوعة	4.38	0.56	4	مرتفعة جدا
4	تعطي الإدارة دورات تدريبية تهدف من خلالها الى اكساب العاملين مهارات متنوعة	4.46	0.54	1	مرتفعة جدا
5	يتحسن أداء العاملين عند العمل في أكثر من موقع	4.39	0.63	3	مرتفعة جدا
6	يكتسب العاملون مهارات جديدة عند نقلهم الى أقسام أخرى	4.27	0.74	6	مرتفعة جدا

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد العاملين متعددين المواهب بلغ (4.37) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى وجود مستوى مرتفع جدا لوجود العاملين متعددين المواهب حيث بلغت نسبة التوافر 87.4% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وجاء ترتيبها على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تعطي الإدارة دورات تدريبية تهدف من خلالها الى اكساب العاملين مهارات متنوعة " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.46) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 88.2%.
- جاءت العبارة " تختار الإدارة العاملين على أساس المهنية والكفاءة " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.40) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 89.2%.
- جاءت العبارة " يتحسن أداء العاملين عند العمل في أكثر من موقع " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.39) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.8%.
- جاءت العبارة " تحفز الإدارة الموظفين على العمل في مختلف الوظائف لاكتساب مهارات متنوعة " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.6%.
- جاءت العبارة " تحرص الإدارة على أن يكون العاملون قادرين على العمل في مختلف المواقع" في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.31) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86.2%.

- جاءت العبارة " يكتسب العاملون مهارات جديدة عند نقلهم الى أقسام أخرى " في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 85.4%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين في مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لعبارات محور جودة المشاريع الإنشائية وجاءت النتائج كما يلي

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة والترتيب لعبارات محور جودة المشاريع الإنشائية

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تلتزم إدارة المشاريع الإنشائية بمعايير الجودة العالمية	4.24	0.75	4	مرتفعة جدا
2	تتقيد المشاريع الإنشائية بدرجات الجودة المتبعة في المشروعات العالمية	4.17	0.68	5	مرتفعة
3	يراعي تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول العملاء في المشاريع الإنشائية	4.05	0.74	7	مرتفعة
4	تستخدم المشاريع الإنشائية أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الانتاج	4.01	0.78	8	مرتفعة
5	تقوم المشاريع الإنشائية بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة	4.10	0.77	6	مرتفعة
6	تستخدم المشاريع الإنشائية تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة في المشروعات	3.91	0.91	9	مرتفعة
7	تمتلك المشاريع الإنشائية موارد رئيسية غير متوافرة لدى المنافسين	4.37	0.56	2	مرتفعة جدا
8	تحرص إدارة المشاريع الإنشائية على استخدام اساليب بحوث العمليات لتقليل الزمن المطلوب في المشاريع	4.30	0.75	3	مرتفعة جدا
9	تراعي المشاريع الإنشائية وضع خطة لتنفيذ المشروعات يحدد وقت البداية ووقت النهاية لمشروعاتها	4.38	0.68	1	مرتفعة جدا
10	يتم مطابقة انجاز الأعمال ومراقبتها وتوافقها مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشاريع الإنشائية	4.17	0.75	5	مرتفعة

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور جودة المشاريع الإنشائية بلغ (4.17) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى جودة المشاريع الإنشائية حيث بلغت نسبة التوافر 83.4% وهو ما يجيب عن السؤال

الثاني للدراسة وتبين أن أربع عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وست عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفع وجاء ترتيبها على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تراعي المشاريع الإنشائية وضع خطة لتنفيذ المشروعات يحدد وقت البداية ووقت النهاية لمشروعاتها " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.38) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.6%.
- جاءت العبارة "تمتلك المشاريع الإنشائية موارد رئيسية غير متوافرة لدى المنافسين " في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.37) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.4%.
- جاءت العبارة "تحرص إدارة المشاريع الإنشائية على استخدام اساليب بحوث العمليات لتقليل الزمن المطلوب في المشاريع " في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.30) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86%.
- جاءت العبارة "تلتزم إدارة المشاريع الإنشائية بمعايير الجودة العالمية " في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (4.24) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 84.8%.
- جاءت العبارتين "تتقيد المشاريع الإنشائية بدرجات الجودة المتبعة في المشروعات العالمية، يتم مطابقة انجاز الأعمال ومراقبتها وتوافقها مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشاريع الإنشائية " في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (4.17) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83.4%.
- جاءت العبارة "تقوم المشاريع الإنشائية بالتخطيط لإيجاد الطاقة البديلة لغابات خفض التكلفة " في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 82%.
- جاءت العبارة "يراعي تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول العملاء في المشاريع الإنشائية " في المرتبة السابعة بمتوسط بلغ (4.05) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81%.
- جاءت العبارة "تستخدم المشاريع الإنشائية أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الانتاج " في المرتبة الثامنة بمتوسط بلغ (4.01) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.2%
- جاءت العبارة "تستخدم المشاريع الإنشائية تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة في المشروعات " في المرتبة التاسعة بمتوسط بلغ (3.91) درجة من أصل (5) بدرجة موافقة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 78.2%.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث: ما دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين في مكاتب إدارة المشاريع بالحرم المكي؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (14) دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية

ملخص النموذج Model Summary			
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^{-2} Adjusted	دربن واتسون
0.958	0.917	0.914	1.980
تحليل التباين ANOVA			

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	1924.901	4	481.225	262.588	0.000
الباقي Residual	174.099	95	1.833		
المجموع Total	2099.000	99			

المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T	VIF
جودة المشاريع الإنشائية	الثابت Constant	2.291	1.464		1.565	.121	
	تنظيم موقع العمل	.529	.080	.393	6.634	.000	4.024
	التحسين المستمر	.342	.084	.216	4.056	.000	3.255
	العمل القياسي	.804	.084	.500	9.545	.000	3.142
	العاملين متعددين المواهب	.108	.084	.263	4.294	.000	2.675

تبين من الجدول السابق تحقق شروط تحليل الانحدار المتعدد وهي عدم وجود ارتباط ذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، حيث قيمة معامل دربن واتسون للارتباط الذاتي 1.980 وهي قيمة قريبة جدا من 2، وتشير إلى انخفاض وجود الارتباط الذاتي بين بواقي المتغيرات المستقلة للنموذج، كما أنه لا يوجد ارتباط خطي مزدوج بين المتغيرات المستقلة للنموذج حيث قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من 10، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة لا يوجد ارتباط بينهم البعض. وبذلك يتحقق أهم شرطين للمتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد.

ويتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغيرات المستقلة (أبعاد المنهجيات الرشيقة) تفسر 91.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة المشاريع الإنشائية) وتبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى تنظيم موقع العمل على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تنظيم موقع العمل بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.529% وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى التحسين المستمر على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى التحسين المستمر بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.342% وايضا تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى العمل القياسي على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى العمل القياسي بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.804% وتبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى العاملين متعددين المواهب على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى العاملين متعددين المواهب بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.108% وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

ISSN: 2706-6495

3.4. اختبار فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: توجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل -الخبرة)

لاختبار الفرض الرئيسي وفروضه الفرعية تم استخدام اختبار الدرجة التائية (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تُعزى لمتغير النوع.

جدول (15) نتائج اختبار T للفروق التي تعزى لمتغير النوع

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	Sig
ذكر	96	4.14	9.423	0.000
أنثى	4	4.01		

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح الذكور مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة

الفرض الفرعي الثاني: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (16) نتائج اختبار F للفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	Sig
ثانوية عامة فأقل	14	3.87	9.426	0.000
دبلوم	19	3.94		
بكالوريوس	55	4.04		
دراسات عليا	12	4.16		

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من نتائج الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح فئة الحاصلين على الدراسات العليا مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (17) نتائج اختبار F للفروق التي تعزى لمتغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	Sig
أقل من سنتين	20	3.85	7.554	0.000
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	15	3.90		
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	3.99		
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	22	4.12		
15 سنة فأكثر	14	4.03		

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح فئة من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بدور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

مما سبق يتبين وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

5. ملخص نتائج الدراسة:

1- وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق محور المنهجيات الرشيقة بمكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي من وجهة نظر العاملين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 بانحراف معياري 0.71 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة وتبين أن ابعاد المنهجيات الرشيقة جاء اثنين منها في مستوى الموافقة المرتفع جدا واثنين في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد العاملين متعددين المواهب جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.62 ومستوى موافقة مرتفعة جدا يليه بعد العمل القياسي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.69 ومستوى موافقة مرتفعة جدا ثم بعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.73 ومستوى موافقة مرتفعة وأخيرا بعد تنظيم موقع العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.80 ومستوى موافقة مرتفعة وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.

2- ارتفاع مستوى جودة المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين في مكتب إدارة المشاريع بالحرم المكي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.17 بانحراف معياري 0.74 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.

3- اتضح أن المتغيرات المستقلة (أبعاد المنهجيات الرشيقة) تفسر 91.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جودة المشاريع الإنشائية) وتبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى تنظيم موقع العمل على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تنظيم موقع العمل بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.529% وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى التحسين المستمر على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى التحسين المستمر بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.342% وايضا تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى العمل القياسي على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى العمل القياسي بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.804% وتبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى العاملين متعددين

المواهب على جودة المشاريع الإنشائية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى العاملين متعددين المواهب بمقدار 1 % ازداد مستوى جودة المشاريع الإنشائية بمقدار 0.108% وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

4- وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول دور المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المشاريع الإنشائية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والفروض الفرعية.

6. توصيات الدراسة:

- الاهتمام بزيادة مستوى وعي إدارات المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بأهمية استخدام المنهجيات الرشيقة في كافة العمليات والانشطة وتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي تساهم في زيادة قدرتهم وكفاءتهم الإدارية.
- العمل على توفير البيئة التشريعية والقانونية والمالية المناسبة التي تساهم في زيادة قدرة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية على الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
- الاهتمام بتشجيع إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية على الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في مجال المنهجيات الرشيقة.
- العمل على معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية ووضع الحلول المناسبة لها.
- قيام إدارات المشاريع الإنشائية بتوفير أدوات السلامة المهنية في المشروعات وفي اماكن يسهل الوصول إليها.
- قيام إدارات المشاريع الإنشائية بتشخيص المشاكل التي تواجه العاملين في المشروعات.
- قيام إدارات المشاريع الإنشائية بالرقابة على العاملين للتأكد من سلامة إجراءات العمل.
- قيام إدارات المشاريع الإنشائية بالعمل على إكساب العاملين مهارات جديدة عند نقلهم الى أقسام أخرى.
- قيام إدارات المشاريع الإنشائية باستخدام تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة في المشروعات.

7. المراجع

1.7. المراجع العربية

بن ناصر، عثمان، ياغي، خليل عبدالحميد (2019) إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدي والمنهجية الحديثة: دارسة مقارنة. الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل". المنعقد 30-31 ديسمبر 2019- إسطنبول – تركيا.

الجبوري، زيد حسن خلف درويش، والروابدة، علي أحمد عواد. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

جراد، فايز، حسن، الفيصل عبد الحميد، العنزي، خلف خالد، العضيلة، حنان رشيد. (2024) دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا دراسة تطبيقية على شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي. 7(3). 1- 25.

حوامدة، عبيدة باسم، والملكاوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.

خرمي، شهد، مجيردي، رعد، محمد، الفيصل عبد الحميد، جراد، فايز علي (2024) تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة "أجايل" على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم. المجلة الدولية للبحوث العلمية. 3(8). 1189- 1224.

الزعبي، فراس علي، والجغبير، محمد اسماعيل. (2019). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية. 38(4). 163-208.

الزهراني، فهد محمد أحمد، والمدني، نادين فهد. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 9(3), 18-37.

الشبراوي، أشرف، قطب، مصطفى، عطوة، محمد سعد. (2020) تطبيق نظام إدارة الجودة وأثره على تنفيذ مشروعات التشييد. مجلة البحوث الهندسية. 296.166-319.

الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). المنهجيات الرشيقة والتقليدية في إدارة مشاريع تقنية المعلومات: منهج التحليل المقارن. مجلة العلوم الإدارية والمالية, 8(2), 155-174.

عبدالكريم، عبدالله عبدالرب، القرشي، عبد الله علي. (2025). " المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وعلاقتها بجودة المشاريع الإنشائية" دراسة ميدانية في قطاع الإنشاءات التابع للمؤسسة الاقتصادية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, 4(3), 500-536.

2.7. المراجع الأجنبية:

Abou-Aly, A., Khodeir, L., & ElAbd, N. (2024). Identification of the Need for Agile Methodologies in Construction Projects Design Management. Fayoum University Journal of Engineering, 7(2), 152-166. doi: 10.21608/fuje.2024.343809

Abou-Aly, A., Khodeir, L., & ElAbd, N. (2024). Identification of the Need for Agile Methodologies in Construction Projects Design Management. Fayoum University Journal of Engineering, 7(2), 152-166. doi: 10.21608/fuje.2024.343809

Ahmed, S. A. A., & Eltahir, M. M. (2025). The impacts of applying the agile approach in the construction projects: A case study of two construction projects. International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT), 14(12). https://doi.org/10.17577/IJERTV14IS120477.

Ahmed, S. A., & Eltahir, M. M. (2025). The impacts of applying the agile approach in the construction projects: A case study of two construction projects. International Knowledge Platform, 14(12). https://doi.org/10.5281/zenodo.1808068

Arpan, P. T., Jayraj, V. S., Ankitkumar, S. P., & Jatinkumar, S. P. (2024). Evaluation of Quality Control in Construction Project. INTERNATIONAL RESEARCH JOURNAL ON ADVANCED ENGINEERING HUB (IRJAEH) Учредители: RSP Science Hub, 2(8), 2166-2172.

ISSN: 2706-6495

Barros, L., Tam, C., & Varajão, J. (2024). Agile software development projects–Unveiling the human-related critical success factors. Information and Software Technology, 170, 107432.

Cheirkhanova, A., Juman, J., Yezhebekov, M., Makulova, A., Khamzayeva, A., & Zhuman, Y. (2025). The Impact of Customer-Centered Quality Management Systems on Profit and Satisfaction in Construction Companies. Sustainability, 17(9), 4190.

Chelangat, N., & Karanja, P. N. (2018). Agile project management and project success in the construction of commercial properties in Nairobi County, Kenya. The Strategic Journal of Business & Change Management, 5(4), 1366–1377.

Moreno, F., Forcael, E., Romo, R., Orozco, F., Moroni, G., & Baesler, F. (2024). Agile Project Management in the Pre-Construction Stage: Facing the Challenges of Projectification in the Construction Industry. Buildings, 14(11), 3551. https://doi.org/10.3390/buildings14113551.

Neamah Ahmed, M., & Rasheed Mohammed, S. (2018). Agile Quality Management Framework in Construction Projects (AQMFCP). International Journal of Engineering and Technology, 7(4.20), 307-309. https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.20.25944.

Wen, S., Tang, H., Ying, F., & Wu, G. (2023). Exploring the global research trends of supply chain management of construction projects based on a bibliometric analysis: current status and future prospects. Buildings, 13(2), 373.

Zamil, A. M., & Alhusban, M. (2025). Agile Project Management for Sustainable Construction: A Systematic and Thematic Literature Review. Civil Engineering Journal, 11(11), 4886–4909. https://doi.org/10.28991/CEJ-2025-011-11-024.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ أنس عبد الرشيد عبد الله مولوي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.5

ISSN: 2706-6495

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي

The role of artificial intelligence in developing smart performance-based evaluation systems instead of traditional evaluation systems

إعداد الباحث/ بدر بن عبد العزيز الزهراني

ماجستير تعليم إلكتروني، الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية

Email: badr794@gmail.com

الملخص:

هدف هذا البحث إلى معرفة دور استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي. ولتحقيق هدف البحث استخدم الباحث منهج البحث شبه التجريبي. وتمثلت أداة البحث تصميم اختبار لمادة العلوم لطلاب الصف الثالث متوسط. حيث تم توليد (10) أسئلة من نوع الاختيار من متعدد بواقع (4) اختيارات لكل سؤال من أداة الذكاء الاصطناعي ChatGPT وتصميم الاختبار عن طريق أداة Quizbot وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة الفورية وتحويل الاختبار إلى لعبة وبيان نقاط القوة ومجالات التحسين ومشاركة النتيجة مع الآخرين وبلغت عينت البحث 60 طالباً من الصف الثالث متوسط تم تقسيمهم إلى مجموعتين، مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية لطلاب مدرسة أوس بن الصامت المتوسطة بجدة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات طلاب المجموعتين في الاختبار البعدي لصالح المجموعة التجريبية، حيث ارتفع متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة، مما يدل على فاعلية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تصميم الاختبارات، وأوصى الباحث بتنفيذ الاختبارات بواسطة أدوات و تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتمكين المعلمين من التعامل مع أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتنفيذ خطط تدريبية وتطويرية خاصة، وحث المتعلمين على تجربة أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتقويمهم في بقية المواد الدراسية وتوفير الأدوات والإمكانات اللازمة لتنفيذ تجربة الاختبار مثل: وجود معمل حاسب آلي، وتوفر الإنترنت حتى نحصل على تقويم ذكي قائم على الأداء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، التقويم، التقويم الذكي، التقويم التقليدي.

ISSN: 2706-6495

The role of artificial intelligence in developing smart performance-based evaluation systems instead of traditional evaluation systems

Researcher: Badr bin Abdulaziz Al-Zahrani

Master in E-Learning, Jeddah Education Department, Principal of Ous bin Al-Samt Middle School, Saudi Arabia

Email: badr794@gmail.com

Abstract:

This research aimed to explore the role of artificial intelligence tools and applications in developing performance-based smart assessment systems as an alternative to traditional assessment methods. To achieve this aim, the researcher employed a quasi-experimental design. The research instrument consisted of a science test designed for third-year middle school students. Ten multiple-choice questions, each with four options, were generated using the ChatGPT AI tool. The test was designed using the Quizbot tool, providing learners with immediate feedback, transforming the test into a game, identifying strengths and areas for improvement, and allowing for results sharing. The research sample comprised 60 third-grade intermediate students from Aws Bin Al-Samit Intermediate School in Jeddah, divided into two groups: a control group and an experimental group. The results showed statistically significant differences between the average scores of the students in the two groups in the post-test in favor of the experimental group, as the average scores of the students in the experimental group were higher compared to the control group, which indicates the effectiveness of using artificial intelligence tools in designing tests. The researcher recommended conducting tests using artificial intelligence tools and applications, enabling teachers to deal with artificial intelligence tools and applications, implementing special training and development plans, and urging learners to try artificial intelligence tools and applications to evaluate them in the rest of the study subjects, and providing the necessary tools and capabilities to conduct the test experiment, such as: the presence of a computer lab, and the availability of the Internet, so that we obtain an intelligent assessment based on performance.

Keywords: artificial intelligence, assessment, smart assessment, traditional assessment.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطوراً متسارعاً في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي. وتعود انطلاقة الذكاء الاصطناعي إلى منتصف القرن العشرين حيث مر بمراحل متعددة شملت الأنظمة الخبيرة والتعلم الآلي وصولاً إلى التعلم العميق والذكاء التوليدي، حتى أصبح أحد أبرز التحولات العلمية التي أعادت صياغة أنماط العمل والمعرفة والتعلم.

وفي مجال التعليم، شكل الذكاء الاصطناعي نقطة انعطاف مهمة مما ساهمة في انتقال العملية التعليمية من نموذج تقليدي واحد إلى أنماط تعلم متعددة أكثر مرونة، وظهرت أنظمة تعليمية ذكية قادرة على تحليل أداء المتعلمين، وتقديم تغذية راجعة فورية، وتصميم بيئات تكيفية تتناسب مع احتياجات كل طالب.

وفي ذات السياق. يعد التقويم أحد أهم عناصر العملية التعليمية. ويقدم تغذية راجعة فورية. مما يعزز من جودة التعلم، ويدعم أصحاب اتخاذ القرار التربوي. لقد مر التقويم بمراحل كثيرة خلال الفترات السابقة. وأصبح التقويم هاجس لكل المتعلمين بسبب تسارع التطور فيه من خلال تنوع أدواته، حتى أصبح للذكاء الاصطناعي دور أساسي ومفصلي لتحسينه وتطويره. مما قلل الاعتماد على التقويم التقليدي الذي يُعد لقياس التذكر وتكرار المعلومة، ويتجاهل الأداء الحقيقي والكفاءات العملية.

وهذا ما أشار إليه أبو خطوة (2022) إلى أن التقويم التقليدي في التعليم يفتقر غالبا إلى الدقة والمرونة اللازمة لتحليل أداء الطلاب بشكل عميق وفعال، وهنا يظهر دور الذكاء الاصطناعي كأداة واعدة لتحليل البيانات والتفاعل مع المتعلمين بطرق مبتكرة تعزز من أهمية وجودة التقويم.

وفي هذا الإطار، أفاد يسخرون (2023) بأن التقويم الذكي يعد تطورا للتقويم التقليدي الذي يعتمد على الاختبارات الورقية بغرض الحصول على النتائج التحصيلية للطالب. فهذا النوع من التقويم لا يقيس مهارات ومفاهيم عليا، بل يعطي أرقام قد لا تكون ذات قيمة عند الطالب، لذا كان التوجه نحو التقويم الذكي استجابة لخصائص العصر ومتطلباته.

والجدير بالذكر أن تحقيق جودة التعليم تأتي نتيجة للتعاون المثمر بين المتخصصين في العملية التعليمية وبين التقنية. ويظل المتخصصين بوصفهم المحرك الأساسي لتفعيل التقنية في العملية التعليمية وتوجيهها نحو التميز والابتكار. وذلك بتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي التي من خلالها تكون استجابة لمتطلبات التعليم في القرن الحادي والعشرين. (كمال،2024).

واستنادا لما سبق واستجابة للمتطلبات التي تفرضها المستجدات العلمية والتقنية والتي تدعو إلى تمكين المتعلمين من إدارة تعلمهم وفقا لاهتماماتهم وقدراتهم، فإن الباحث يسعى إلى تطوير تقويم المتعلمين وأنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي، والذي يفتقر إلى التقويم المستمر والتغذية الراجعة الفورية.

1.1. مشكلة البحث

من واقع عمل الباحث كمدير مدرسة لاحظ الباحث اختلاف في نتائج الاختبارات التقليدية عن الاختبارات المصممة من خلال أدوات الذكاء الاصطناعي. ويمكن وصف المشكلة على النحو التالي: ما دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي؟

2.1. أسئلة البحث

- ما أوجه القصور في أنظمة التقويم التقليدية؟
- ما الإمكانات التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاصطناعي في تطوير تقويم قائم على الأداء؟
- كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تقديم تغذية راجعة فورية للمتعلمين؟

- ما فاعلية نظام التقويم الذكي مقارنة بالتقويم التقليدي؟
- ما التحديات الأخلاقية والتربوية في توظيف الذكاء الاصطناعي في التقويم؟

3.1. أهداف البحث

- تحديد أوجه القصور في التقويم التقليدي.
- تطوير إطار مقترح لنظام تقويم ذكي قائم على الأداء.
- توضيح دور الذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء وتقديم التغذية الراجعة.
- قياس فاعلية التقويم الذكي مقارنة بالنظام التقليدي.
- وضع ضوابط لتطبيق الأخلاقي والأمن للذكاء الاصطناعي في التقويم.

4.1. أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

- يسهم البحث الحالي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والبرامج المنبثقة منها والتي تعتمد على تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي في العمليات التنموية، وبالأخص في مجال التعليم.
- تساعد نتائج هذا البحث صانعي القرار والقائمين على تصميم الاختبارات على اتخاذ قرارات مبنية على نتائج بحوث علمية محكمة تسهم في دعم استخدام تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي في التقويم.
- يدعم هذا البحث القائمين على الاختبارات على إيجاد دليل للأخلاقيات والمعايير التربوية في توظيف الذكاء الاصطناعي في التقويم.
- يفتح البحث آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات أخرى تتناول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التقويم والاستفادة منها في تحسين المخرجات التعليمية.

2. الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري للبحث على تعريف كلاً من الذكاء الاصطناعي، والتقويم، والتقويم الذكي، والتقويم التقليدي، والفروقات بين التقويم الذكي والتقويم التقليدي ونظريات تكنولوجيا التعليم الداعمة، و فوائد استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التقويم.

1.2. تعريف الذكاء الاصطناعي

يعرف بأنه أنظمة حاسوبية تشارك في عمليات شبيهة بالعمليات التي يقوم بها الإنسان. مثل: التعلم والتدقيق. والتوليف، والتصحيح الذاتي. واستخدام البيانات لمهمات المعالجة المعقدة. (Alina & Vadim, 2022)

كما عرف عوض الله وآخرون (2022) الذكاء الاصطناعي بأنه أحد تطبيقات الحاسب الآلي. التي تهتم بمحاكاة السلوك البشري. ومتابعة المتعلمين أثناء استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يساعد على كشف أي سلوك غير مرغوب فيه، مثل الغش وانتحال الشخصية.

وعرف الباحث الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة من الأدوات الحاسوبية تحاكي الذكاء البشري، مثل الفهم والتفكير والتعلم واتخاذ القرار.

ISSN: 2706-6495

2.2. تعريف التقويم

عرفها يسخرون (2023) بأنه عملية تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء. ووصفها بقصد المساندة في اتخاذ قرارات سليمة وصائبة، وأن تكون بالضرورة عملية نشطة ومستمرة وواقعية وذات فعالية.

وعرف الباحث التقويم بأنه قياس مستوى المتعلم أو أداءه والتعرف على نقاط القوة والضعف مما يساعد على اتخاذ قرارات صحيحة نحو التحسين.

3.2. تعريف التقويم الذكي

عرفها يسخرون (2023) التقويم الذكي بأنه إحدى تقنيات الحاسب الآلي التي يمكن الاستفادة منها للتغلب على صعوبات الاختبارات التقليدية. أو الاستفادة منها لزيادة التحصيل الدراسي، وتنمية مهارات التعلم الذاتي.

وعرف الباحث التقويم الذكي هو استخدام تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي في تصميم التقويم الإلكتروني بهدف اكتساب المتعلم مهارات التفكير العليا من الإبداع والتحليل والتفكير، والاستفادة من التغذية الراجعة الفورية، وتقديم تحليل. دوري وشخصي لأداء المتعلم.

4.2. التقويم التقليدي

عرفها يسخرون (2023) بأنه نوع من أنواع التقويم الذي يهتم بالمهارات المعرفية أثناء الاختبار، ولا يهتم إلى حد كبير بمهارات التفكير الإبداعي لأنه يهدف للتأكد من أن الطالب قد تعلم بشكل جيد، ويمكنه من الانتقال إلى المرحلة التالية.

وعرف الباحث التقويم التقليدي هو تقييم يهتم بقياس المهارات المعرفية دون النظر إلى الفروق الفردية لدى المتعلمين. من حفظ للمعلومات واسترجاعها خلال التقويم، مما يجعل المتعلمين تحت ضغوط كبيرة أثناء أداء التقويم.

5.2. الفروقات ما بين التقويم الذكي والتقويم التقليدي

جدول رقم (1) الفروقات بين التقويم الذكي والتقويم التقليدي

أوجه المقارنة	التقويم بالذكاء الاصطناعي	التقويم التقليدي
أدوات التقويم	أنشطة. واجبات، أنشطة إثرائية وعلاجية، اختبارات إلكترونية.	أنشطة. (واجبات- أنشطة إثرائية وعلاجية.) اختبارات ورقية.
دور المعلم	يقوم المعلم بالتوجيه والإرشاد. وأداة الذكاء الاصطناعي تقوم بالتصحيح وتقديم تغذية راجعة للطالب.	يقوم المعلم بتقديم التغذية الراجعة بعد التصحيح ورصدها في السجل.
دور الطالب	يقوم بالإجابة على الاختبار باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، ويحصل على التغذية الراجعة الفورية.	يقوم بالإجابة على الاختبار على ورقة الأسئلة استخدام. القلم. ويحصل على التغذية الراجعة بعد التصحيح من المعلم.
التفاعلية	يوجد تفاعل بين المتعلم وبرامج وأدوات الذكاء الاصطناعي. والحصول على التغذية الراجعة الفورية. كما يقدم معلومات إضافية مساعدة.	يوجد تفاعل بشكل أقل.

ISSN: 2706-6495

خصائص الأدوات	تكون الصور والأشكال واضحة في الاختبار. والزمن يكون محدد بدقة، من خلال. برنامج الذكاء الاصطناعي.	أحيانا، الصور والأشكال تكون غير واضحة بسبب النسخ المتكرر للاختبار. والزمن يكون محدد عن طريق المعلم.

6.2. نظريات تكنولوجيا التعليم الداعمة

تعد نظريات تكنولوجيا التعليم هي الإطار النظري لكثير من الممارسات التربوية والتقنية. وتنطلق تلك الممارسات بناء على دراسات وتطبيقات تلك النظريات. ومع ظهور التقنية الحديثة من أدوات الذكاء الاصطناعي. نجد تزايد في عدد تلك النظريات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بتلك الأدوات أو التطبيقات. ومن خلال الأسطر القليلة القادمة سنتحدث عن بعض النظريات التكنولوجية في التعليم المرتبطة بأدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. وذكر القرني وقران (2021) العديد من النظريات في مجال التكنولوجيا التعليم، منها:

- ***نظرية الضبط التكيفي***

وهو تكييف محتوى الاختبار بناء على أداء المتعلم، والفروق الفردية بين المتعلمين. وتحديد الهدف من التقويم، وتقديم التغذية الراجعة الفورية عند الانتهاء من التقويم، وتمكين المتعلمين من إتقان مهارات التفكير العليا.

- ***نظرية معالجة المعلومات والتفاعل بين الإنسان والحاسوب***

ظهرت هذه النظرية بواسطة كارد وألين وهما يهتما بتوفير تصميم لنظام يسمح لمصممي التقويم باختبار تصميمات واجهة المستخدم بطريقة ميسرة. ودعم استخدامها بكفاءة عالية. كما تدعم تطوير التقنيات لتحسين قابلية الاستخدام وقابلية الوصول. وتجربة المستخدم، وبناء أنظمة موائمة لاحتياجاتهم وتحقيق الأمان اللازم لهم بجودة عالية، مع الأخذ بالحسبان احتياجات العامل البشري وقدراته وخبراته.

- ***النظرية للتعلم من الوسائط المتعددة***

أسس النظرية الدكتور ريتشارد ما ير والتي عرضها بأنها النظرية التي تركز على فكرة أن المتعلمين يحاولون بناء روابط ذات معنى بين الصور والكلمات. وأنهم يتعلمون من خلال الصور والنصوص بشكل أكثر فعالية من تعلمهم بالصور لوحدها، فهي تقدم الوسائط على شكل كلمات مسموعة، وصور أو نصوص مكتوبة.

- ***نظرية القياس التربوي الحديث***

يعد Samuel أحد مؤسسي هذه النظرية، والتي أعطت مفهوم الصدق البنائي أبعادا جديدة. حيث تطورت أدوات التقويم التي تسمح بيانات متعددة مثل الأداء والسلوك والتفاعل. كما دعمت الاختبارات التي تقدم تغذية راجعة فورية قائمة على البيانات.

7.2. فوائد استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التقويم

ذكر علي (2024) عدد من فوائد استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التقويم. ومنها:

- تخصيص التعلم: وهذا تتيح لأدوات الذكاء الاصطناعي تكييف تصميم مسارات تعلم فردية تلبي احتياجات وإمكانات كل متعلم حسب قدراته العلمية.
- زيادة الدافعية: وهذا يشعر المتعلم بدافعية أكثر نحو التعلم من خلال شعوره بالتقديم الحقيقي، بفضل تكييف الأسئلة على مستواه الحقيقي.

- الدقة في التقويم: يعد الاختبارات التكيفية مساعد للتحديد مستوى التعلم بدقة. وهذا يسهم في زيادة فاعلية التعلم وسرعته، ويقلل الوقت والجهد اللازم تحديد مستوى المتعلم.

3. الدراسات السابقة:

أثبتت دراسة علي (2024) والتي بعنوان: الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في إعداد اختبارات اللغة في برامج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، والتي هدفت إلى إعداد اختبار تكيفي مع مستوى المتعلم وتحليل البيانات. استخراج التوجهات التي تدعم تطوير المناهج التعليمية. واتبعت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت مقابلة الخبراء والمتخصصين حول الاختبارات التكيفية وكانت عينتها ثمانية من الخبراء والمتخصصين في مجال توظيف الذكاء الاصطناعي في تعلم اللغة العربية. وأوصت الدراسة تعزيز التعاون بين المعلمين والخبراء، حيث يمكن تطوير برامج تدريبية مشتركة بين خبراء تقنيات الذكاء الاصطناعي والمعلمين. وهنا ركزت الدراسة على استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة التقويمات ولم تدرس أثره في تنمية مهارات التقويم الذكي. وهنا يتضح اتجاه الدراسة نحو الدور الذكاء الاصطناعي في تطوير اختبارات اللغة العربية.

وفي ذات السياق، أوصت الدراسة الزيود والعجلوني (2025) والتي بعنوان: فاعلية بيئة التعلم إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في تنمية التحصيل لدى طلبة العلوم التربوية في جامعة البتراء في الأردن. والتي هدفت إلى الكشف عن فاعلية بيئة التعلم الإلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في تنمية التحصيل لدى طلبة العلوم التربوية في جامعة البتراء في الأردن. حيث استخدمت الدراسة منهج البحث شبه التجريبي على عينة بلغت 80 طالبا، موزعين إلى تجريبية وضابطة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني واعتماد التدريس باستخدام بيئة التعلم الإلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في المراحل الدراسية المختلفة. واعتمدت الدراسة على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التدريس، وأغفلت أثره في تنمية مهارات التقويم الذكي. وهذا يتضح اتجاه الدراسة بضرورة تبني الذكاء الاصطناعي في التدريس في المراحل الدراسية المختلفة.

وفي ذات الصدد، أيدت دراسة الشهراني (2025) والتي بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تقويم الرياضيات من وجهة نظر المعلمين. والتي هدفت إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تقويم الرياضيات من وجهة نظر المعلمين. والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة 120معلماً. وأوصت الدراسة على ضرورة توفير البرامج والدورات التدريبية لمعلمي الرياضيات لتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في تقويم الرياضيات. إلا أنها لم تركز على أثر الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التقويم الذكي. وهنا يتضح اتجاه الدراسة نحو توفير التدريب لمعلمي الرياضيات بكيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تقويم الرياضيات.

ومن ناحية أخرى. أشادت الرشيد (2025) في دراستها والتي بعنوان: أثر تدريس الكيمياء باستخدام خرائط التفكير المدعومة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية الجوانب المعرفية والاتجاه نحو التعلم الذاتي لدى طالبات المرحلة الثانوية والتي شملت عينة الدراسة على 70 طالبا، وتقسيمهم إلى مجموعتين، ضابطة وتجريبية. استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تضمين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مقررات إعداد معلمي العلوم، وفرص التدريب على أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. وهنا يتضح استخدام الذكاء الاصطناعي في تنمية الجوانب المعرفية والاتجاه نحو التعلم الذاتي، ولم تركز على أثر الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التقويم الذكي. وهنا يتضح اتجاه الدراسة نحو تدريس الكيمياء باستخدام الذكاء الاصطناعي في تنمية الجوانب المعرفية.

ولا بد من الإشارة إلى دراسة عوض الله وآخرون (2022) والتي بعنوان: معايير تصميم الاختبارات الإلكترونية القائمة على الذكاء الاصطناعي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، والتي هدفت إلى التوصل إلى قائمة معايير التصميم الاختبارات الإلكترونية القائمة

على الذكاء الاصطناعي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت. حيث استخدمت الباحث. المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة والتي بلغت 38 من المحكمين والخبراء، وأوصت الدراسة بعدة توصيات، منها تصميم دليل إجرائي لإدارة الاختبارات الإلكترونية القائمة على الذكاء الاصطناعي يشتمل على كافة الإجراءات بشكل تفصيلي ودقيق. وإنشاء وحدة متابعة للتحقق من مطابقتها للمعايير. وهنا يتضح استخدام الذكاء الاصطناعي في اعداد معايير لتصميم الاختبارات الإلكترونية، ولم تركز على أثر الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التقويم الذكي، وهذا يتضح اتجاه الدراسة نحو اعداد معايير تصميم الاختبارات الإلكترونية القائمة على الذكاء الاصطناعي.

4. منهج البحث وإجراءاته:

استخدم الباحث المنهج التجريبي للتصميم شبه التجريبي القائم على القياس القبلي والبعدي من خلال مجموعتين الأولى تجريبية والثانية ضابطة. لتعرف مدى دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء.

1.4. المجتمع والعينة:

تمثل مجتمع البحث بالمرحلة الثالث متوسط – بنين - في مدينة جدة لمادة العلوم للعام الدراسي 1447هـ.

أما عينة البحث فقد تم اختيارها بشكل قصدي من طلاب مدرسة أوس بن الصامت المتوسطة، نظرا لتوافر الأدوات والإمكانات اللازمة لتنفيذ تجربة الاختبار. مثل وجود معمل حاسب آلي، وتوفر الإنترنت ثم اختيار فصلين عشوائيا حيث فصل ثالث أول المجموعة التجريبية، بينما فصل ثالث ثاني المجموعة الضابطة. وبلغت عينة البحث الإجمالي 60 طالبا بواقع 30 طالب في كل مجموعة.

2.4. محددات البحث:

تم تطبيق البحث ضمن الحدود التالية:

- الحدود الزمنية.: الفصل الدراسي الأول لعام 1447هـ.
- الحدود المكانية: مدرسة أوس بن الصامت المتوسطة في مدينة جدة.
- الحدود الموضوعية: دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من طلاب الصف الثالث متوسط.

3.4. إجراءات تطبيق البحث:

- أخذ الموافقة الرسمية من إدارة المدرسة لتطبيق الاختبار على عينة البحث.
- تحديد يوم وتوقيت تنفيذ الاختبار (القبلي والبعدي).
- سيتم اختبار المجموعة التجريبية عن طريق Quizbot & ChatGPT في نفس وقت اختبار المجموعة الضابطة والتي تختبر بالطريقة التقليدية.
- تم توليد اختبار مادة العلوم بواقع (10) أسئلة من اختيار من متعدد وتوليد (4) اختيارات لكل سؤال وإليكم خطوات توليد وتصميم الاختبار عن طريق أداة Quizbot & ChatGPT:

1. الدخول لموقع ChatGPT، وطلب توليد أسئلة مادة العلوم لطلاب الصف الثالث متوسط لعام 1447، بحيث تكون عدد الأسئلة عشرة اختيار من متعدد .وأربع مشتتات متوسطة الصعوبة.
2. حفظ ملف الأسئلة على شكل Word أو PDF.
3. الدخول لموقع Quizbot والتسجيل في الموقع، علماً بأن التسجيل مجاني .

4. من الصفحة الرئيسية يتم اختيار مولد السؤال.
5. اختيار نوع السؤال، وهو اختيار من متعدد.
6. يطلب منك الموقع إرفاق ملف أسئلة الاختبار.
7. يتم ضبط إعدادات الأسئلة من حيث عدد الأسئلة ومستوى الصعوبة، وعدد المشتتات، ولغة الاختبار، ثم الضغط على توليد الأسئلة .
8. اختيار أيقونة اختبرني لبدء الاختبار .
9. يتم عرض السؤال الأول والإجابات المحتملة يختار الطالب الإجابة الصحيحة، ثم ينتقل إلى بقية الأسئلة .
10. عند الانتهاء من جميع الأسئلة، تظهر للطالب النتيجة مباشرة .
11. يمكن تحويل طريقة عرض الأسئلة إلى لعبة .
12. بعد الانتهاء من عرض النتيجة، يحلل الموقع الاختبار ويبين نقاط القوة ومجالات التحسين .
13. يمكن مشاركة النتيجة عبر الإيميل أو وسائل التواصل الاجتماعي.

4.4. الأداة المستخدمة:

تم تصميم اختبار لمادة العلوم لطلاب الصف الثالث متوسط عن طريق Quizbot & ChatGPT كأداة للبحث، وتضمن الاختبار (10) أسئلة من نوع اختيار من متعدد وطبق على المجموعتين التجريبية والضابطة، بحيث يختار الطالب الإجابة الصحيحة من الخيارات الأربعة المعطاة وصحح الاختبار تلقائياً عبر Quizbot لطلاب المجموعة التجريبية وصحح اختبار طلاب المجموعة الضابطة بالطريقة التقليدية إذ تراوحت الدرجات على كل فقرة (0 – 1) الدرجة (1) للإجابة الصحيحة والدرجة (0) للإجابة الخاطئة. مع التأكد من تكافؤ معايير التصحيح بين المجموعتين، وذلك لضمان موضوعية التقييم وعدم تأثر النتائج بطريقة التصحيح.

5.4. تحكيم الاختبار:

لتحقق من صحة الاختبار عرضت فقرات الاختبار باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي ChatGPTوQuizbot على المعلمين المتخصصين في مادة العلوم لتحقق من المحتوى وإبداء الملاحظات اللازمة قبل تطبيق الاختبار " وذلك لإدخال العنصر البشري ضمن مراجعة ما ولده الذكاء الاصطناعي" وقد تم تعديل الملاحظات واعتماد الأسئلة وملائمتها لموضوع وأهداف البحث.

5. نتائج البحث:

1.5. عرض النتائج الوصفية للاختبارين القبلي والبعدي

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية

المجموعة	متوسط القبلي	الانحراف المعياري القبلي	متوسط البعدي	الانحراف المعياري البعدي
الضابطة	5.43	1.65	6.07	1.70
التجريبية	5.77	2.00	9.13	1.01

يوضح الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد المجموعتين الضابطة والتجريبية في الاختبارين القبلي والبعدي. وتشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات طلاب المجموعة الضابطة في الاختبار القبلي بلغ (5.43) بانحراف معياري قدره (1.65)، بينما بلغ المتوسط الحسابي في الاختبار البعدي (6.07) بانحراف معياري قدره.(1.70)

ISSN: 2706-6495

أما المجموعة التجريبية فقد بلغ متوسط درجاتها في الاختبار القبلي (5.77) بانحراف معياري قدره (2.00)، في حين ارتفع المتوسط الحسابي في الاختبار البعدي إلى (9.13) بانحراف معياري قدره.(1.01) وتشير هذه النتائج إلى وجود تحسن ملحوظ في أداء طلاب المجموعة التجريبية مقارنة بالمجموعة الضابطة في الاختبار البعدي.

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين القبلي والبعدي

المتغيرات	معامل الارتباطr	مستوى الدلالة
الاختبار القبلي × الاختبار البعدي	0.006	0.962

يبين الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين درجات الطلاب في الاختبار القبلي والاختبار البعدي. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (r = 0.006)عند مستوى دلالة (0.962)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الطلاب في الاختبار القبلي والبعدي.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي للاختبار (كرونباخ ألفا)

الاختبار	قيمة كرونباخ ألفا
الاختبار القبلي	0.28
الاختبار البعدي	0.64

يوضح الجدول (4) معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاختبار القبلي (0.28)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للاختبار البعدي (0.64)، وتشير هذه القيم إلى مستوى مقبول نسبياً من الاتساق الداخلي للاختبار، خاصة في التطبيق البعدي. ويُعزى انخفاض معامل الثبات في الاختبار القبلي إلى قلة عدد الفقرات (10 أسئلة) وطبيعة الاختبار الموضوعي اختيار من متعدد، في حين تحسن معامل الثبات في التطبيق البعدي ليصل إلى مستوى مقبول نسبياً.

جدول (5) نتائج تحليل التباين المصاحب ANCOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
الاختبار القبلي	0.58	0.51	0.480
المجموعة	82.40	72.08	0.000
الخطأ	65.10	—	—

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات طلاب المجموعتين في الاختبار البعدي بعد ضبط أثر الاختبار القبلي، تم استخدام تحليل التباين المصاحب. ويبين جدول (5) نتائج تحليل التباين المصاحب، حيث بلغت قيمة (F) الخاصة بالمجموعة (72.08) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين الضابطة والتجريبية في الاختبار البعدي تعزى إلى طريقة التدريب المستخدمة.

جدول (6) المتوسطات المعدلة والأخطاء المعيارية

المجموعة	المتوسط المعدل	الخطأ المعياري
الضابطة	6.05	0.28
التجريبية	9.12	0.28

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية المعدلة لدرجات طلاب المجموعتين بعد ضبط أثر الاختبار القبلي. حيث بلغ المتوسط المعدل لدرجات طلاب المجموعة الضابطة (6.05)، بينما بلغ المتوسط المعدل لطلاب المجموعة التجريبية .(9.12) وتشير هذه النتيجة إلى تفوق طلاب المجموعة التجريبية على طلاب المجموعة الضابطة في الاختبار البعدي.

جدول (7) حجم الأثر لطريقة التدريب

قيمة مربع إيتا η^2	تفسير حجم الأثر
0.56	أثر كبير

يبين جدول (7) حجم الأثر باستخدام معامل مربع إيتا(η^2) ، حيث بلغت قيمته.(0.56) ووفقاً لمعايير Jacob Cohenفإن القيم التي تزيد عن (0.14) تشير إلى حجم أثر كبير. وبناءً على ذلك فإن طريقة التدريب المستخدمة في البحث كان لها تأثير كبير في تحسين تحصيل الطلاب.

وبذلك فقد أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائية لصالح المجموعة التجريبية (التي اختبرت عن طريق أدوات الذكاء الاصطناعي). وقد يُعزى ذلك إلى ما توفره أدوات الذكاء الاصطناعي من محتوى على شكل صور متعددة وألوان تثير اهتمام الطلبة. وتزيد من تركيزهم أثناء الاختبار. كما أن احتواء الاختبار على بعض المقاطع الصوتية أو الفيديو، مما تحقق التآزر البصري والسمعي، بحيث يتم معالجة المعلومات والمهارات في القناتين معا، مما يقلل العبء المعرفي على القناة الواحدة، كما أنها تنوع هذه الوسائط تلبي أنماط التعلم المختلفة لدى الطلاب. (Moawad, 2022)

كما تشير دراسة الزهراني (2024) إلى وجود ضعف لدى المعلمين في التعامل مع أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وهذا قد يعود لتسارع تحديثات تلك الأدوات والتطبيقات وعدم تواجدها بطريقة مباشرة في المنهج الدراسي والمنصة الإلكترونية منصة مدرستي مما يجعله تحدياً في تنفيذ وتطبيق الاختبارات مدعومة بأدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

2.5. محددات البحث:

من أبرز محددات البحث انخفاض معامل الثبات في الاختبار القبلي، والذي قد يُعزى إلى قلة عدد فقرات الاختبار وطبيعة الأسئلة الموضوعية، بالإضافة إلى حجم العينة المحدود نسبياً، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج.

6. ملخص نتائج البحث:

1.6. النتائج العملية (الميدانية):

توصلت الدراسة بعد تطبيق الاختبارين القبلي والبعدي على المجموعتين الضابطة والتجريبية وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج تقارب المتوسطات الحسابية لدرجات طلاب المجموعتين الضابطة والتجريبية في الاختبار القبلي، مما يشير إلى تكافؤ مستوى المجموعتين قبل تطبيق التجربة .
2. أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط الحسابي لدرجات طلاب المجموعة التجريبية في الاختبار البعدي مقارنة بالمجموعة الضابطة، مما يدل على وجود تحسن ملحوظ في أداء أفراد المجموعة التجريبية بعد تطبيق طريقة التدريب .
3. بينت نتائج تحليل التباين المصاحب (ANCOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في الاختبار البعدي لصالح المجموعة التجريبية بعد ضبط أثر الاختبار القبلي .
4. أوضحت النتائج أن استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة كان لها تأثير إيجابي في تحسين مستوى تحصيل الطلاب مقارنة بالطريقة التقليدية .

5. أظهرت نتائج حساب حجم الأثر باستخدام مربع إيتاء (η^2) أن طريقة التدريب كان لها حجم أثر كبير في تحسين التحصيل الدراسي لدى الطلاب .
6. أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات الطلاب في الاختبار القبلي والبعدي، مما يشير إلى أن التحسن في النتائج يعود بشكل رئيس إلى تأثير طريقة التدريب المستخدمة .
7. أشارت نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) إلى مستوى مقبول من الاتساق الداخلي للاختبار، مما يدل على مناسبة الأداة المستخدمة لقياس التحصيل الدراسي لدى الطلاب.

2.6. النتائج النظرية (المستخلصة من المسح الأدبي)

أسفر المسح الأدبي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة عن عدد من النتائج النظرية المهمة، من أبرزها:

1. تؤكد الأدبيات التربوية أن استخدام الأساليب التدريبية الحديثة يسهم في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب مقارنة بالأساليب التقليدية في التدريس .
2. تشير العديد من الدراسات إلى أن البيئات التعليمية التفاعلية تساعد على زيادة دافعية الطلاب للتعلم وتحسين مستوى مشاركتهم في العملية التعليمية .
3. بينت الدراسات السابقة أن استخدام استراتيجيات تدريبية قائمة على التفاعل والنشاط يسهم في تنمية الفهم العميق للمفاهيم التعليمية .
4. توضح الأدبيات التربوية أن توظيف أساليب التدريب الحديثة (تطبيقات الذكاء الاصطناعي) يساعد في تنمية مهارات التفكير لدى الطلاب ويزيد من قدرتهم على استيعاب المحتوى التعليمي .
5. تؤكد العديد من الدراسات أهمية تنويع طرق التدريس والتدريب بما يتناسب مع خصائص المتعلمين واحتياجاتهم التعليمية .
6. تشير الأدبيات الحديثة في مجال التعليم إلى أن دمج الاستراتيجيات التدريبية الحديثة (تطبيقات الذكاء الاصطناعي) في العملية التعليمية يعد من العوامل المهمة في تحسين مخرجات التعلم.

7. التوصيات:

- أوصى الباحث استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي.
- تدريب المعلمين على استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في توليد أسئلة الاختبار، وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة الفورية.
- نشر ثقافة استخدام أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي بين المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور، وبيان دورها الفاعل في تحسين التعليم وجودة الأداء.
- الاستفادة من نتائج البحث في تطوير تصميم الاختبارات لبقية المواد الدراسية.

8. المصادر والمراجع:

1.8. المصادر والمراجع العربية:

أبو خطوة، إسماعيل. (2022). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم وانعكاسها على بحوث تكنولوجية التعليم. *المجلة العلمية المحكمة للجمعية المصرية للكمبيوتر التعليمي*. 10(20)، 145- 162

الرشيد، منيرة. (2024). أثر تدريس الكيمياء باستخدام خرائط التفكير المدعومة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية الجوانب المعرفية والاتجاه نحو التعلم الذاتي لدى طالبات المرحلة الثانوية. *المجلة التربوية*، 4 (128)، 1132-1177

الزهراني، بدر. (2024). التكامل بين المحفزات الرقمية ومنصة مدرستي (رؤى نوعية). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*. 65 ، 95 - 62

الزيود، نعمة. والعجلوني، خالد. (2025). فاعلية بيئة تعلم إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في تنمية التحصيل لدى طلبة العلوم التربوية في جامعة البترا في الأردن. *المجلة التربوية الأردنية*، 10 (1)، 149 -175

الشهراني، عبد الرحمن. (2025). دور الذكاء الاصطناعي التوليدي في تقويم الرياضيات من وجهة نظر المعلمين .*مجلة المناهج وطرق التدريس*، 4 (4)، 54-70

العتيبي، العنود. (2024). معوقات تطبيق التقويم الذاتي في مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف. *بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، 35 (1)، 187-244

علي، هداية. (2024). الذكاء الاصطناعي وتوظيفه في إعداد اختبارات اللغة في برامج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها .*التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 1 (204)، 44-2*

عوض الله، إيمان. وشوقي، داليا. وحجازي، طارق. (2022). معايير تصميم الاختبارات الإلكترونية القائمة على الذكاء الاصطناعي بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت . *المجلة الدولية للتعليم الالكتروني*، 1 (7)، 127-230

القرني، ظافر. وقران، أحمد. (2021). *نظريات تكنولوجيا التعليم وتطبيقاتها التربوية* (ط. 1). شركة تكوين العالمية.

كمال، زهرة. (2024). أهمية الذكاء الاصطناعي ومعوقاته في تدريس مادة الكيمياء للمرحلة المتوسطة من وجهة نظر مدرسي الكيمياء. *مجلة ريحان للنشر العلمي*، (45)، 531-553

يسخرون، منال. (2024). أنظمة القياس والتقويم الإلكتروني. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية- جامع الفيوم*، (32)، 81-122

2.8. المصادر الأجنبية:

Alina, A., and Vadim, V. (23 December 2022). Developing an AI-based learning management system: benefits, limitations, and best practices, Apriorit, Retrieved June 25, 2023 from: https://qrcd.org/3V40

Moawad, G. (2022). The effectiveness of designing an electronic environment to develop the skills of using virtual classrooms among faculty members and their attitudes toward them. (In Arabic), Arab Journal for Scientific Publishing, 2022 (40), 637-672.

ISSN: 2706-6495

9. الملاحق:

1.9. أسئلة الاختبار (أداة الدراسة):

اطلاع معلمي العلوم

عنوان البحث

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة التقويم الذكي القائم على الأداء بدلا من التقويم التقليدي

التعرف على أهداف البحث وأهميته

أهداف البحث

- تحديد أوجه القصورفي التقويم التقليدي.
- تطويرإطارمقترح لنظام تقويم ذكي قائم على الأداء.
- توضيح دورالذكاء الاصطناعي في تحليل الأداء وتقديم التغذية الراجعة.
- قياس فاعلية التقويم الذكي مقارنة بالنظام التقليدي.
- وضع ضوابط لتطبيق الأخلاقي والأمن للذكاء الاصطناعي في التقويم.

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

- يسهم البحث الحالي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والبرامج المنبثقة منها والتي تعتمد على تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي في العمليات التنموية، وبالأخص في مجال التعليم.
- تساعد نتائج هذا البحث صانعي القرارو القائمين على تصميم الاختبارات على اتخاذ قرارات مبنية على نتائج بحوث علمية محكمة تسهم في دعم استخدام تطبيقات وأدوات الذكاء الاصطناعي في التقويم.
- يدعم هذا البحث القائمين على الاختبارات على إيجاد دليل للأخلاقيات والمعايير التربوية في توظيف الذكاء الاصطناعي في التقويم.
- يفتح البحث آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات أخرى تتناول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التقويم والاستفادة منها في تحسين المخرجات التعليمية.

ISSN: 2706-6495

المجموعة الضابطة

اختبار مادة العلوم لطلاب الصف الثالث متوسط

الاسم: الصف:

السؤال الأول:

ما الجهاز المسؤول عن نقل الأكسجين والمواد الغذائية إلى خلايا الجسم؟
A) الجهاز العصبي
B) الجهاز الهضمي
C) الجهاز الدوري
D) الجهاز الإخراجي

السؤال الثاني:

أي مما يلي يُعد تغيرًا كيميائيًا؟
A) ذوبان السكر في الماء
B) تبخر الماء
C) احتراق الخشب
D) تقطيع الورق

السؤال الثالث:

القوة التي تعمل على جذب الأجسام نحو سطح الأرض هي:
A) قوة الاحتكاك
B) القوة الكهربائية
C) الجاذبية
D) القوة المغناطيسية

السؤال الرابع:

أي من الموارد التالية يُعد موردًا غير متجدد؟
A) الرياح
B) الشمس
C) الفحم
D) المياه

السؤال الخامس:

تتحرك الصفائح التكتونية فوق طبقة:
A) القشرة الأرضية
B) الغلاف الجوي
C) الستار (الوشاح)
D) اللب الخارجي

ISSN: 2706-6495

السؤال السادس:

أي مما يلي يُعد وحدة بناء الكائنات الحية؟
A)النسيج
B)العضو
C)الخلية
D)الجهاز

السؤال السابع:

أي نوع من التكاثر يحتاج إلى وجود أب واحد فقط؟
A)التكاثر الجنسي
B)التكاثر اللاجنسي
C)التكاثر البذري
D)التكاثر الداخلي

السؤال الثامن:

ما المادة التي تسمح بمرور التيار الكهربائي بسهولة؟
A)البلاستيك
B)الخشب
C)الزجاج
D)النحاس

السؤال التاسع:

أي من التالي يُعد من خصائص الفلزات؟
A)هشة وسهلة الكسر
B)عازلة للكهرباء
C)قابلة للطرق والسحب
D)غير لامعة

السؤال العاشر:

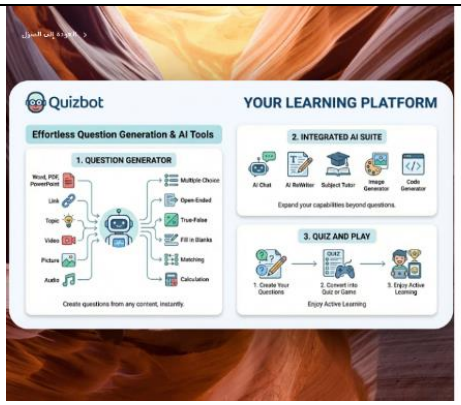
ما العملية التي ينتج عنها انتقال الماء من سطح الأرض إلى الغلاف الجوي؟
A)التكاثف
B)الهطول
C)التبخر
D)التجمد

بالتوفيق للجميع ،،،

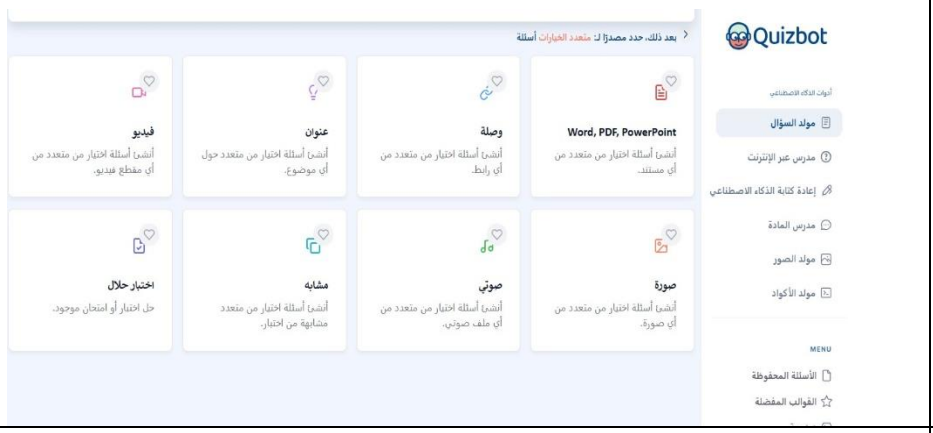
ISSN: 2706-6495

2.9. خطوات تصميم الاختبار:

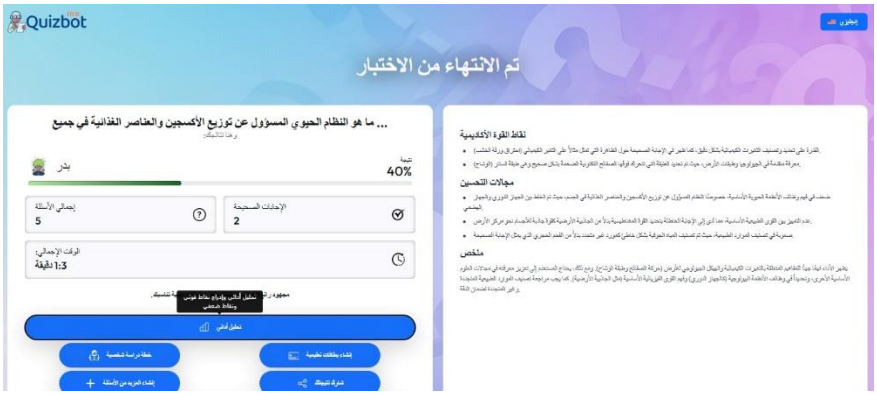
خطوات تصميم الاختبار

م	الإجراء	صورة الإجراء
1	الدخول لموقع ChatGPT لتوليد أسئلة الاختبار	
2	الدخول لموقع Quizbot والتسجيل في الموقع	
3	من الصفحة الرئيسية يتم اختيار مولد السؤال وهو اختيار من متعدد	

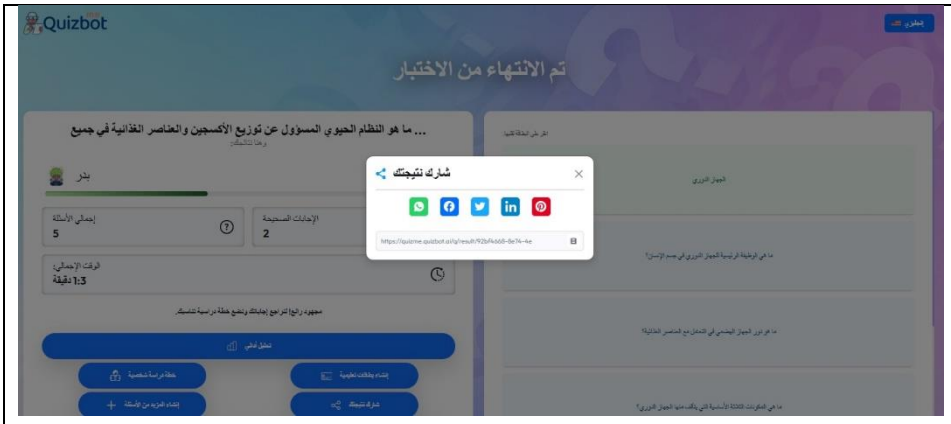
ISSN: 2706-6495

4	إرفاق ملف أسئلة الاختبار	
5	ضبط إعدادات الأسئلة من حيث عدد الأسئلة ومستوى الصعوبة، وعدد المشتتات، ولغة الاختبار، ثم الضغط على توليد الأسئلة ثم الضغط على أيقونة اختبرني	
	بدء الاختبار الآن	

ISSN: 2706-6495

6	يتم عرض السؤال الأول والإجابات المحتملة يختار الطالب الإجابة الصحيحة، ثم ينتقل إلى بقية الأسئلة	
7	النتيجة بعد نهاية الاختبار مباشرة	
8	يمكن تحويل طريقة عرض الأسئلة إلى لعبة	
9	بعد الانتهاء من عرض النتيجة، يحلل الموقع الاختبار ويبين نقاط القوة ومجالات التحسين	

ISSN: 2706-6495

10	يمكن مشاركة النتيجة عبر الإيميل أو وسائل التواصل الاجتماعي	

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ بدر بن عبد العزيز الزهراني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.6

ISSN: 2706-6495

نموذج تكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة لتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام

Developing an Integrated Quality and Lean Management Model to Improve Pilgrim Crowd Management Efficiency during Ramadan in the Third Expansion of Masjid al-Haram

إعداد الباحث/ هاشم طه العيدروس

مهندس معماري، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نموذج تكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة لتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف. وتكونت عينة الدراسة من (70) مبحوث من المهندسين المنفذين للتوسعة الثالثة للمسجد الحرام. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 بانحراف معياري 0.97، وارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 بانحراف معياري 0.93، ارتفاع مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 بانحراف معياري 0.96. ووجود أثر للنموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان. وأوصت الدراسة بضرورة تبسيط الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل مما يساهم في تطبيق إدارة الجودة، والعمل على زيادة القدرات القيادية لدى كافة العاملين من خلال البرامج والدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، الإدارة الرشيقة، إدارة الحشود، المعتمرين، التوسعة الثالثة، المسجد الحرام.

ISSN: 2706-6495

Developing an Integrated Quality and Lean Management Model to Improve Pilgrim Crowd Management Efficiency during Ramadan in the Third Expansion of Masjid al-Haram

Hashim Taha Alaidarous

Architect, Master of Business Administration, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to identify the role of an integrated model of Quality Management (QM) and Lean Management (LM) in enhancing the efficiency of pilgrim crowd management during Ramadan in the Third Expansion of the Grand Mosque (Masjid al-Haram). The study employed a descriptive-analytical approach to achieve this objective. The sample consisted of 70 respondents of the engineers who implemented the third expansion of the Grand Mosque, and the data collection tool was a structured questionnaire administered to the study sample. The results indicated a high level of implementation of quality management practices in managing pilgrim crowds during Ramadan in the Third Expansion of Masjid al-Haram, with a mean score of 4.07 and a standard deviation of 0.97. Similarly, a high level of application of lean management principles was observed, with a mean of 4.12 and a standard deviation of 0.93. Additionally, the efficiency of crowd management was found to be high from the perspective of the respondents, with a mean of 4.12 and a standard deviation of 0.96. The study confirmed the significant impact of the integrated QM-Lean model in enhancing the efficiency of pilgrim crowd management during Ramadan. The study recommended simplifying procedures and regulations to facilitate the application of quality management and enhancing the leadership capabilities of all staff through specialized programs and training courses.

Keywords: Quality Management, Lean Management, Crowd Management, Pilgrims, Third Expansion, Masjid al-Haram

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة تحولًا كبيرًا في أساليب الإدارة وطرق تحسين الأداء المؤسسي، حيث اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويُعد مدخل إدارة الجودة من أهم المداخل الإدارية التي تركز على التحسين المستمر، ومراقبة العمليات، وضمان رضا المستفيدين، فتطبيق ممارسات إدارة الجودة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد (القحطاني والشعيبي، 2022).

وقد شهدت مفاهيم إدارة الجودة تطورًا ملحوظًا من التركيز على مراقبة الجودة كخطوة نهائية في الإنتاج إلى اعتماد إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى دمج الجودة في جميع جوانب العمل، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي وحتى التنفيذ والتقييم، فلم تعد الجودة خيارًا، بل أصبحت ضرورة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين سمعة المؤسسة، وقد ساهمت أدوات إدارة الجودة الحديثة، مثل تحليل البيانات وحل المشكلات والتحسين المستمر، في تحديد نقاط الضعف وتقديم حلول مبتكرة وتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء (الدعيق، 2025).

ومع تصاعد تعقيد البيئات التنظيمية وسرعة التغيرات التشغيلية، برزت الحاجة إلى المرونة الإدارية، ومن أبرز أساليبها الإدارة الرشيقة (Agile Management)، التي تهدف إلى التكيف السريع مع التغيرات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتعتبر الإدارة الرشيقة أداة جوهرية لتعزيز التطوير التنظيمي من خلال تطوير القادة، وتعزيز قدرات حل المشكلات، وتوقع المخاطر والفرص، وتسريع تنفيذ المهام بأقل تكلفة وجهد، مما يجعلها أسلوبًا ضروريًا للمؤسسات التي تتعامل مع بيئات ديناميكية ومعقدة (البدوي والبكري، 2024).

وتبرز أهمية هذه النماذج الإدارية بشكل خاص في مجال إدارة الحشود البشرية، حيث تُعد إدارة الحشود من المجالات المهمة في التخطيط الحضري وإدارة الفعاليات الكبرى، خاصة في المواقع التي تشهد تجمعات بشرية كثيفة. وتشير الدراسات إلى أن إدارة الحشود تتطلب تخطيطًا دقيقًا يعتمد على تحليل حركة الأفراد، وتصميم المسارات المناسبة، واستخدام التقنيات الحديثة لضمان سلامة الأفراد وتحقيق الانسيابية في الحركة.(Felemban, et al, 2021)

وتُعد مناسك الحج والعمرة من أكبر التجمعات البشرية في العالم، حيث يتوافد ملايين المسلمين سنويًا إلى المسجد الحرام لأداء الشعائر الدينية، الأمر الذي يشكل تحديًا كبيرًا في إدارة حركة الحشود وتنظيمها بما يضمن سلامة المعتمرين وانسيابية الحركة داخل الحرم الشريف. وتشير الدراسات إلى أن إدارة الحشود في الحج والعمرة تتطلب تكامل الجهود الهندسية والتنظيمية والتقنية من أجل تحقيق أعلى مستويات السلامة والكفاءة التشغيلية.(Alnabulsi & Drury, 2014)

وفي إطار الجهود المبذولة لتطوير إدارة الحشود في المسجد الحرام، نفذت المملكة العربية السعودية عددًا من المشروعات العمرانية الكبرى، ومن أبرزها مشروع التوسعة الثالثة للمسجد الحرام الذي يعد أحد أكبر المشروعات التوسعية في العالم، حيث يهدف إلى زيادة الطاقة الاستيعابية للحرم وتحسين حركة الحشود وتسهيل أداء الشعائر الدينية. وقد اعتمد تنفيذ هذه التوسعة على تصميمات هندسية متقدمة تراعي انسيابية حركة المعتمرين وتقلل من احتمالات الازدحام والاختناقات البشرية (الفضيل، 2015)

ورغم أهمية هذه التوسعات العمرانية في تحسين الطاقة الاستيعابية للمسجد الحرام، إلا أن إدارة الحشود خلال المواسم التي تشهد كثافة عالية مثل شهر رمضان تتطلب تبني نماذج إدارية حديثة تسهم في تحسين كفاءة إدارة الحشود وتعزيز القدرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة في تدفق المعتمرين. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر نموذج تكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة على تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان من وجهة نظر المهندسين المنفذين لتوسعة الثالثة للمسجد الحرام.

ISSN: 2706-6495

1.1. مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الحشود في المواقع المقدسة، وخاصة في المسجد الحرام أثناء مواسم الذروة مثل شهر رمضان، من التحديات التنظيمية الكبرى التي تواجه الجهات المشرفة على تنظيم حركة المعتمرين والمصلين. فبالرغم من التوسعات العمرانية والتقنيات الحديثة المعتمدة، تظل الازدحام البشرية وحركة التدفق غير المنتظمة من أهم المشكلات التي تؤثر على سلامة وراحة الزوار وكفاءة الخدمات التشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن كثافة الحشود يمكن أن تؤثر سلبًا على السلامة العامة، حيث أشارت دراسة حول الحج إلى أن ارتفاع الكثافة البشرية يقلّل من شعور الأفراد بالأمان عند غياب تنظيم نفسي واجتماعي مناسب للحشود، مما يتطلب استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة السلوك الجماعي والتدفق البشري.(Alnabulsi & Drury, 2014)

فوفقًا لدراسة (Kadi & Selim, 2022) فأن نظام إدارة الحشود الحالي في مناسك الحج يواجه قيودًا تنظيمية واضحة، حيث تمثل أوجه القصور في التخطيط والحوكمة والتنسيق بين الجهات المعنية عائقًا أمام تحسين حركة المشاة داخل مواقع الطواف والمناطق المحيطة بالحرم، مما يحدّ من تجربة المستخدمين وقدرتهم على التحرك بحرية وأمان.

وعلى الرغم من هذه الجهود التقنية والعمرانية، لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تربط بين النماذج الإدارية الحديثة (مثل إدارة الجودة والإدارة الرشيقة) وتأثيرها الفعلي في كفاءة إدارة الحشود في مثل هذه التجمعات الضخمة. فكثير من الدراسات ركزت على الجوانب الهندسية أو التقنية فقط، دون الربط بين الأساليب الإدارية الحديثة وتقييمها من وجهة نظر المنفذين الفعليين الذين لهم خبرة مباشرة في إدارة المسارات وتشغيل الخدمات داخل المسجد الحرام خلال أوقات الذروة. وفي ظل استمرار ارتفاع أعداد المعتمرين الذي يستهدف أن يصل إلى أكثر من 30 مليون معتمر سنويًا في إطار رؤية المملكة 2030، مما يستدعي تطوير نماذج إدارة أكثر كفاءة ومرونة توافقًا مع ظروف التدفق البشري المتغيرة (Shah, 2024).

2.1. تساؤلات الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر نموذج تكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة على تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان من وجهة نظر المهندسين المنفذين لتوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

1. ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟
2. ما واقع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟
3. ما مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟
4. ما أثر النموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان؟

3.1. فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعي التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة محاور، منها:

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمجال إدارة الحشود من خلال تقديم إطار نظري يدمج بين مفاهيم إدارة الجودة والإدارة الرشيقة، بما يسهم في تطوير نماذج إدارية حديثة لإدارة الحشود في البيئات ذات الكثافة العالية.
2. توضيح العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة ودورهما في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، الأمر الذي يدعم بناء نموذج إداري متكامل قادر على مواجهة التحديات التنظيمية المرتبطة بإدارة الحشود.
3. تقديم أساس علمي لدراسة إدارة الحشود في الأماكن المقدسة، وهو مجال بحثي يحتاج إلى مزيد من الدراسات العلمية المنظمة التي تربط بين النظريات الإدارية والتطبيقات الواقعية.
4. فتح آفاق بحثية مستقبلية للباحثين لدراسة تطبيقات النماذج الإدارية الحديثة في إدارة الحشود والفعاليات الكبرى، خاصة في البيئات التي تشهد كثافة بشرية مرتفعة مثل مواسم الحج والعمرة.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية فيما يلي:

1. مساعدة صناع القرار والجهات المشرفة على إدارة المسجد الحرام في تطوير أساليب حديثة لإدارة الحشود تعتمد على التكامل بين الجودة والمرونة الإدارية، بما يدعم تحقيق أعلى مستويات السلامة والتنظيم.
2. الاستفادة من آراء وخبرات مجتمع الدراسة المتمثل في المهندسين المنفذين للتوسعة الثالثة للمسجد الحرام، حيث يمتلكون خبرة عملية مباشرة في تصميم وتنفيذ البنية التحتية والمسارات التنظيمية للحشود، الأمر الذي يسهم في تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق لتحسين إدارة الحشود.
3. توفير نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التشغيلية الخاصة بإدارة الحشود خلال المواسم التي تشهد كثافة بشرية عالية، مثل شهر رمضان ومواسم الحج والعمرة.
4. دعم جهود المملكة العربية السعودية في تطوير إدارة الحشود في الحرمين الشريفين بما يتوافق مع توجهات التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة لضيوف الرحمن..

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر نموذج تكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة على تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان من وجهة نظر المهندسين المنفذين لتوسعة الثالثة للمسجد الحرام.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام.
2. التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام.
3. الكشف عن مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام.
4. قياس أثر النموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان.

ISSN: 2706-6495

5.1. مصطلحات الدراسة:

مفهوم إدارة الجودة:

عرفها بوراد وحداد (2023، 5) بأنها: "عبارة عن مجموعة من المميزات والخصائص التي يتمتع بها المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، والتي تلبي حاجات وتوقعات الزبائن، وذلك سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، أو يمكن القول إنها عبارة عن منتجات خالية من العيوب".

عرف إسماعيل (2026، 2191) إدارة الجودة بأنها: "التركيز على الرقابة الكلية والشاملة للمنظمة في ضوء مناهج (التحسين المستمر، التوجه بالعملاء، الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة، الثقافة التنظيمية)."

مفهوم الإدارة الرشيقة:

عرفها عبد الباري ويوسف (2025، 4) بأنها: " تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذات العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة، وانخفاض مستويات التعاون، أو إنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد".

كما أشار الشهراني وآخرون (2025، 126) إلى أن القيادة الرشيقة " مفهوم متعدد الجوانب يتطلب جهودًا متكاملة لإزالة مختلف أشكال الهدر، وتطبيق نهج التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية أو الإدارية أو الخدمية، إضافة إلى سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيير، وتفعيل مشاركة جميع أفراد المنظمة في مبادئها وتطبيقاتها."

2. الدراسات السابقة:

1.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالتكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة:

دراسة (Alshammari et al., 2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المتكامل لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وممارسات الإدارة الرشيقة (Lean) على أداء الاستدامة في قطاع تصنيع الأغذية في المملكة العربية السعودية، مع تحديد العلاقات بينها وبين أداء الاستدامة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي من خلال تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية وشبكات الأعصاب الاصطناعية (SEM-ANN). واستخدمت الدراسة الاستبيان الاستقصائي كأداة لجمع البيانات من منظمات تصنيع الأغذية. وتوصلت الدراسة إلى أن تكامل ممارسات TQM و Leanله تأثير إيجابي كبير على أداء الاستدامة، كما أثبتت أن Lean يلعب دورًا وسيطًا في تعزيز تأثير إدارة الجودة على الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة للجودة والإدارة الرشيقة لتعزيز الأداء المستدام وتحقيق التميز التشغيلي في المنظمات الصناعية.

دراسة (Abdul Rahim et al., 2025) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف نموذج تكامل بين الإدارة الرشيقة وإدارة الجودة لتحسين التميز التشغيلي في المؤسسات، وذلك من خلال دراسة نوعية تعتمد على مقابلات مع خبراء الصناعة وتحليل بياناتهم لفهم كيفية دمج هذه الأدوات وممارساتها في بيئة العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي باستخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات من خبراء في الإدارة الرشيقة والجودة. وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج التكامل بين Agile و Leanيسهم في تحسين كفاءة العمليات ورفع جودة المنتجات والخدمات، ويعزز المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل يجمع بين الرشاقة والجودة لتحسين الأداء المؤسسي واستدامته.

دراسة (Abdul Rahim et al., 2025) هدفت الدراسة إلى تحليل إطار تكامل بين الإدارة الرشيقة Lean وطرق إدارة الجودة لتحسين فعالية العمليات التشغيلية في المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي باستخدام مقابلات نصف منظمة مع خبراء الصناعة لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة المقابلات كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن دمج ممارسات Lean

و Agile يعزز كفاءة العملية التشغيلية، يحسن جودة المنتجات، ويرفع رضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج تكاملي بين Lean و Agile Quality Managementلتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (Aditiya, 2025) هدفت الدراسة هذه إلى تحليل تأثير دمج ممارسات Lean و Agileعلى كفاءة الإنتاج في قطاعات صناعية متعددة. واعتمدت الدراسة على المنهج المزدوج (Mixed-Methods) من خلال جمع بيانات كمية ونوعية عبر استبيانات وتحليلها إحصائيًا. واستخدمت الدراسة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من 30 منشأة تصنيع. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي دمجت Lean و Agileحققت تقليلًا في الهدر، وتحسينًا في المرونة، ورفعًا في كفاءة الإنتاج. وأوصت الدراسة بضرورة التطبيق التدريجي لممارسات Lean-Agile مع التدريب الكافي للعاملين.

دراسة (Wolfram, 2025) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الإدارة الرشيقة للعمليات في سياق نظم إدارة الجودة مع إدخال الذكاء الاصطناعي (AI) في شركات الهندسة الطبية. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي مع مقابلات مع تسعة خبراء لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة المقابلات الاستقصائية كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن دمج Lean و Agileمع نظم إدارة جودة مدعومة بالذكاء الاصطناعي يوفّر مرونة أكبر في بيئة العمل ويعزز تنافسية العمليات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات مرنة مدعومة بالذكاء الاصطناعي لضمان جودة وفعالية العمليات في بيئات العمل المتقلبة.

دراسة (بدوي وبكري, 2024) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 260 من المديرين والإداريين. وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تسهم بشكل كبير في التميز التنظيمي في القيادة والثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الرشاقة داخل المؤسسات التعليمية لتحسين الأداء والمرونة.

دراسة (عبد الوهاب، 2024) هدفت الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام لشركات الحديد والصلب في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين. وتوصلت إلى أن التطبيق الفعّال لممارسات إدارة الجودة يساهم في تحسين الأداء المستدام بشكل كبير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل مؤسسات الإنتاج لرفع الكفاءة.

دراسة (Aichouni et al., 2024) هدفت الدراسة إلى عرض مراجعة منهجية لأدبيات دمج إدارة الجودة الشاملة مع تقنيات الصناعة 4.0، مع التركيز على كيف يمكن أن يدعم هذا الاندماج تحسين الأداء وتنفيذ ممارسات الجودة والإدارة الرشيقة في المنظمات الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي للمراجعة المنهجية لدراسة الأدبيات المنشورة بين 2015 و2024 في مجلات علمية عالمية. واستخدمت الدراسة تحليل محتوى الدراسات السابقة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن دمج TQM مع مفاهيم الإدارة الحديثة وتكنولوجيا الصناعة 4.0 يعزز من قدرة المنظمات على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البحوث والتطبيقات العملية لنماذج إدارة الجودة المتكاملة مع Lean والتقنيات الرقمية لتحقيق التميز المؤسسي

2.2. الدراسات السابقة المتعلقة إدارة حشود المعتمرين:

دراسة(Taibah, et al, 2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الحشود في المسجد الحرام خلال شهر رمضان، من خلال دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لإدارة الحشود بالهيئة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في إدارة الحشود. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل المراقبة الذكية وتحليل البيانات والتنبؤ بالكثافة البشرية يسهم بدرجة كبيرة في تحسين كفاءة إدارة الحشود داخل المسجد الحرام. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع استخدام الأنظمة الذكية وتطوير البنية الرقمية لدعم إدارة الحشود خلال المواسم ذات الكثافة العالية مثل شهر رمضان.

دراسة (Alzahrani & Algethami, 2025) هدفت الدراسة إلى تطوير نظام يعتمد على تقنيات التعلم الآلي للتنبؤ بكثافة الحشود وتحليل سلوكها خلال مواسم الحج والعمرة بهدف تعزيز كفاءة إدارة الحشود في الأماكن المقدسة. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي التطبيقي لتطوير نموذج يعتمد على خوارزميات التعلم الآلي لتحليل بيانات الحشود. واستخدمت الدراسة قواعد بيانات الحشود وتحليل الفيديو والبيانات الضخمة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن النماذج المعتمدة على التعلم الآلي يمكنها التنبؤ بحالات الازدحام مبكراً، مما يساعد الجهات المسؤولة على اتخاذ قرارات تنظيمية فعالة للحد من المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية ضمن أنظمة إدارة الحشود في المسجد الحرام.

دراسة (Shah, 2024) هدفت هذه الدراسة إلى استعراض دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الحشود أثناء الحج والعمرة، وتحديد أهم التطبيقات التقنية المستخدمة في مراقبة الكثافة البشرية والتنبؤ بحركة الحشود. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الدراسات والتطبيقات التقنية الحديثة في مجال إدارة الحشود. واستخدمت الدراسة تحليل الأدبيات العلمية وقواعد البيانات البحثية كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مثل تحليل الفيديو والتعلم الآلي يساعد في التنبؤ بالكثافة البشرية واتخاذ قرارات فورية لتحسين إدارة الحشود. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة ذكية متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار في إدارة الحشود في المسجد الحرام.

دراسة (El-Said, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آليات التحكم في الحشود خلال موسمي الحج والعمرة من خلال توظيف تصميم التفاعل والتقنيات الرقمية لتحسين حركة الزوار داخل الأماكن المقدسة. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لدراسة سلوك الحشود وأنماط الحركة داخل المواقع الدينية المزدحمة. واستخدمت الدراسة تحليل النماذج التصميمية والمحاكاة الرقمية كأداة لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنيات التفاعلية والتصميم الذكي للمسارات يسهم في تقليل الازدحام وتحسين انسيابية الحركة داخل المواقع المقدسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التقنيات الرقمية وأنظمة المحاكاة في التخطيط لإدارة الحشود داخل المسجد الحرام.

دراسة (Al-Hanawi, et al, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القطاع الصحي في إدارة حشود الحجاج والمعتمرين في المملكة العربية السعودية، وتحليل العلاقة بين تزايد أعداد الحجاج والمعتمرين وبين جاهزية الخدمات الصحية والبنية التحتية الداعمة لإدارة الحشود في مكة المكرمة والمدينة المنورة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الزمنية الخاصة بأعداد الحجاج والموارد الصحية خلال الفترة (2010–2019). واستخدمت الدراسة تحليل البيانات الإحصائية والسجلات الرسمية كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطوير الخدمات الصحية وتحسين كفاءة إدارة الحشود وتقليل المخاطر الصحية خلال مواسم الحج والعمرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين القطاعات الصحية والتنظيمية وتطوير نظم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود في المشاعر المقدسة.

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث المنهج:

أغلب الدراسات المتعلقة بـ تكامل إدارة الجودة والإدارة الرشيقة اعتمدت على المنهج الكمي التحليلي) مثل دراسة Alshammari et al., 2025)أو المنهج النوعي التحليلي باستخدام مقابلات شبه منظمة) مثل Abdul Rahim et al., 2025 و Wolfram, 2025).

الدراسات المتعلقة بـ إدارة الحشود ركزت بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي والتجريبي التطبيقي) مثل Taibah et al., 2025 و (Alzahrani & Algethami, 2025)، وبعضها استخدم المراجعة الأدبية التحليلية مثل Shah, 2024 و El-Said, 2023).

ISSN: 2706-6495

من حيث أداة جمع البيانات:

الأدوات الأكثر استخدامًا في دراسات الجودة والرَشاقة كانت الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة، وهو مناسب لجمع البيانات من خبراء الصناعة والمنظمات الصناعية.

في دراسات إدارة الحشود، كانت الأدوات الاستبانة، قواعد البيانات، تحليل الفيديو، المحاكاة الرقمية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس التوجه نحو استخدام تقنيات حديثة ومباشرة لقياس فعالية إدارة الحشود.

الفجوة هنا تكمن في قلة الدراسات التي تجمع بين الأدوات الرقمية وتقنيات القياس الذكي مع تقييم تأثير إدارة الجودة والإدارة الرشيقة بشكل متكامل على إدارة الحشود.

من حيث العينة والمجتمع:

الدراسات الصناعية ركزت على المنظمات الصناعية والشركات الإنتاجية(Alshammari et al., 2025؛ Aditiya, 2025) ، وغالبًا ما كان حجم العينة محدودًا مقارنة بحجم المجتمع الصناعي الكلي.

الدراسات التعليمية العربية ركزت على الإداريين والمديرين في المؤسسات التعليمية (بدوي وبكري, 2024)، مما يعطي خلفية تطبيقية محدودة خارج القطاع التعليمي.

الدراسات الخاصة بالحشود ركزت على العاملين في إدارة الحشود بالمسجد الحرام والمشاعر المقدسة أو استخدام البيانات الرقمية للحشود، وهي عينات دقيقة ومحددة، لكنها تقتصر على بيئة واحدة جغرافياً وزمنياً، خصوصًا موسم رمضان أو الحج.

4.2. الفجوة البحثية:

لا توجد حتى الآن دراسات تطبيقية مباشرة تربط بين نموذج تكامل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والإدارة الرشيقة (Lean & Agile) مع تحسين كفاءة إدارة الحشود في المسجد الحرام خلال رمضان أو التوسعة الثالثة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث في الجانب النظري تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ووصفها والتعرف عليها، وفي الجانب التطبيقي تم استخدم المنهج التحليلي الذي يعمل على استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة للوصول الي نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

2.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المهندسين المنفذين للتوسعة الثالثة للمسجد الحرام.

3.3. عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق أداة الدراسة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 70 فرد.

4.3. أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي

تتضمن محور إدارة الجودة ويتكون من ثلاث أبعاد (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة وتدريب العاملين) ويشتمل على 15 عبارة ومحور الإدارة الرشيقة ويتكون من ثلاث أبعاد (تطبيق أسس تنظيم موقع العمل، إعداد العاملين متعددي الوظائف، تطبيق العمل القياسي) ويشتمل على 15 عبارة ومحور إدارة حشود المعتمرين ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق مطلقا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (3-1) تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

جدول (3-2) مكونات استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)

أبعاد الدراسة	متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة الدراسة	4
محور إدارة الجودة	دعم والتزام الإدارة العليا	5
	التحسين المستمر	5
	مشاركة وتدريب العاملين	5
محور الإدارة الرشيقة	تطبيق أسس تنظيم موقع العمل	5
	إعداد العاملين متعددي الوظائف	5
	تطبيق العمل القياسي	5
محور إدارة حشود المعتمرين		10

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة
4. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
5. معادلة الانحدار البسيط: لاختبار فروض الدراسة

ISSN: 2706-6495

6.3. صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إدارة الجودة

جدول (3-3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
	دعم والتزام الإدارة العليا		
1	تتوفر القناعة التامة لدى الادارة بأهمية تطبيق إدارة الجودة	0.728**	0.000
2	تعمل الادارة على توفير كافة الموارد اللازمة من أجل تطبيق إدارة الجودة	0.766**	0.000
3	تعمل الادارة على توفير المناخ والبيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة	0.830**	0.000
4	تهتم الادارة بتبسيط الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل مما يساهم في تطبيق إدارة الجودة	0.827**	0.000
5	تعمل الادارة على التقييم المستمر لمبادئ ادارة الجودة التي يتم تطبيقها	0.895**	0.000
	التحسين المستمر		
6	تنظر الادارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	0.907**	0.000
7	يتم الإعداد للخدمات التي يتم تقديمها بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات المعتمرين المستقبلية	0.902**	0.000
8	يتم التواصل بين مختلف الأقسام عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	0.900**	0.000
9	توفر الإدارة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	0.856**	0.000
10	يتم إجراء تغيرات مستمرة لتطوير الخدمات في ضوء احتياجات المعتمرين	0.851**	0.000
	مشاركة وتدريب العاملين		
11	يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة	0.888**	0.000
12	تقوم الادارة بتفويض العاملين بسلطات كافية تساعدهم في إنجاز مهامهم الوظيفية	0.735**	0.000
13	تهتم الادارة بالتعرف على أراء العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها والتي تتعلق بسير العمل	0.898**	0.000
14	تهتم الادارة بزيادة القدرات القيادية لدى كافة العاملين	0.919**	0.000
15	يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	0.892**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

من الجدول السابق تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة الجودة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة الجودة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الإدارة الرشيقة

جدول (3-4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
	تطبيق أسس تنظيم موقع العمل		
1	تهتم الإدارة الرشيقة بتحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى فيتم تصنيف المواد والمعدات في مكان العمل وإزالة غير الضروري منها	0.939**	0.000
2	تهتم الإدارة الرشيقة بتوفير كل الطرق لتنظيم مكان العمل والحفاظ على تجهيزاته حيث توجد أماكن مخصصة ومحددة لكل الأدوات والمعدات	0.880**	0.000
3	تطبق الإدارة الرشيقة إجراءات منتظمة للتنظيف والصيانة الدورية	0.902**	0.000
4	توجد معايير موحدة للحفاظ على النظام والترتيب في مكان العمل	0.896**	0.000
5	يلتزم العاملون بإجراءات تنظيم موقع العمل بشكل ذاتي ومستمر	0.911**	0.000
	إعداد العاملين متعددي الوظائف		
6	تتبنى الإدارة الرشيقة سياسة تطوير مهارات متعددة لدى العاملين	0.720**	0.000
7	يتم تدريب العاملين على أداء مهام متنوعة خارج نطاق وظائفهم الأساسية	0.770**	0.000
8	يوجد نظام تناوب وظيفي يتيح للعاملين ممارسة مهام مختلفة	0.848**	0.000
9	تربط الإدارة الرشيقة الحوافز والترقيات بتطوير المهارات المتعددة	0.831**	0.000
10	تساهم تعددية المهارات في زيادة مرونة فرق العمل عند الغياب أو ضغط العمل	0.904**	0.000
	تطبيق العمل القياسي		
11	توفر الإدارة الرشيقة دليلا اجرائيا يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية بدقة	0.898**	0.000
12	تهدف الإدارة الرشيقة إلى تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية مما يضمن سرعة تقديم الخدمات	0.915**	0.000
13	تسمح الإدارة الرشيقة بتخطي الروتين الوظيفي وتنفيذ العمل بشكل ابداعي	0.877**	0.000
14	تسعى الإدارة الرشيقة إلى نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للموارد	0.841**	0.000
15	تسعى الإدارة الرشيقة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي	0..842**	0.000

** **ذات دلالة احصائية عند 0.01**

تبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الإدارة الرشيقة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الإدارة الرشيقة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: إدارة حشود المعتمرين

جدول (3-5) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تُوزَّع المهام بوضوح بين فرق العمل في إدارة حشود المعتمرين	0.934**	0.000
2	التوجيه الفعّال يساعد على سرعة الاستجابة للطوارئ	0.789**	0.000
3	تُستخدم أنظمة تقنية لتنسيق دخول وخروج المعتمرين	0.939**	0.000
4	يتم اعتماد قواعد تنظيمية واضحة أثناء تنفيذ العمل	0.919**	0.000
5	التنظيم الجيد يقلل من الازدحام ويعزز السلامة.	0.918**	0.000
6	توجد خطط مسبقة لإدارة حشود المعتمرين تعتمد على البيانات الرقمية.	0.655**	0.000
7	التخطيط المتكامل يساهم في التنبؤ بمناطق الكثافة العالية.	0.853**	0.000
8	يتم إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة الطوارئ.	0.934**	0.000
9	التخطيط المسبق يربط الموارد البشرية والتقنية معًا.	0.789**	0.000
10	تُستخدم أنظمة إلكترونية لمتابعة حركة حشود المعتمرين لحظياً	0.936**	0.000

** **ذات دلالة احصائية عند 0.01**

من الجدول السابق تبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة حشود المعتمرين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة حشود المعتمرين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3. ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (3-6) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الجودة	0.972	15
الإدارة الرشيقة	0.975	15
إدارة حشود المعتمرين	0.964	10
إجمالي استمارة الاستبيان	**0.990**	**40**

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.70 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

ISSN: 2706-6495

4. نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها:

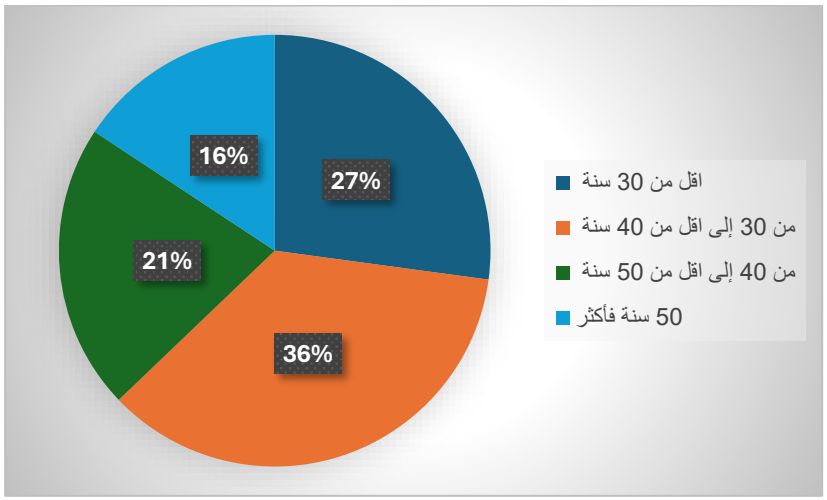
1.4. عرض خصائص العينة

1- العمر

جدول (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

الفئات	العدد	%
أقل من 30 سنة	19	27.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	35.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	21.4
50 سنة فأكثر	11	17.1
الإجمالي	**70**	**100**

شكل (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر



من الجدول (4-1) والشكل (4-1) نجد أن 19 فرد من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من أقل من 30 سنة بنسبة 27.1% و25 فرد أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 35.7% و15 فرد أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 21.4% و11فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 17.1 %

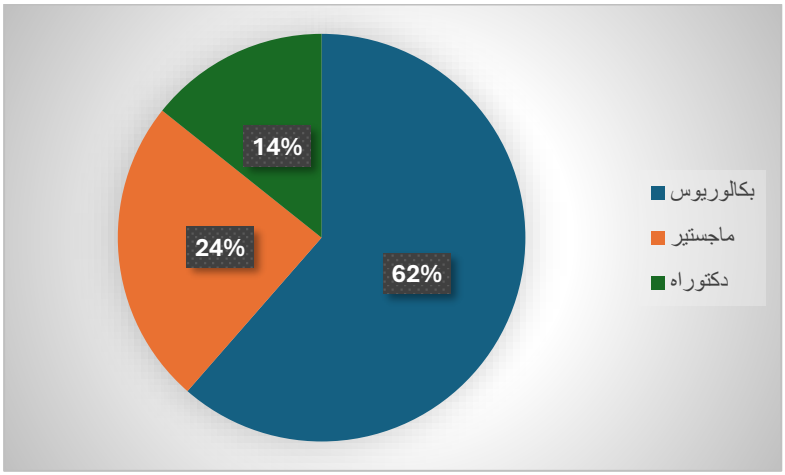
2- المؤهل التعليمي

جدول (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

الفئات	العدد	%
بكالوريوس	43	61.4
ماجستير	17	24.3
دكتوراه	10	14.3
الإجمالي	**70**	**100**

ISSN: 2706-6495

شكل (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي



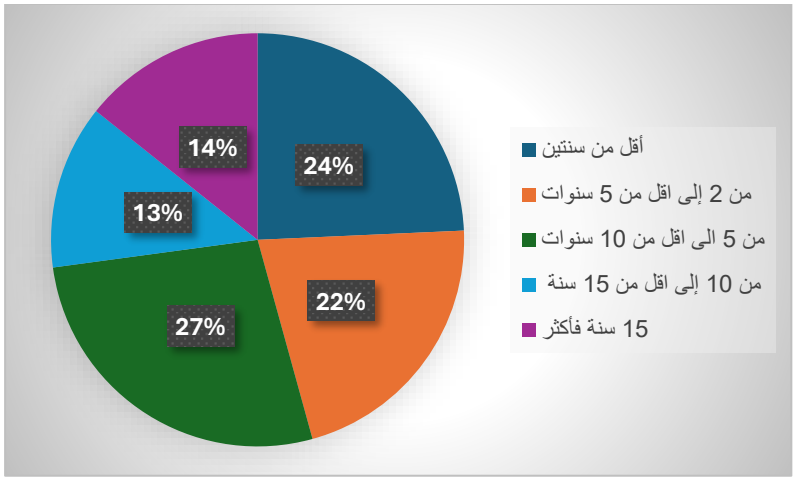
من الجدول (4-2) والشكل (4-2) نجد أن 43 فرد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 61.4% و17فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 24.3% و 10 أفراد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 14.3 %

3- سنوات الخبرة

جدول (4-3) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من سنتين	17	24.3
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	15	21.4
من 5 الى أقل من 10 سنوات	19	27.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	12.9
15 سنة فأكثر	10	14.3
الإجمالي	**70**	**100**

شكل (4-3) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



من الجدول (4-3) والشكل (4-3) تبين أن 17 فرد من أفراد عينة الدراسة خبرتهم اقل سنتين بنسبة 24.3% و15 فرد خبرتهم من سنتين إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 21.4% و19فرد خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 27.1% و9 أفراد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 12.9% و10 أفراد خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 14.3 %

2.4. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟"

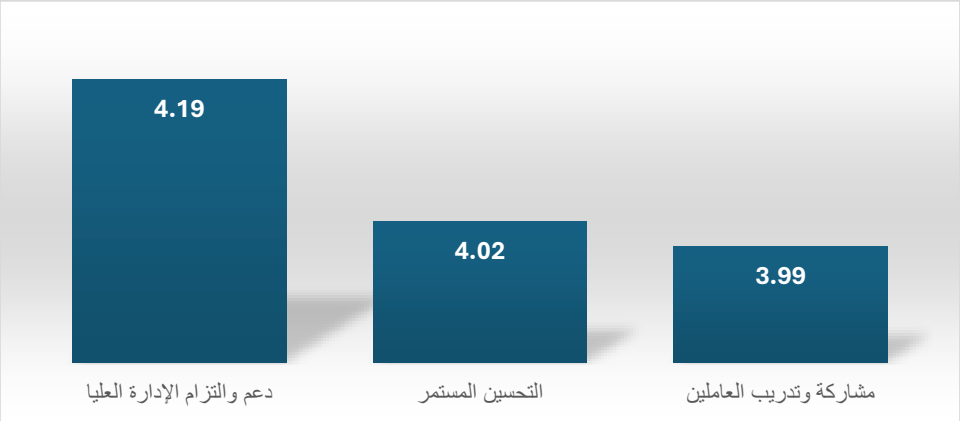
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إدارة الجودة وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إدارة الجودة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
دعم والتزام الإدارة العليا	4.19	0.84	مرتفعة	1
التحسين المستمر	4.02	0.99	مرتفعة	2
مشاركة وتدريب العاملين	3.99	1.08	مرتفعة	3
المتوسط الحسابي	**4.07**	**0.97**	**مرتفعة**	

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 بانحراف معياري 0.97 وتبين أن أبعاد محور إدارة الجودة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد دعم والتزام الإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد التحسين المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.99 وأخيرا بعد مشاركة وتدريب العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 1.08 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة

شكل (4-4) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور إدارة الجودة



وقامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور إدارة الجودة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتوفر القناعة التامة لدى الادارة بأهمية تطبيق إدارة الجودة	4.37	0.66	1	مرتفعة جدا
2	تعمل الادارة على توفير كافة الموارد اللازمة من أجل تطبيق إدارة الجودة	4.24	0.73	2	مرتفعة جدا
3	تعمل الادارة على توفير المناخ والبيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة	4.07	0.89	4	مرتفعة
4	تهتم الادارة بتبسيط الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل مما يساهم في تطبيق إدارة الجودة	4.06	1.10	5	مرتفعة
5	تعمل الادارة على التقييم المستمر لمبادئ ادارة الجودة التي يتم تطبيقها	4.20	0.79	3	مرتفعة جدا

ويتضح من الجدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا بلغ (4.19) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى دعم والتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة حيث بلغت نسبة التوافر 83.8% وتبين أن ثلاث عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وعبارتين في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة

وفيما يتعلق بعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تتوفر القناعة التامة لدى الادارة بأهمية تطبيق إدارة الجودة." في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.37) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.4%.
- جاءت العبارة " تهتم الادارة بتبسيط الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل مما يساهم في تطبيق إدارة الجودة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.06) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.2%.

شكل (4-5) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد دعم والتزام الإدارة العليا

جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحسين المستمر

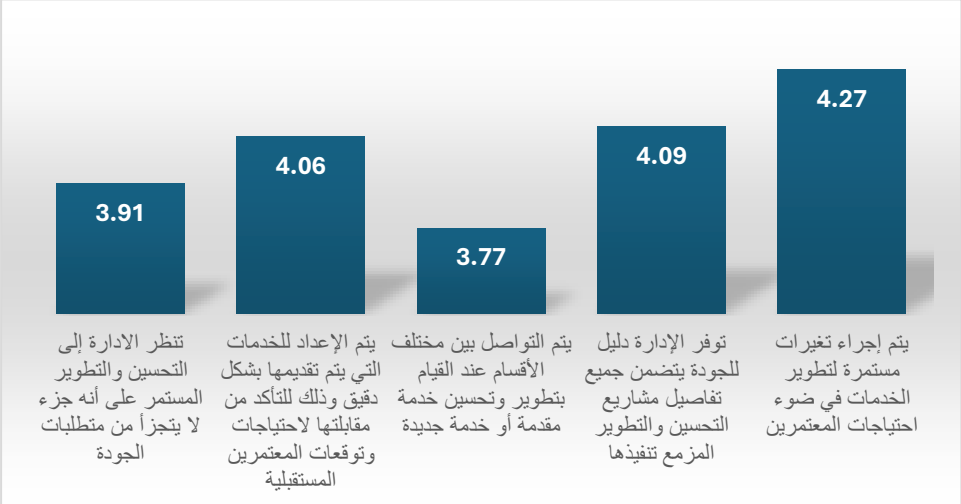
	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تنظر الادارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	3.91	1.05	4	مرتفعة
2	يتم الإعداد للخدمات التي يتم تقديمها بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات المعتمرين المستقبلية	4.06	1.02	3	مرتفعة
3	يتم التواصل بين مختلف الأقسام عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	3.77	1.19	5	مرتفعة
4	توفر الإدارة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	4.09	0.86	2	مرتفعة
5	يتم إجراء تغيرات مستمرة لتطوير الخدمات في ضوء احتياجات المعتمرين	4.27	0.85	1	مرتفعة جدا

ويتضح من الجدول رقم (4-6) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحسين المستمر بلغ (4.02) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى التحسين المستمر كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة حيث بلغت نسبة التوافر 80.4% وتبين أن عبارة واحدة في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وأربع عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة

وفيما يتعلق بعبارات بعد التحسين المستمر فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " يتم إجراء تغيرات مستمرة لتطوير الخدمات في ضوء احتياجات المعتمرين." في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 85.4%.
- جاءت العبارة " يتم التواصل بين مختلف الأقسام عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 75.4%.

شكل (4-6) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحسين المستمر



جدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد مشاركة وتدريب العاملين

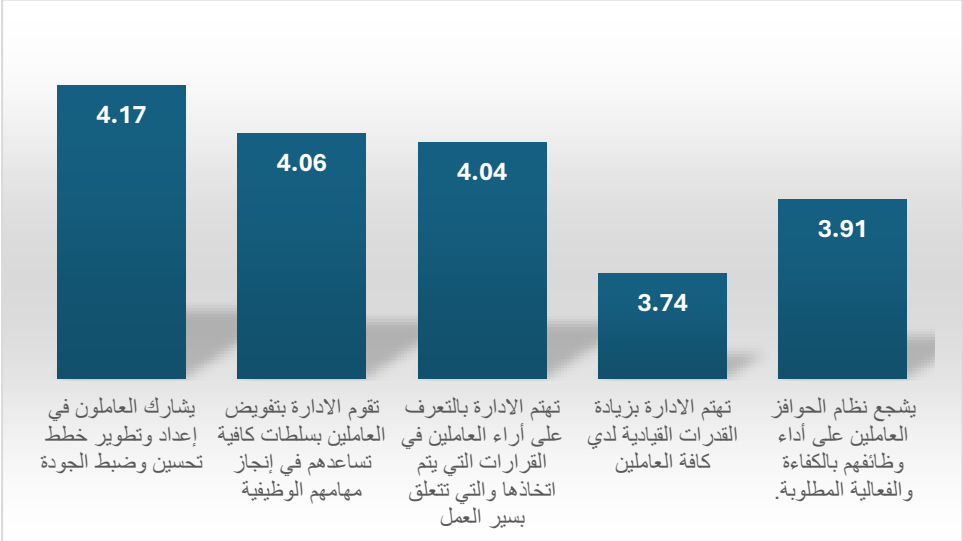
	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة	4.17	1.01	1	مرتفعة
2	تقوم الادارة بتفويض العاملين بسلطات كافية تساعدهم في إنجاز مهامهم الوظيفية	4.06	1.01	2	مرتفعة
3	تهتم الادارة بالتعرف على أراء العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها والتي تتعلق بسير العمل	4.04	0.92	3	مرتفعة
4	تهتم الادارة بزيادة القدرات القيادية لدى كافة العاملين	3.74	1.30	5	مرتفعة
5	يشجع نظام الحوافز العاملين على أداء وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	3.91	1.16	4	مرتفعة

ويتضح من الجدول رقم (4-7) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد مشاركة وتدريب العاملين بلغ (3.99) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى مشاركة وتدريب العاملين كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة حيث بلغت نسبة التوافر 79.8% وتبين أن جميع العبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة

وفيما يتعلق بعبارات بعد مشاركة وتدريب العاملين فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.17) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 83.4%.
- جاءت العبارة " تهتم الادارة بزيادة القدرات القيادية لدى كافة العاملين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.74) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 74.8%.

شكل (4-7) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد مشاركة وتدريب العاملين



ISSN: 2706-6495

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "ما واقع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟"

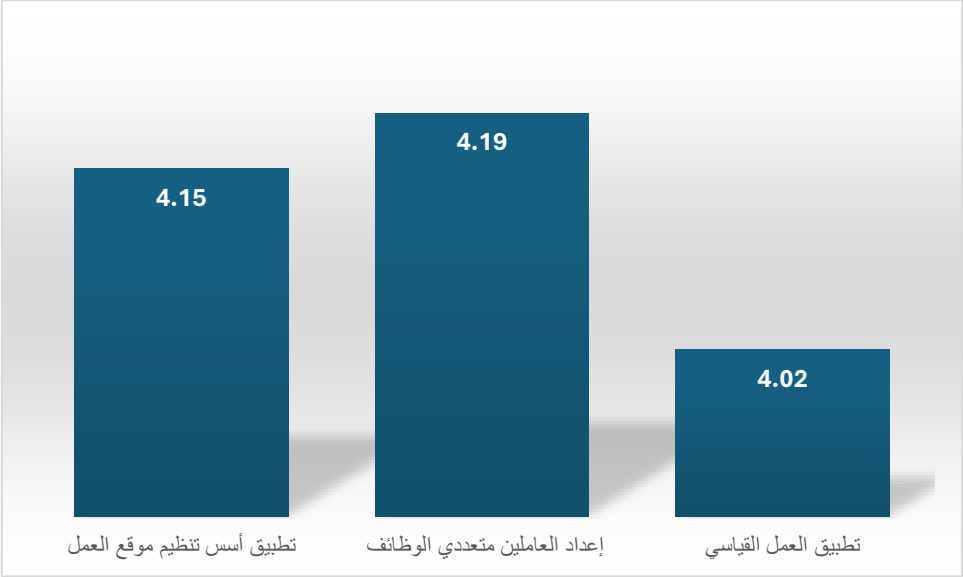
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الإدارة الرشيقة وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الإدارة الرشيقة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
تطبيق أسس تنظيم موقع العمل	4.15	0.95	مرتفعة	2
إعداد العاملين متعددي الوظائف	4.19	0.84	مرتفعة	1
تطبيق العمل القياسي	4.02	0.99	مرتفعة	3
المتوسط الحسابي	**4.12**	**0.93**	**مرتفعة**	

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 بانحراف معياري 0.93 وتبين أن أبعاد محور الإدارة الرشيقة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد إعداد العاملين متعددي الوظائف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد تطبيق أسس تنظيم موقع العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.95 وأخيرا بعد تطبيق العمل القياسي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.99 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.

شكل (4-8) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الإدارة الرشيقة



وقامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور الإدارة الرشيقة وجاءت النتائج كما يلي:

ISSN: 2706-6495

جدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق أسس تنظيم موقع العمل

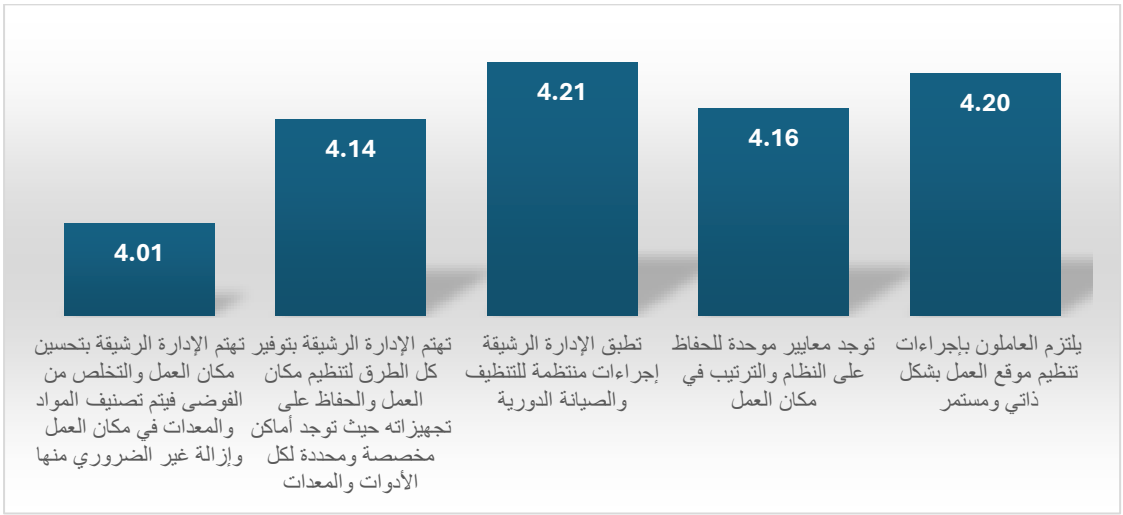
	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تهتم الإدارة الرشيقة بتحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى فيتم تصنيف المواد والمعدات في مكان العمل وإزالة غير الضروري منها	4.01	1.04	5	مرتفعة
2	تهتم الإدارة الرشيقة بتوفير كل الطرق لتنظيم مكان العمل والحفاظ على تجهيزاته حيث توجد أماكن مخصصة ومحددة لكل الأدوات والمعدات	4.14	0.91	4	مرتفعة
3	تطبق الإدارة الرشيقة إجراءات منتظمة للتنظيف والصيانة الدورية	4.21	0.87	1	مرتفعة جدا
4	توجد معايير موحدة للحفاظ على النظام والترتيب في مكان العمل	4.16	0.97	3	مرتفعة
5	يلتزم العاملون بإجراءات تنظيم موقع العمل بشكل ذاتي ومستمر	4.20	0.97	2	مرتفعة جدا

ويتضح من الجدول رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تطبيق أسس تنظيم موقع العمل بلغ (4.15) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى تطبيق أسس تنظيم موقع العمل كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الرشيقة حيث بلغت نسبة التوافر 83% وتبين أن عبارتين في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وثلاث عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة.

وفيما يتعلق بعبارات بعد تطبيق أسس تنظيم موقع العمل فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تطبق الإدارة الرشيقة إجراءات منتظمة للتنظيف والصيانة الدورية." في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.21) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 84.2%.
- جاءت العبارة " تهتم الإدارة الرشيقة بتحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى فيتم تصنيف المواد والمعدات في مكان العمل وإزالة غير الضروري منها " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.01) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.2%.

شكل (4-9) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تطبيق أسس تنظيم موقع العمل



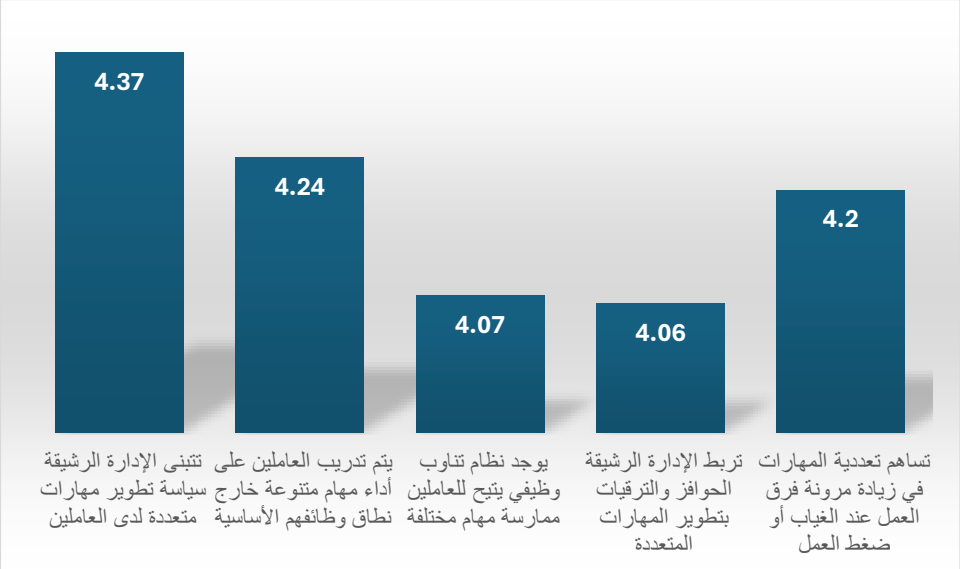
جدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إعداد العاملين متعددي الوظائف

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتبنى الإدارة الرشيقة سياسة تطوير مهارات متعددة لدى العاملين	4.37	0.66	1	مرتفعة جدا
2	يتم تدريب العاملين على أداء مهام متنوعة خارج نطاق وظائفهم الأساسية	4.24	0.73	2	مرتفعة جدا
3	يوجد نظام تناوب وظيفي يتيح للعاملين ممارسة مهام مختلفة	4.07	0.89	4	مرتفعة
4	تربط الإدارة الرشيقة الحوافز والترقيات بتطوير المهارات المتعددة	4.06	1.10	5	مرتفعة
5	تساهم تعددية المهارات في زيادة مرونة فرق العمل عند الغياب أو ضغط العمل	4.20	0.79	3	مرتفعة جدا

ويتضح من الجدول رقم (4-10) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد إعداد العاملين متعددي الوظائف بلغ (4.19) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى إعداد العاملين متعددي الوظائف كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الرشيقة حيث بلغت نسبة التوافر 83% وتبين أن ثلاث عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وعبارتين في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة وفيما يتعلق بعبارات بعد إعداد العاملين متعددي الوظائف فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تتبنى الإدارة الرشيقة سياسة تطوير مهارات متعددة لدى العاملين." في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.37) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 87.4%.
- جاءت العبارة " تربط الإدارة الرشيقة الحوافز والترقيات بتطوير المهارات المتعددة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.06) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.2%.

شكل (4-10) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد إعداد العاملين متعددي الوظائف



جدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق العمل القياسي

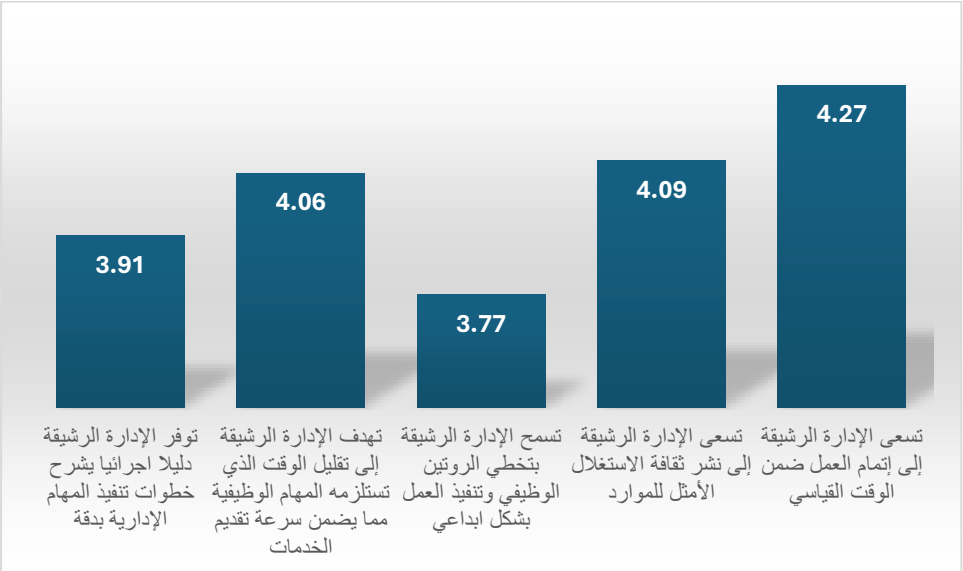
	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	توفر الإدارة الرشيقة دليلا اجرائيا يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية بدقة	3.91	1.05	4	مرتفعة
2	تهدف الإدارة الرشيقة إلى تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية مما يضمن سرعة تقديم الخدمات	4.06	1.02	3	مرتفعة
3	تسمح الإدارة الرشيقة بتخطي الروتين الوظيفي وتنفيذ العمل بشكل ابداعي	3.77	1.19	5	مرتفعة
4	تسعى الإدارة الرشيقة إلى نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للموارد	4.09	0.86	2	مرتفعة
5	تسعى الإدارة الرشيقة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي	4.27	0.85	1	مرتفعة جدا

ويتضح من الجدول رقم (4-11) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد تطبيق العمل القياسي بلغ (4.02) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى تطبيق العمل القياسي كأحد أبعاد تطبيق الإدارة الرشيقة حيث بلغت نسبة التوافر 80.4% وتبين أن عبارة واحدة في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وأربع عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة

وفيما يتعلق بعبارات بعد تطبيق العمل القياسي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " تسعى الإدارة الرشيقة إلى إتمام العمل ضمن الوقت القياسي " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 85.4%.
- جاءت العبارة " تسمح الإدارة الرشيقة بتخطي الروتين الوظيفي وتنفيذ العمل بشكل ابداعي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.77) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 75.4%.

شكل (4-11) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تطبيق العمل القياسي



نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة حشود المعتمرين وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة حشود المعتمرين

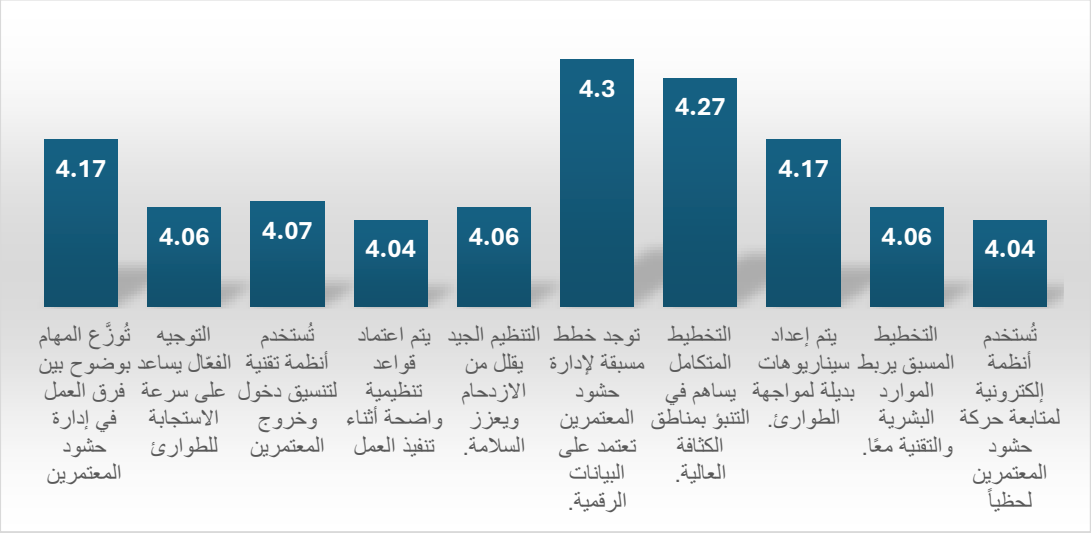
	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تُوزَّع المهام بوضوح بين فرق العمل في إدارة حشود المعتمرين	4.17	1.01	3	مرتفعة
2	التوجيه الفعّال يساعد على سرعة الاستجابة للطوارئ	4.06	1.01	5	مرتفعة
3	تُستخدم أنظمة تقنية لتنسيق دخول وخروج المعتمرين	4.07	1.07	4	مرتفعة
4	يتم اعتماد قواعد تنظيمية واضحة أثناء تنفيذ العمل	4.04	0.94	8	مرتفعة
5	التنظيم الجيد يقلل من الازدحام ويعزز السلامة.	4.06	1.09	6	مرتفعة
6	توجد خطط مسبقة لإدارة حشود المعتمرين تعتمد على البيانات الرقمية.	4.30	0.73	1	مرتفعة جدا
7	التخطيط المتكامل يساهم في التنبؤ بمناطق الكثافة العالية.	4.27	0.85	2	مرتفعة جدا
8	يتم إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة الطوارئ.	4.17	1.01	3	مرتفعة
9	التخطيط المسبق يربط الموارد البشرية والتقنية معًا.	4.06	1.01	5	مرتفعة
10	تُستخدم أنظمة إلكترونية لمتابعة حركة حشود المعتمرين لحظياً	4.04	0.92	7	مرتفعة

ويتضح من الجدول رقم (4-12) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات محور إدارة حشود المعتمرين بلغ (4.12) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى ارتفاع مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام حيث بلغت نسبة التوافر 82.4% وتبين أن عبارتين في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة جدا وثماني عبارات في درجة الاتجاه الموافقة المرتفعة وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

وفيما يتعلق بعبارات محور إدارة حشود المعتمرين فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة " توجد خطط مسبقة لإدارة حشود المعتمرين تعتمد على البيانات الرقمية " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.30) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86%.
- جاءت العبارة " يتم اعتماد قواعد تنظيمية واضحة أثناء تنفيذ العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.04) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.8%.

شكل (4-12) المتوسطات الحسابية لعبارات محور إدارة حشود المعتمرين



نتائج الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على "ما أثر النموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار فروض الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

اختبار فروض الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين.

جدول (4-13) نتائج اختبار الفرضية الأولى

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
0.642	26.739	714.973	0.913	0.956	0.000

يتبين من الجدول (4-13) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة وتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.956 واتضح أن المتغير المستقل (إدارة الجودة) يفسر 91.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة حشود المعتمرين) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة الجودة بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين بمقدار 0.642% مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين

جدول (4-14) نتائج اختبار الفرضية الثانية

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
0.658	24.583	604.334	0.899	0.948	0.000

يتبين من الجدول (4-14) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيقة وتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.948 واتضح أن المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) يفسر 89.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة حشود المعتمرين) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين بمقدار 0.658% مما يبين صحة الفرضية الثانية للدراسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين

جدول (4-15) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معامل التأثير (b)	معنوية المتغير التابع (t)	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
0.327	26.460	700.116	0.911	0.955	0.000

يتبين من الجدول (4-15) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة وتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.955 واتضح أن المتغير المستقل (التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة) يفسر 91.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة حشود المعتمرين) وتبين أن كلما ازداد مستوى التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين بمقدار 0.327% مما يبين صحة الفرضية الثالثة للدراسة

مما سبق يتبين وجود أثر للنموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان وهو ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة والذي ينص على " ما أثر النموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان؟" ويبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام).

5. مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان والاجابة على اسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات الخاصة بالدراسات والأبحاث التي يمكن اجراؤها مستقبليا.

1.5. نتائج الدراسة:

- ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 بانحراف معياري 0.97 وتبين أن أبعاد محور إدارة الجودة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد دعم والتزام الإدارة العليا جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد التحسين المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.99

وأخيرا بعد مشاركة وتدريب العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 1.08 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة والذي ينص على " ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الجودة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟"

- ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 بانحراف معياري 0.93 وتبين أن أبعاد محور الإدارة الرشيقة جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد إعداد العاملين متعددي الوظائف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد تطبيق أسس تنظيم موقع العمل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.95 وأخيرا بعد تطبيق العمل القياسي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.99 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة والذي ينص على " ما واقع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارة حشود المعتمرين في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟"
- ارتفاع مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 بانحراف معياري 0.96 وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة والذي ينص على " ما مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام؟"
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة وتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إدارة الجودة بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين بمقدار 0.642% مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيقة وتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين بمقدار 0.658% مما يبين صحة الفرضية الثانية للدراسة
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة وتعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى التكامل بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة بمقدار 1 % ازداد مستوى كفاءة إدارة حشود المعتمرين بمقدار 0.327% مما يبين صحة الفرضية الثالثة للدراسة
- وجود أثر للنموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان وهو ما يجيب عن السؤال الرابع للدراسة والذي ينص على " ما أثر النموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان؟" وصحة الفرضية الرئيسية للدراسة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنموذج التكاملي بين إدارة الجودة والإدارة الرشيقة في تعزيز كفاءة إدارة حشود المعتمرين خلال شهر رمضان في التوسعة الثالثة للمسجد الحرام)

2.5. توصيات الدراسة:

- العمل على تبسيط الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل مما يساهم في تطبيق إدارة الجودة

- الاهتمام بتحقيق التواصل بين مختلف الأقسام عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة.
- العمل على زيادة القدرات القيادية لدى كافة العاملين من خلال البرامج والدورات التدريبية.
- الاهتمام بتحسين مكان العمل والتخلص من الفوضى من خلال تصنيف المواد والمعدات في مكان العمل وإزالة غير الضروري منها.
- العمل على ربط الحوافز والترقيات بتطوير المهارات المتعددة لدى العاملين.
- العمل على تخطي الروتين الوظيفي وتنفيذ العمل بشكل ابداعي.
- الاهتمام بالاعتماد على قواعد تنظيمية واضحة أثناء تنفيذ العمل.

3.5. مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبليا وهي:

- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات والهيئات داخل المملكة العربية السعودية وتأثيره على مستويات الأداء.
- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المؤسسات والهيئات داخل المملكة العربية السعودية وتأثيرها على مستويات الأداء.
- التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الحشود في المؤسسات والهيئات داخل المملكة العربية السعودية والعوامل المؤثرة عليها.

6. المراجع:

1.6. المراجع العربية

إسماعيل، شادي الصباحي. (2026). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القيادة الإبداعية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية, 5(16), 2181-2228.

بدوي، أ., & بكري، م. (2024). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة على المؤسسات التعليمية في منطقة جازان. مجلة التعليم والتنمية الإدارية، 12(3)، 45-62. https://journals.ekb.eg/article_363434.html .

البدوي، أمل محمد حسن، بكري، عزيزة أبكر أحمد. (2024) دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان. مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة. 126(126). 529- 554.

بن سيدي، سعاد. (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.

بوراد، نسرين، حداد، إكرام. (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة على تنافسية المؤسسة- دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الغذائية "مطاحن عمر بن عمر"-قالمة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

جودة، زكريا فاضل، وجودة، منتظر فاضل. (2025). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز كفاءة أداء العاملين (دارسة ميدانية في المجمع العلوي في العتبة العلوية). مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية. 4(6)، الصفحات 46–66.

الحربي، صالح بن محمد، والقحطاني، فهد بن مصلح. (2025). القوة الناعمة للمملكة عبر إدارة الحشود في الحج تحليل سلوكي لانطباعات الحجاج الدوليين عن المملكة (حجاج الكويت أنموذجاً. المجلة العلمية بكلية الآداب, 2025(60), 3311-3357.

الدعيق، محمد عمر (2025) أثر إدارة الجودة الشاملة على زيادة كفاءة العملية الإنتاجية في المنشآت الصناعية: دراسة الميدانية المملكة العربية السعودية. مجلة المساهمة. 10(10). 1-24.

السوق، سمر محمود، وشيخ، دينا مصطفى محمد، ورزق، ندى عزت سالم عزب. (2025). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على مجموع مصانع العربي بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 17(3). 545-611.

الشهراني، محمد مفلح، والشهراني، يوسف سعد، وال جحدل، يحيى عبدالله، والشهراني، بدر عبدالله. (2025). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الإنتاجية لدى الشركات: دراسة تطبيقية على شركات التقنية بمدينة الرياض. المجلة الدولية للتنمية, 14(4), 125-147.

الطحان، سمير محمد خالد، وقوطة، مروة ماهر. (2025). دور القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية. مجلة كلية التربية بدمياط, 40(95.03). 104-134.

طيبه، حسن عبدالقادر، وعقيلي، محمد عمر، وخوج، محمد هاشم. (2025). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على إدارة الحشود: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العامة للحشود بالهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مدينة مكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(10), 73-91.

عبد الباري، أشرف، ويوسف، شريف. (2025). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. المجلة العربية للإدارة. 45(1). 3-18.

عبد الوهاب، إ. ط. (2024). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المستدام لشركات الحديد والصلب في مصر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2)، 101-120 https://jces.journals.ekb.eg/article_390278.html .

عبديش، رشيد، وغربوج، اسامة. (2024). مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات الإدارة الرشيقة- دراسة ميدانية في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية توزيع ميلة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة عبد الحفيظ بوالصوف بميلة.

الفضيل، زيد بن علي. (2015). التوسعة السعودية الثالثة للحرم المكي الشريف. مجلة القافلة، 64(5)، 81 - 88.

القحطاني، حسين حسن شعيبي، فيصل احمد (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء: "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة" المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 6 (24)، 181 - 226.

2.6. المراجع الأجنبية:

Abdul Rahim, M. N., Ibrahim, I., Ramli, A., Mohd Zain, R., Abdul Kadir, S., & Che Rusuli, M. S. (2025). Agile-Lean Integration in Quality Management: A Qualitative Investigation into Operational Excellence. Journal of Advanced Research in Computing and Applications, 39(1), 62-76. https://doi.org/10.37934/arca.39.1.6276

Abdul Rahim, N., Ahmad, R., & Malik, A. (2025). Integrating Lean and Agile practices for operational effectiveness in organizations. ARCA Journal of Management, 39(1), 62-76. https://doi.org/10.37934/arca.39.1.6276.

Aditiya, H. (2025). Lean and Agile integration for improved industrial production efficiency: A mixed-methods study. JPmO Journal, 1, 1-18. https://jpmojournal.com/index.php/jpmojournal/article/view/1

Aichouni, A. B. E., Silva, C., & Ferreira, L. M. D. F. (2024). A Systematic Literature Review of the Integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing Sustainability Performance Through Dynamic Capabilities. Sustainability, 16(20), 9108. https://doi.org/10.3390/su16209108.

Al-Hanawi, M. K., Shehata, A. I., & Alsharqi, O. (2022). The Role of Healthcare Sector in Crowd Management in Hajj and Umrah. Journal of Umm Al-Qura University for Social Sciences. 14(2).1-17.

Alnabulsi, H., & Drury, J. (2014). Social identification moderates the effect of crowd density on safety at the Hajj. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 111(25), 9091–9096. https://doi.org/10.1073/pnas.1404953111

Alshammari, S., Aichouni, M., Ben Ali, N., Alshammari, O. S., Alfaraj, F., & Aichouni, A. B. E. (2025). Impact of Total Quality Management and Lean Manufacturing on Sustainability Performance: An SEM-ANN Approach in Saudi Food Manufacturing. Sustainability, 17(5), 2139. https://doi.org/10.3390/su17052139.

Alzahrani, R., & Algethami, N. (2025). Leveraging Machine Learning for Optimal Pilgrim Crowd Management. Electronics, 14(13), 2507. https://doi.org/10.3390/electronics14132507

El-Said, M. (2023). Analytical Study for Crowd Control in Hajj & Umrah: Interaction Design Approach. Journal of Architecture, Art & Humanistic Science. 8(39). 719 – 730.

Felemban, E., Sheikh, A. A., & Naseer, A. (2021). Improving Response Time for Crowd Management in Hajj. Computers, 10(4), 46. https://doi.org/10.3390/computers10040046

Heinzova, R., Hoke, E., & Jánová, N. (2024). Lean management methods: Evidence from the manufacturing industry in the Czech Republic. Problems and Perspectives in Management. Problems and Perspectives in Management, 22(3), 517–527.

Kadi, A., & Selim, G. (2022). The Impact of Urban Management on Crowd Movement and User Experience through the Pilgrimage of Hajj (Frequent Temporary Mega-Events). Proceedings

of the International Conference of Contemporary Affairs in Architecture and Urbanism-ICCAUA, 5(1), 280–290. https://doi.org/10.38027/ICCAUA2022EN0005

Liu, H. C., Liu, R., Gu, X., & Yang, M. (2023). From total quality management to Quality 4.0: A systematic literature review and future research agenda. Frontiers of engineering management, 10(2), 191-205.

Shah, A. A. (2024). Enhancing Hajj and Umrah rituals and crowd management through AI technologies: A comprehensive survey of applications and future directions. IEEE Access, 12, 161820–161841.

Shah, S. A. (2024). Enhancing Hajj and Umrah Rituals and Crowd Management Through AI Technologies: A Comprehensive Survey of Applications and Future Directions. IEEE Access.12(12). 161820 – 161841.

Taibah, H. A., Agili, M. O., & Khoj, M. H. (2025). The Impact of Using Artificial Intelligence Technologies on Crowd Management: A Field Study on Employees of the General Department of Crowd Management at the General Authority for the Affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah City. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9(10), 73-91. https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q200525

Wolfram, T. (2025). Agile AI-Quality Management Concerning LEAN Solutions from a Strategic Perspective. (2025). ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion Journal, 10(1), 33-43. https://doi.org/10.54820/entrenova-2024-0004.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ هاشم طه العيدروس، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.7

ISSN: 2706-6495

العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمون (دراسة تحليلية وصفية)

Factors affecting university education levels in Palestinian Arab society from the perspective of students and teachers (An analytical-descriptive study)

إعداد الباحث الدكتور/ عبد المجيد نايف أحمد علاونة

أستاذ علم الاجتماع وباحث في مجال العلوم الاجتماعية - رام الله – فلسطين

Email: a_dr.abed@yahoo.com

الملخص:

هدف هذا البحث الى دراسة العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر "الطلبة والمعلمون، وتكون مجتمع هذا البحث من الطلبة والمعلمون في جامعة بيت لحم الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية من المجتمع العربي الفلسطيني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واداتي الاستبانة والمقابلة، وتكونت العينة من (162) طالباً وطالبةً و(10) معلمين من اساتذة الجامعة المذكورة، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع العربي الفلسطيني قد جاءت متدرجة من حيث درجة وجودها وارتفاعها حسب كل مما يلي: الأساتذة، والمؤسسات الجامعية نفسها، والطلبة أنفسهم، والمناهج التعليمية، والإمكانيات جميعها، كما ظهر أن المستويات التعليمية الجامعية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني قد تدرجت بالشكل التالي: مقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز، وغير ذلك... ، وهذا يدل على أنه يوجد دلالة على تفاعل عكسي ما بين طبيعة التقييم الأكاديمي للطلبة الجامعيين في المجتمع العربي الفلسطيني وما بين مقدار هذا التقييم المتنوع في التحصيل الأكاديمي، وتبين أنه يوجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية ما بين كل من العوامل الخاصة بالمجتمع العربي الفلسطيني وما بين مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع العربي الفلسطيني، وفيما يتعلق بالمعلمين في الجامعات الفلسطينية فقد تبين أن رؤيتهم للمستويات التعليمية قد جاءت مختلفة نوعاً ما عن رؤية الطلبة، فقد تمثلت بثلاث مستويات أساسية مؤثرة على هذه المستويات أو كاشفة عنها وهي المتمثلة بكل من: مقدار المعدل التراكمي في الجامعة أثناء الدراسة وعند التخرج أيضاً، والقدرة على ممارسة العمل بناء على التخصص الذي تم تحصيله أو تعلمه في الجامعات الفلسطينية، والإبداع في هذا العمل بعد التخرج، وفي ضوء ما توصلت له البحث من نتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات المفيدة والمهمة.

الكلمات المفتاحية: مستويات التعليم، المجتمع الفلسطيني، الطلبة، المعلمون.

ISSN: 2706-6495

Factors affecting university education levels in Palestinian Arab society from the perspective of students and teachers (An analytical-descriptive study)

Abstract:

This research aimed to study the factors affecting university education levels in Palestinian Arab society from the perspective of students and teachers. The research population consisted of students and teachers at Bethlehem University in the southern West Bank, representing Palestinian Arab society. The researcher used the descriptive-analytical method, employing questionnaires and interviews. The sample comprised 162 students and 10 faculty members from the aforementioned university. The study yielded several key findings, the most important of which was that the factors influencing university education levels within Palestinian Arab society were ranked in terms of their presence and intensity, according to the following: professors, the university institutions themselves, the students themselves, the curricula, and all available resources. Furthermore, the study revealed that university education levels within Palestinian Arab society were rated as follows: acceptable, good, very good, excellent, and so on. This indicates an inverse relationship between the nature of academic evaluation of university students in Palestinian Arab society and the extent of this varied evaluation in academic achievement. A strong and statistically significant relationship was also found between these factors. Factors specific to Palestinian Arab society and between levels of university education within Palestinian Arab society, and with regard to teachers in Palestinian universities, it was found that their view of educational levels was somewhat different from the view of students. It was represented by three basic levels that affect or reveal these levels, which are represented by: the amount of the cumulative grade point average in the university during study and also at graduation, the ability to practice work based on the specialization that was obtained or learned in Palestinian universities, and creativity in this work after graduation. In light of the results that the research reached, the researcher presented a set of useful and important recommendations.

Keywords: Education levels, Palestinian society, students, teachers.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

يعتبر التعليم الجامعي من أهم المناحي الحياتية في حياة المجتمعات على مدى العصور التاريخية المتعاقبة، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير كبير وبشكل واضح على التقدم الحاصل في هذه المجتمعات، ناهيك عن سرعة انتشار الوعي بين مختلف الفئات الاجتماعية في هذه المجتمعات في العالم أجمع لا سيما وأن الانتشار الإعلامي الكبير من خلال وسائل الإعلام المنتشرة في العالم سهل من سرعة الانتشار لهذا التعليم وتقليده عبر مختلف مجتمعات ومؤسسات العالم التعليمية من مدارس وجامعات ومعاهد ومراكز تعليمية وغيرها، كما عملت وسائل الإعلام بتقدمها السيبراني الحاصل حالياً من سرعة الانتقال للمعلومة وبشكل أسرع من اي وقت مضى، مما ساعد ذلك على زيادة المعرفة بشكل مضطرد مع الزمن ومن مختلف المناطق مهما كانت المسافات بعيدة فيما بينها خاصة بعد أن بات العالم يُعد قرية صغيرة مع الانتشار الهائل في هذه الوسائل الإعلامية المتقدمة حالياً.

إن التعليم الجامعي يختلف من حيث وجودة ونسبة هذا الوجود في داخل المجتمعات في العالم أجمع من حيث القياس والتقييم والتقويم لهذا التعليم، ومن هنا جاءت المصطلحات والمفاهيم التي تُشير الى المستويات المتنوعة المتعلقة بهذا النوع من التعليم، وأخذت بذلك بتسليط الضوء على المستويات الخاصة بهذا النوع من التعليم، فمثلاً هنالك مجتمعات تزداد فيها نسبة التعليم مع عدم وجود تقدم فيها، لا تقدم صناعي ولا أي تقدم من نوع آخر، وهناك مجتمعات تقاس بنفس نسبة المستويات التعليمية للخريجين، وعدد الجامعات، وعدد الطلبة الملتحقين بالتخصصات الجامعية المختلفة فيها، ويوجد فيها تقدم صناعي هائل، فمن هنا جاءت ضرورة المعرفة لطبيعة هذه المفارقة التي تقوم على أساسها المستويات التعليمية المختلفة في هذه المجتمعات، ولا بد أيضاً من معرفة العوامل التي تؤثر على وجود مثل هذه المفارقات الواضحة في وجودها، بالإضافة الى تحديد طبيعة هذه العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمعات المدروسة ومن ضمنها المجتمع العربي الفلسطيني، وذلك من خلال معرفة ذلك من قبل وجهة نظر الطلبة والمعلمون أيضاً بشكل تحليلي ووصفي فقط للوقوف على أسباب هذه المفارقات الواضحة مع العلم أن مستويات التعليم الجامعي توصف بكونها مرتفعة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني من حيث عدد الجامعات، وعدد الطلبة الملتحقين بها، وعدد الخريجين منهم ايضاً، لذلك فكان لا بد من خلال هذه الدراسة من استعراض موضوع العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمون أيضاً بدراسة تحليلية ووصفية من أجل الكشف عن بعض من هذه العوامل المسببة في ارتفاع المستويات التعليمية في داخل المجتمعات وبالتحديد المجتمع العربي الفلسطيني، وهنا كان لا بد من استعراض عدد الجامعات العاملة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني في الوقت الحالي، بالإضافة الى عدد الطلبة الملتحقين بها، والأسباب التي تقف خلف المفارقة الواضحة من عدم التقدم في هذا المجتمع مع العلم بوجود ارتفاع في عدد تلك المؤسسات، وعدد الملتحقين بها من الطلبة، بالإضافة الى ارتفاع عدد العاملين بها من المعلمين تلقائيا نتيجة لذلك، وعدد الطلبة من خريجي تلك الجامعات في المجتمع العربي الفلسطيني.

لقد بلغ عدد الجامعات العربية الفلسطينية الموجودة والعاملة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني وخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة في العام الدراسي الحالي (2024م – 2025م) ما يقارب من 16 جامعة فلسطينية بشكل كلي منها 10 جامعات عربية فلسطينية في داخل مدن الضفة الغربية، ومنها 6 جامعات في داخل قطاع غزة الفلسطيني، أما من حيث عدد الطلبة الفلسطينيين الملتحقين في هذه الجامعات المذكورة فقد بلغ عددهم في العام المذكور وهو عام 2024م – 2025م ما يقارب من 226,000 طالب، في الضفة الغربية وقطاع غزة معاً. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، 2021م)

لقد بات مفهوماً في نهاية هذه المقدمة القصيرة في هذا البحث أن طبيعة المستويات التعليمية في اي مجتمع لا ترتبط من حيث تقدمها لا بأعداد الجامعات ولا بنسبة الطلبة الملتحقين بها بالنسبة لعدد طلبة وجامعات وسكان هذه المجتمعات، ولذلك فلا بد من

البحث عن أسباب غير ذلك تعمل على الكشف عن طبيعة هذه المستويات من حيث درجة مساهمتها في التقدم الحاصل في عدد من مجتمعات العالم دون غيرها، ولا بد من الإشارة هنا من أن الاختلاف أيضاً في المستويات التعليمية له علاقة بمقدار التحصيل الاكاديمي، بالإضافة الى طبيعة المؤسسات التعليمية نفسها أيضاً وطبيعة الظروف التي وجدت وتوجد بها حالياً هذه المؤسسات، وعن طبيعة أهداف هذه المؤسسات إن كانت تعليمية بشكل صحيح أم تجارية بشكل أكبر مثل بعض المؤسسات العاملة في عدد من المجتمعات العالمية حالياً ومنها المجتمع العربي الفلسطيني، لذلك فإن هذا البحث سوف يلقي الضوء على عدد من الأسباب الخاصة بالمجتمعات وخاصة طبيعة العوامل التي يوجد بها المجتمع العربي الفلسطيني وعن عدم مساهمة هذه المستويات التعليمية في تقدمة، ويحاول الكشف عن ذلك الوجود لهذه المستويات التعليمية من حيث طبيعة وجودها وطبيعة المؤثرات عليها بشكل موضوعي بعيداً عن اي تحيز لأي طرف كان، لأن الكشف عن الحقيقة لا بد من العمل على إظهاره كون ذلك يُساهم ولو بشكل قليل في التقدم العلمي الحاصل وحتى الموافقة على بقاءه شكلياً فقط من حيث الإشارة الى عدد الجامعات المرتفع بالمقارنة مع عدد المدن الموجودة والاشارة الى زيادة عدد الطلبة الملتحقين في هذه المؤسسات بالنسبة لعدد سكان هذا المجتمع ومقارنة ذلك مع مجتمعات عالمية أخرى يظهر فيها تقدماً هائلاً مقارنة بالمجتمعات العربية ومنها المجتمع العربي الفلسطيني، وبالتالي فليس من الضرورة الإبقاء على نشر إحصاءات مزيفة والتغني بها عن طبيعة المستويات التعليمية وربط ذلك بتقدم المجتمع من خلال زيادة عدد الجامعات وزيادة عدد الطلبة الملتحقين بها مثلما يتم الاشارة اليه دائماً عن اوضاع المجتمع العربي الفلسطيني والاشارة الى ذلك بربطه بزياده وعيه بصورة وهمية أكثر من كونها حقيقية، مع العلم أن المجتمعات العربية ومنها المجتمع العربي الفلسطيني تعاني الأمرين من قلة التقدم الصناعي وغيره من جوانب التقدم الحاصل في العالم ومقارنة بالمستويات في بعض من الدول الصناعية في العالم حالياً على سبيل المثال دول أوروبا وأمريكا وغيرها، ولذلك فلا بد من الوقوف بوقفة جديه عند الكشف عن طبيعة المستويات التعليمية في المجتمع المدروس وعدم التباهي الزائف بربط ذلك التقدم الموجود فقط بزيادة عدد الجامعات وزيادة عدد الطلبة الملتحقين بها وترك باقي النواحي التي لا تشهد اي تقدم فيها دون مناقشة موضوعية ومهنية، ولا بد من الذكر هنا أن المستوى التعليمي يرتبط بعاملين رئيسيين وهما مقدار التحصيل، والقدرة على ممارسة مهنة العمل عندها يتم الحكم بالظاهر الموجود ومدى نجاحه بها، ولا بد من الاشارة هنا أيضاً أنه لا يمكن لباحث أن يصل لجميع المعلومات عن هذا الموضوع في ورقة بحثية واحدة، فيمكن له أن يحلل ظاهرة لعوامل وجودها او يقوم بوصف ما هو موجود من بعض النواحي فقط، وفي هذا البحث قام الباحث بالعمل على وصف المستويات التعليمية في المجتمع العربي الفلسطيني من خلال رؤية وجهات نظر كل من الطلبة الجامعيين الفلسطينيين وأساتذتهم ايضاً بصورة موضوعية.

1.1. مشكلة وتساؤلات البحث:

يتمثل السؤال الرئيسي في هذا البحث بالسؤال التالي:

- ما هي العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي توضحه وتفصله وتشرحه بشكل أكبر وهي:

1. ما هي نوعية العوامل التي تقف وراء اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين؟
2. ما هو مدى تأثير تلك العوامل على اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين؟
3. ما هي العوامل المؤثرة أكثر من غيرها على اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين سلباً و / أو إيجاباً؟

4. ما هي التغيرات التي تحدث عند اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين؟
5. ما هي التوصيات الواجب وضعها للتحسين من مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين؟

2.1. أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في العمل على تحقيق كل مما يلي:

1. معرفة نوعية العوامل التي تقف وراء اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.
2. تحديد مدى تأثير تلك العوامل على اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.
3. توضيح طبيعة العوامل المؤثرة أكثر من غيرها على اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين سلباً و / أو إيجاباً.
4. معرفة التغيرات التي تحدث عند اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.
5. العمل على وضع عدد من التوصيات المناسبة الواجب الأخذ بها للتحسين من مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.

3.1. أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية) معاً بكل من:

1. العمل على معرفة نوعية العوامل التي تقف وراء اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.
2. دراسة وتحديد مدى تأثير تلك العوامل على اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.
3. العمل على توضيح طبيعة العوامل المؤثرة أكثر من غيرها على اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين سلباً و / أو إيجاباً.
4. محاولة معرفة التغيرات التي تحدث عند اختلاف مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.
5. التوثيق في العمل على وضع عدد من التوصيات المناسبة الواجب الأخذ بها للتحسين من مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة والمعلمين.

5.1. حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة بيت لحم الفلسطينية فقط.

الحدود الزمانية: العام الدراسي الجامعي: 2025م – 2026م.

الحدود البشرية: طلبة ومعلمي جامعة بيت لحم في جنوب فلسطين.

2. المنطلق النظري للبحث:

يعتبر التعليم العالي بكل مراحله وأقسامه من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لكون الإنسان يمر بمراحل مختلفة من التعليم وصولاً بالتعليم العالي، حيث تؤثر عليه وعلى مستوياته التعليمية مجموعة من العوامل المتنوعة منها ما يتعلق بالعادات والتقاليد مثل المستوى الفكري والثقافي للمجتمع نفسه في أنظمة التعليم في الجامعات، ومنها ما يتعلق بخصوصية المجتمع، ومنها ما يتعلق بالحاجة الملحة لأنواع مختلفة من التلقي للعلوم المتنوعة، وهذه العوامل كلها قد تؤدي إلى رفع مستوى التعليم للأعلى، وبذلك فيعتبر التعليم نظاماً مركباً يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومكملة لبعضهما البعض، حيث أن أي خلل في أحد أجزائه سوف يؤثر على الأجزاء الأخرى، (خالد الحسنات، 2022م، ص 485) ولا بد من الذكر هنا أن أهم أجزاء النظام التعليمي في أي مجتمع هي المتمثلة: بالمؤسسات التعليمية، ومن ثم المعلمون العاملون بها، ومن ثم الطلبة المُتلقون لمختلف أنواع العلوم المتنوعة بها، وقد أظهرت نتائج أحدى الدراسات الدور الفاعل للجامعات في تلبية متطلبات التنمية المستدامة في المجتمعات، حيث تصبح الجامعة مصدراً لإنتاج المعرفة والمعلومة ونشرها في المجتمعات والإفادة منها، من خلال توفير كادر أكاديمي مؤهل يمتلك أفكاراً إبداعية حديثة ومتطورة، بالإضافة إلى توفير مصادر المعرفة بمتطلبات التنمية المستدامة الحديثة في الوقت الحاضر. (سهاد سلمودي، 2023م، ص 139)

كما أن المرحلة الجامعية تعد من أهم المراحل الحياتية الدراسية لدى كثير من الطلبة، كونها تسهم في بناء حياتهم المستقبلية، ومن المعروف أن هؤلاء الطلبة في مرحلتهم الدراسية الجامعية يواجهون عدداً من التحديات الاكاديمية والشخصية خلال سنوات حياتهم الجامعية لا سيما طلبة السنة الأولـى الذين يبد أون حياتهم الجامعية وهم محملي بالقلق والتوتر والضغوط النفسية، خاصة فيما يتعلق باختيار تخصصهم الجامعي في بداية دراستهم. (رشيد عرعر وآخرون، 2022م، ص 9)

لقد ولد التعليم العالي في فلسطين بعد النكبة الأولى في العام 1948م، كاستجابة لطلب تلك المرحلة، بعد ما غزا التعليم عموما والتعليم العالي الفلسطيني خصوصاً السوق العملي الخليجي، وبالإضافة الى ذلك فأصبح التعليم الفلسطيني يعمل كآلية هامة وأساسية للتكيف الاجتماعي، الى جانب الحرص على امتلاك بعض مظاهر القوة، والَتَمُّيز رداً على تلك النكبة، وذلك باعتبار أن التعليم العالي هو وسيلة من وسائل الانتاج الأساسية من ناحية ووسيلة فعالة في خدمة النهوض التحرري الوطني من ناحية ثانية، (غازي الصوارني، 2022م، ص 6) حيث بات يعتبر قطاع التعليم في المجتمع العربي الفلسطيني من أكبر قطاعات الخدمات التي تشرف عليها السلطة الوطنية الفلسطينية بعد تأسيسها في العام 1994م، حيث أخذ يلبي هذا القطاع الاحتياجات الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية لأكثر من (37 %) من السكان في المجتمع العربي الفلسطيني، وبذلك فإن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أخذت تتحمل مسؤولية إدارة وتمويل المدارس الحكومية الفلسطينية، وبالإضافة الى ذلك فإنها تشرف على المدارس التي يديرها القطاع الخاص، ومن الناحية الاخرى تشرف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) على نسبة من المدارس، كما وتشرف وزارة التعليم العالي الفلسطينية على كليات المجتمع (التعليم الفني والمهني) والجامعات. (ابتسام ابو دحو، 1997م، ص 5)

كما تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نفسها جزءاً من الحركة التعليمية، وهي تسعى في الاعتماد على الاتجاهات والاساليب التعليمية العصرية السائدة على مستوى العالم التي تصادق عليها منظمات الامم المتحدة وتنص عليها الاتفاقيات الدولية، ويتضمن ذلك تبني منهجيات تعليمية صديقة للطفل والأسرة والجامعة. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2015م، ص 14)

لقد لجأت الأسرة الفلسطينية للتعليم كممر لتحسين ظروفها، ومضت حقبة زمنية طويلة نسبياً لعب فيها التعليم الفلسطيني هذا الدور التنموي، ليلعب في النهاية انتشاراً للتعليم العالي في المجتمع العربي الفلسطيني ككل، وذلك في ظل ضيق السوق المحلي

والحصار الاحتلالي الإسرائيلي والسياسات الاقتصادية المنغلقة للسوق، وأدى ذلك إلى وجود دوراً غير تنموي بسبب خلل في هذا المجتمع تحديداً في بنيته وتوجيهاته، لتصبح سنوات التعليم العالي سنوات تأجيل للبطالة لا أكثر في هذا المجتمع المصنف من المجتمعات غير المتقدمة في العالم، تماماً كما تفعل الأجندة الحديثة في الدول المتقدمة، مع فارق في أن الثانية منتجة في كثير من الأحيان بينما الأولى مستهلكة بشكل مطلق. (جبريل محمد وهند بطة، 2018م، ص 7)

كما أن الحق في التعليم يعتبر حقا أساسيا من حقوق الانسان التي وفرت لها حماية خاصة ويحتل أهمية استثنائية بالنظر إلى أن التعليم بوصفه أداة للتوعية فهو الضمانة الحقيقية لإرساء قيم حقوق الإنسان ونشرها على أوسع نطاق، فالتعليم المناسب يُمكن الانسان من معرفة حقوقه والدفاع عنها بما يمكنه أيضاً من المساهمة النشطة في الفعل السياسي والاجتماعي العام، وبما يحقق ذاته ويسهم في بناء المجتمع، ويعتبر ذلك الحق في التعليم من ضرورات تطور الفرد الذي هو شرط أساسي لتطور المجتمع، وهو ما يحدد أبرز ملامح المجتمع ومكانته في السلم الحضاري، وموقعه بين النظم السياسية المعاصرة، لذلك فإن التعليم يعتبر واحداً من أفضل الاستثمارات المالية التي يمكن للدول أن تستثمرها، وينطبق ذلك على أن التعليم في كافة مراحله وبشكل خاص مرحلة التعليم العالي، هي فقط القادرة على تخريج طلبة لديهم قدرة على المساهمة في بناء المجتمع ومؤسساته، (مركز الميزان لحقوق الإنسان، 2010م، ص 6) وبالرغم من التحسينات التي تم استدخالها على هذا القطاع، فلا يزال التعليم العالي الفلسطيني يعاني من مشاكل رئيسية أهمها: ارتفاع رسوم الالتحاق، وعدم توفر البنى التحتية بالقدر الكافي وتحديداً في مجال المختبرات العلمية والمعدات، ونقص في الكادر الاكاديمي المؤهل بشكل مناسب وصحيح، ونقص الاهتمام بالبحث العلمي، أضف إلى ذلك أن هذا القطاع يواجه تحدي كبير فيما يتعلق بقدرته على الاستجابة للمستجدات والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي قدرته على المساهمة في تنمية المصادر البشرية. (ايلانه رمحي، 2010م، ص 17)

كما تعد الجامعات من أهم المؤسسات الريادية في نشر وتعزيز مفهوم خدمة المجتمع وتجعل له ثقافة مجتمعية وبخاصة أنها تمثل الوعاء البشري الاكبر من حيث الثقافة والأوسع انتشاراً في المجتمع العربي الفلسطيني، ويتأكد دور الجامعات الفلسطينية بشكل أكبر في ظل ما عاناه ويعانيه قطاع غزة من حصار وجولات من الحروب أثرت سلباً على مجريات الامور، مما يتطلب ضرورة تعميق التكافل والتعاون والمشاركة والولاء والانتماء للوطن، والاحساس بالواجب والمسئولية والايثار، والتضحية والعطاء وغرسها في نفوس الشباب الجامعي. (أمجد المفتي، 2019م، ص 47) كما أن الوصول إلى تعليم عالي في المجتمع العربي الفلسطيني هو مفتوح لجميع الافراد المؤهلين أكاديمياً، وذلك ببرامج وتخصصات متعددة في معظم مجالات العلوم والمعرفة، بحيث يعتبر خادم ورافد يلبي حاجات المجتمع والسوق المحلي والإقليمي، ومنافس ذي جودة ومعاييره تضاهي معايير نظم التعليم العالي المميزة في الدول الاقليمية ومتميز ببيئة بحث علمي وابداع وابتكار في حال توافر الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2010م، ص 4)

كما يعمل نظام التعليم في فلسطين على تشغيل حوالي 3000 معلم فلسطيني سنويا[1]، حيث يتم ضمهم إلى خمسين ألف معلم يعملون في مهنة التعليم، منهم 2000 معلم يتم تشغيلهم من خلال موازنة الحكومة الفلسطينية، وذلك لسد الحاجة المتزايدة للمعلمين في المدارس الحكومية، والباقي يتم تشغيلهم في المدارس الخاصة ومدارس الوكالة (الأونروا)، ويعود هذا إما بسبب الزيادة السنوية للسكان، أو بسبب ترك بعض المعلمين للمهنة، أو لغرض إحلال معلمين محل المعلمين المتقاعدين، أو لغرض تخفيف العدد

[1] تنويه هنا: فإنه لم يعُد يتم توظيف أعداداً مناسب كالأعداد المذكورة في وزارة التربية والتعليم العربية الفلسطينية في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب الظروف المادية الصعبة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية نظراً لأسباب عديدة منها عدم الاستقلالية والاعتماد على المساعدات الخارجية وغيرها.

الكبير للصفوف المكتظة، وهذا يتطلب التعرف إلى طرق وسبل توفير هذا العدد من المعلمين المؤهلين وتحسين كفاءتهم، وتحفيز الطلبة الأكثر ملاءمة للانخراط في مهنة التعليم في فلسطين. (سناء ابو دقة، 2006م، ص 8)

لقد ظهر بالإضافة الى ما تم ذكره أنه لا بد من توضيح حالة المجتمع العربي الفلسطيني من ناحية وجودة في ظل الاحتلال الاسرائيلي فقد ظل التعليم في المجتمع العربي الفلسطيني بشكل غير مستقل بل خاضع لبرامج غير وطنية فلسطينية وتابعة لقوى من الخارج، (Ramahi ,2019 ,18) بالإضافة إلى أن الصراع مع الاحتلال الإسرائيلي عمل على تدمير مصالح وحريات المجتمع العربي الفلسطيني من نواحي متعددة متمثلاً ذلك بصور غياب الأمن والاستقرار في داخل المجتمع العربي الفلسطيني بشكل واضح. (Sheldan& Qwaider, 2018, 18)

إن المنطلق النظري في هذا البحث ينطلق من أن العوامل المؤثرة على المستويات التعليمية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني تعتبر هي عوامل نابعة من الحالة الخاصة لهذا المجتمع وتتمثل في كل من: تأثير الأساتذة، وقد يتمثل ذلك بعدم كفاءة الكادر التعليمي أو عدد منهم نتيجة لعدم مناسبة تخصصاتهم التعليمية السابقة ليكونوا قادرين على اعطاء هذه التخصصات التعليمية التي يعملون ضمنها بشكل مناسب نتيجة لاستحداث تخصصات تعليمية دراسية جامعية حديثة وتقنية من قبل بعض المؤسسات التعليمية الجامعية في العالم ككل، وتأثير المؤسسات الجامعية نفسها، وقد يتمثل ذلك بعدم كفاءة الوجود لهذه المؤسسات التعليمية الجامعية من حيث القاعات والتقنيات والطرق المناسبة والمتطلبات والادوات اللازمة لإعطاء المساقات الدراسية حقها في الإلقاء والتدريب والتعليم والكفاءة المهنية اثناء اعطائها للطلبة، وتأثير الطلبة أنفسهم، وقد يتمثل هذا السبب في الطلبة انفسهم نتيجة لعدم تشجيع الوضع العام في داخل المجتمع العربي الفلسطيني على الاهتمام بالدراسة والتعليم نتيجة لرؤية الأجيال السابقة من خريجي الجامعات وعدم قدرتهم في الحصول على بعض من الوظائف المناسبة لهم على الرغم من مناسبة تخصصاتهم لوجود فرص العمل نتيجة لبعض الطرق غير المناسبة كالمحسوبيات في اختيار الوظائف وغيرها من الطرق الملتوية في عدد من المؤسسات العاملة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني والتي أخذت تظهر في الوجود مؤخراً وبشكل كبير في داخل المجتمع العربي الفلسطيني خاصة بين العاملين في المؤسسات العاملة في هذا البلد، وتأثير المناهج التعليمية، حيث تتمثل المساقات غير القادرة على توصيل المعلومات للطلبة نتيجة لعدم وجود بعض من التقنيات او الطرق المناسبة للطالب او بسبب وضع مناهج متطورة وغير مناسبة للمؤسسات التعليمية وعدم قدرتها على توفيرها للمتطلبات اللازمة لها، وتأثير الإمكانيات جميعها، حيث تتمثل تلك الإمكانيات بعدم وجودها احياناً او عدم اكتمال وجودها من ناحية ثانية او عدم قدرة المؤسسات التعليمية الجامعية الفلسطينية نفسها بتوفيرها او حتى توفير بعض من اجزائها، لذلك فقد تبقى غير مكتملة في قدرتها على اعطائها للطلبة بشكل مكتمل لأن بعض الموضوعات لا يمكن اعطائها منقوصة دون اكتمال أجزائها وبشكل مُفصل.

أما المتأثر في هذا البحث والمتمثل بالظاهرة المدروسة هنا وهي المستويات التعليمية فتتمثل بقيم هذه المستويات وهي المتمثلة بكل من مقدار التحصيل الأكاديمي والذي يُشار اليه بقيم التقدير العام في التحصيل الأكاديمي السنوي وهذه القيم هي: مقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز، وغير ذلك.... من حيث تغيير التخصص، والرسوب، والفصل الدراسي الأكاديمي، والابعاد عن الجامعة، لعدد من الطلبة سنوياً و... الخ.

3. منهجية البحث:

1.3. منهج البحث:

يعتبر المنهج الأساسي المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما لهذا المنهج من أهمية محددة في طريقة البحث عن المعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، كما أنه يُعطي الباحث حرية في مجال البحث العلمي بشكل واضح، بالإضافة الى قدرة الباحث من خلاله على توضيح ووصف ميزات الظاهرة المدروسة المتمثلة بموضوع البحث المدروس.

ISSN: 2706-6495

2.3. مجتمع البحث من الطلبة والمعلمين:

تمثل مجتمع هذا البحث بطلبة جامعة بيت لحم الواقعة في جنوب فلسطين ذكور وإناث، حيث وصل عددهم إلى قيمة (3226) طالباً وطالبة في فترة إجراء هذا البحث، وذلك بناء على إحصاءات رسمية من هذه الجامعة خاصة بالبحث العلمي وقت إجراء هذه الدراسة.

أما فيما يتعلق بمجتمع العاملين في هذه الجامعة فقد بلغ حوالي 417 موظف ما بين إداري وأكاديمي وفي الغالب يكون ثلث هذا العدد من العاملين هم من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية فقط، ولذلك فيبلغ عدد الأساتذة بناء على هذه النسبة بقيمة 139 معلم ومعلمة في داخل هذه الجامعة المأخوذة للدراسة في هذا البحث، وهي جامعة بيت لحم في العام المذكور للدراسة.

3.3. عينة البحث من الطلبة:

لقد تم أخذ عينة هذا البحث من مجتمع البحث والمتمثل بطلبة جامعة بيت لحم الفلسطينية، وقد بلغت قيمة العينة المأخوذة في هذا البحث بنسبة وصلت إلى (5%) من جميع طلبة تلك الجامعة، وقد تكونت بذلك عينة هذا البحث بقيمة وصلت إلى (162) طالباً وطالبة من طلبة هذه الجامعة، وقد تم اختيار العينة لهذا البحث بشكل عشوائي.

أما فيما يتعلق بعينة الأساتذة في هذه الجامعة فقد تم اختيار نسبة (7%) فقط منهم، ولذلك فقد بلغت هذه النسبة بقيمة 10 من معلمين هذه الجامعة والذين تم استخدامهم كعينة دراسة علمية وبشكل موضوعي في هذه الدراسة.

4.3. أدوات البحث:

أ - أداة الاستبانة الرئيسية مع الطلبة الجامعيين الفلسطينيين:

لقد تم اختيار أدوات هذه الدراسة وهي الاستبانة هنا مع الطلبة بناءً على المسح الأدبي الذي تم مراجعته ومراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري الخاص بموضوع هذا البحث، وقد تكون عدد اسئلة هذه الاستبانة من 84 فقرة، وتم إجرائها وجاهياً وبشكل مباشر مع الطلبة، ولذلك فقد تم استخدام "أداة الاستبانة" كأداة رئيسية وأساسية ميدانية في هذا البحث وقد احتوت صفحات هذه الاستبانة على القيم والفقرات التي تقيس الظاهرة المدروسة، حيث تم تقسيم هذه الاستبانة الى قسمين: القسم الأول أحتوى على قيم وفقرات المتغير المستقل والقسم الثاني احتوى على قيم وفقرات المتغير التابع، وقد شكلت هذه الاستبانة الأساس الوصفي لهذا البحث خاصة من خلال الدراسة الميدانية فيه.

ب – أداة المقابلة الانتقائية المُساندة مع عدد من المعلمين الجامعيين الفلسطينيين:

لقد تم اختيار أداة المقابلة وصياغة أسئلتها بناءً على المسح الأدبي الذي تم مراجعته ومراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري الخاص بموضوع هذا البحث، وقد تكون عدد اسئلة هذه الاستبانة من 29 سؤالاً مفتوحاً، وتم إجرائها وجاهياً وبشكل مباشر مع المعلمين في الجامعة المدروسة، ولذلك فُتعتبر أداة المقابلة المقننة (أو المنظمة) التي تم استخدامها ضمن موضوع هذا البحث نوعاً من المقابلات الهامة في البحث العلمي الموضوعي، حيث تم فيها استخدام مجموعة محددة مسبقًا من الأسئلة الخاصة بالظاهرة موضوع هذه الدراسة، وقد قام الباحث هنا بالعمل على القيام بطرح أسئلتها على جميع المشاركين في هذا البحث وهم من فئة المعلمين الجامعيين بنفس الترتيب والشكل، وذلك كون هذا النوع من المقابلات (المقابلات المقننة) يهدف إلى توحيد عملية جمع البيانات، وذلك لضمان مقارنة إجابات المشاركين بشكل عادل ودقيق، وتستخدم غالباً في البحوث الكمية بشكل مساند لها، وقد تمثل مجتمع البحث الثانوي/ المساند لهذه الدراسة من فئة اساتذة الجامعات، بحيث تم اختيار عينة قليلة منهم بمقدار (10) معلمين فقط، وقد تم إجراء المقابلات معهم فيما يتعلق بالمستويات التعليمية للطلبة وخريجي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من المجتمع العربي الفلسطيني.

5.3. صدق وثبات أدوات الدراسة:

تم اختبار فقرات أداة الاستبانة المستخدمة مع الطلبة من خلال إجراء معامل كرونباخ- الفا الاحصائي عليها وقد بلغت بقيمة وصلت الى (0.90)، وقد جاء بذلك بنسبة مرتفعة فيما يتعلق بهذا الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، أما فيما يتعلق بصدقها فقد جاء متقارباً ايضاً من حيث الصدق الموضوعي لقياس متغيرات هذه الظاهرة المدروسة بعد أن تم عرضها على مجموعة من المحكمين. أما فيما يتعلق بأداة المقابلة فقد تم قياسها وتم التأكد من مناسبتها ومناسبة أسئلتها لدراسة موضوع هذا البحث من حيث استخدامها كأداة مهمة وميدانية مع عينة المعلمين في هذه الجامعة التي تم تناولها للدراسة ضمن موضوع هذا البحث.

6.3. أساليب جمع البيانات من الطلبة وأسلوب التحليل المتبع في هذا البحث:

تم جمع البيانات الخاصة بهذا البحث وذلك بتوزيع الاستبانات على عناصر عينة هذا البحث والمكونة من 162 فرداً من طلبة جامعة بيت لحم في جنوب الضفة الغربية من المجتمع العربي الفلسطيني، وبعد أن تم جمعها جميعها عمل الباحث على ترتيب وترقيم هذه الاستبانات، بالإضافة الى ترميزها وإدخالها الى برنامج التحليل الإحصائي الخاص بها وهو برنامج SPSS والمختص بتحليل مثل هذه البيانات ذات الأسئلة المغلقة في تصنيف إجاباتها جميعاً، وبعد أن أتم الباحث عملية تعبئة كافة الاستبانات الصالحة للتحليل والبالغ عددها (162) استبانة، قام الباحث بعمليات التحليل المناسبة، وقد اعتمد على قيم النتائج باستخدام (مقياس ليكرت)، وقد تم بعد ذلك استخدام عدد من التقنيات المناسبة وكان من أهم هذه التقنيات الإحصائية الصالحة والمناسبة لهذا النوع من التحليل هي ما يلي:

1. تقنية استخراج التكرارات والنسب المئوية الخاصة بسمات عينة هذه الدراسة وبعض المتغيرات الأخرى.
2. تقنية جمع قيم المتغيرات ودمجها معاً لفحصها لاحقاً.
3. تقنية معامل الارتباط والانحدار كونها التقنية الأنسب في استخدامها لفحص قيم المتغيرات بعد دمجها وتحويلها من متغيرات فئوية الى متغيرات كمية، ومن ثم استخراج قيمة الدلالة الإحصائية من خلال نفس هذه التقنية.

7.3. خصائص عينة البحث من الطلبة:

الجدول رقم (1) بيانات الدراسة حسب خصائص العينة المأخوذة من مجتمع البحث في المجتمع الفلسطيني، نسب مئوية:

المتغير:	قيمة الإجابة:	
1 - الجنس:	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
ذكر:	81	% 50
انثى:	81	% 50
المجموع:	162	% 100
2 – السنة الدراسية:	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
سنة 1 – 2:	54	%33.4
سنة 3 – 4:	54	%33.3
سنة 5 – فأعلى....: (لطلبة التخصصات التطبيقية /الهندسة، الطب، وغيرها...) :	54	%33.3
المجموع:	162	%100
3 - التخصص العلمي:	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
تخصص إنساني:	100	%61.7

تخصص تطبيقي:	31	%19.1
تخصص طبي:	20	%12.4
غير ذلك.....:	11	%6.8
المجموع	162	%100
4 – التحصيل العلمي (المُعدل التراكمي في الجامعة):	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
مقبول:	33	%20.4
جيد:	102	%63
جيد جداً:	20	%12.4
ممتاز:	7	%4.3
المجموع	162	%100

المصدر: "تم بناء هذا الجدول بناءً على تحليل الاستبانات المأخوذة من عينة طلبة جامعة بيت لحم الفلسطينية ".

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (1) أن بيانات عينة هذه الدراسة قد جاءت متساوية ما بين الذكور والإناث، وهذا يدل على أن طلبة الجامعة المدروسة هنا متساوون من حيث الالتحاق فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي (السنة الدراسية) فقد تبين أن هنالك مساواة ايضاً من حيث المستوى او السنة الدراسية فقد جاءت متساوية لمختلف السنوات الدراسية بشكل كبير جداً، وهذا يدل على أنه لا يوجد تفاوت بين الطلبة من حيث التحاقهم بالسنوات الدراسية المتتالية من سنة أولى وحتى سنة خامسة أو سادسة وسابعة لبعض التخصصات المختلفة في الجامعات بشكل عام، وهذا يدل على ارتفاع نسبة الالتحاق بالجامعات الفلسطينية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني. أما من حيث التخصص التعليمي فقد تبين أن التخصصات الإنسانية يزداد فيها طلبة الجامعات الفلسطينية أكثر بكثير من الطلبة الملتحقين بالتخصصات الاخرى من تطبيقية وطبية وغيرها. أما من حيث التحصيل العلمي (المُعدل التراكمي في الجامعة) فقد تبين أن أكثر طلبة التحصيل من ذوي التحصيل ذات التقدير الجيد ثم المقبول فالجيد جداً فالممتاز، وهذا التوضيح يدل على أن غالبية الطلبة هم من ذوي التقدير المتوسط مقارنة بغيره من بقية التقديرات الأخرى.

4. تحليل البيانات ونتائج البحث:

1.4. نتائج التحليل الكمي:

1.1.4. العوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في المجتمع العربي الفلسطيني:

الجدول رقم (2) القيم الكمية (الإحصائية) الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثلة بالعوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة أنفسهم:

قيم الإجابة:	مقدار قيمة الإجابة:	
	النسبة المئوية للخيار الأعلى %	مستويات الإجابة
1- الأساتذة كعامل مؤثر:	% 83	مرتفعة جداً
2 - المؤسسات الجامعية الفلسطينية نفسها كعامل مؤثر:	% 82	مرتفعة جداً
3 – الطلبة أنفسهم كعامل مؤثر:	% 79	مرتفعة

4 – المناهج التعليمية كعامل مؤثر:	% 74	مرتفعة
5 – الإمكانيات جميعها كعامل مؤثر:	% 65	متوسطة
المجموع:	**% 77**	**مرتفعة**

المصدر: "تم بناء هذا الجدول بناءً على تحليل الاستبانات المأخوذة من عينة طلبة جامعة بيت لحم الفلسطينية ".

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أن القيم الكمية (الإحصائية) الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثلة بالعوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع العربي الفلسطيني قد جاءت متدرجة من حيث درجة وجودها وارتفاعها حسب كل مما يلي: الأساتذة، وقد يتمثل ذلك بعدم كفاءة الكادر التعليمي أو عدد منهم نتيجة لعدم مناسبة تخصصاتهم التعليمية السابقة ليكونوا قادرين على اعطاء هذه التخصصات التعليمية التي يعملون ضمنها بشكل مناسب نتيجة لاستحداث تخصصات تعليمية دراسية جامعية حديثة وتقنية من قبل بعض المؤسسات التعليمية الجامعية في العالم ككل، والمؤسسات الجامعية نفسها، وقد يتمثل ذلك بعدم كفاءة الوجود لهذه المؤسسات التعليمية الجامعية من حيث القاعات والتقنيات والطرق المناسبة والمتطلبات والادوات اللازمة لإعطاء المساقات الدراسية حقها في الإلقاء والتدريب والتعليم والكفاءة المهنية اثناء اعطائها للطلبة، والطلبة أنفسهم، وقد يتمثل هذا السبب في الطلبة انفسهم نتيجة لعدم تشجيع الوضع العام في داخل المجتمع العربي الفلسطيني على الاهتمام بالدراسة والتعليم نتيجة لرؤية الأجيال السابقة من خريجي الجامعات وعدم قدرتهم في الحصول على بعض من الوظائف المناسبة لهم على الرغم من مناسبة تخصصاتهم لوجود فرص العمل نتيجة لبعض الطرق غير المناسبة كالمحسوبيات في اختيار الوظائف وغيرها من الطرق الملتوية في عدد من المؤسسات العاملة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني والتي أخذت تظهر في الوجود مؤخراً وبشكل كبير في داخل المجتمع العربي الفلسطيني خاصة بين العاملين في المؤسسات العاملة في هذا البلد، والمناهج التعليمية، حيث تتمثل بالمساقات غير القادرة على توصيل المعلومات للطلبة نتيجة لعدم وجود بعض من التقنيات او الطرق المناسبة للطالب او بسبب وضع مناهج متطورة وغير مناسبة للمؤسسات التعليمية وعدم قدرتها على توفيرها للمتطلبات اللازمة لها، والإمكانيات جميعها، حيث تتمثل تلك الإمكانيات بعدم وجودها احياناً او عدم اكتمال وجودها من ناحية ثانية او عدم قدرة المؤسسات التعليمية الفلسطينية الجامعية بتوفيرها او حتى توفير بعض من اجزائها، لذلك فقد تبقى غير مكتملة في قدرتها على اعطائها للطلبة بشكل مكتمل لأن بعض الموضوعات لا يمكن اعطائها منقوصة دون اكتمال أجزائها وبشكل مُفصل.

2.1.4. المستويات التعليمية الجامعية في المجتمع العربي الفلسطيني:

الجدول رقم (3) القيم الكمية (الإحصائية) الخاصة بالمتغير التابع والمتمثلة بالمستويات التعليمية الجامعية في داخل المجتمع الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة:

قيم الإجابة:	مقدار قيمة الإجابة:	
	النسبة المئوية للخيار الأعلى %	مستويات الإجابة
1 - مقبول:	% 72	مرتفعة
2 - جيد:	% 71	مرتفعة
3 - جيد جداً:	% 65	متوسطة
4 - ممتاز:	% 51	منخفضة

5 - غير ذلك... . . :	% 50	منخفضة
المجموع:	% 62	متوسطة

المصدر: "تم بناء هذا الجدول بناءً على تحليل الاستبانات المأخوذة من عينة طلبة جامعة بيت لحم الفلسطينية ".

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أن القيم الكمية (الإحصائية) الخاصة بالمتغير التابع والمتمثلة بالمستويات التعليمية الجامعية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني قد تدرجت بالشكل التالي: مقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز، وغير ذلك. وهذا يدل على أنه يوجد دلالة على تفاعل عكسي بين طبيعة التقييم الأكاديمي للطلبة الجامعيين في المجتمع العربي الفلسطيني وما بين مقدار هذا التقييم المتنوع في التحصيل الأكاديمي.

3.1.4. طبيعة العلاقة بين العوامل الخاصة بالمجتمع الفلسطيني والمؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة أنفسهم:

الجدول رقم (4) طبيعة العلاقة بين العوامل الخاصة بالمجتمع الفلسطيني والمؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع الفلسطيني:

نتيجة الفحص:		قيمة معامل الارتباط: R	قيمة الدلالة الإحصائية: Sig	معنى الدلالة الإحصائية:
"قيم المتغير المستقل معاً" العوامل الخاصة بالمجتمع الفلسطيني:	"قيم المتغير التابع معاً" مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع الفلسطيني	0.80	0.01	دالة إحصائياً

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أنه يوجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية ما بين كل من العوامل الخاصة بالمجتمع العربي الفلسطيني وبين مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع العربي الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة في الجامعات الفلسطينية، وقد تبين ذلك من خلال الارتفاع في قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين ومستوى الدلالة الإحصائية الدالة على وجود تلك العلاقة، وهذا يدل على أن العوامل الخاصة بالمجتمع العربي الفلسطيني تؤثر بشكل كبير وواضح على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع العربي الفلسطيني، وقد تبين أن طبيعة هذه العلاقة هي علاقة عكسية ما بين العوامل الخاصة بالمجتمع العربي الفلسطيني وما بين التحصيل الأكاديمي فيه (مقدار التقييم التعليمي)، وقد يرجع ذلك إلى أن العوامل الخاصة بكل مجتمع يوجد لها تأثير قوي على مستويات التعليم فيه من مختلف النواحي.

2.4. نتائج التحليل النوعي (البيانات الخاصة بالمعلمين في الجامعات الفلسطينية):

وهذه البيانات تعتبر هي النتائج المعتمدة على تحليل عينة الدراسة بناء على أداة المقابلة (التحليل النوعي/ الكيفي) حيث تمت عملية التحليل لهذه المقابلات العشرة مع عشرة من أساتذة الجامعات المميزين في نفس الجامعة المدروسة وهي جامعة بيت لحم في جنوب الضفة الغربية من المجتمع العربي الفلسطيني، وفيما يلي توضيح للمستويات التعليمية لطلبة الجامعات الفلسطينية بحسب رؤية المعلمين الجامعيين (عينة هذه الدراسة) المأخوذة منهم بناءً على أداة المقابلات معهم، حيث يتضح من خلال ما جاء في هذه المقابلات والتي تم تحليلها بواسطة (الطريقة المتجذرة الثيمات) والمستخدمة في الابحاث النوعية بشكل كبير، وقد تبين من خلال هذا

ISSN: 2706-6495

التحليل أن أعلى القيم المتعلقة بهذه المستويات قد جاءت نتيجة لقدرة الطالب على التحصيل الاكاديمي (مقدار المعدل التراكمي في الجامعة) فكلما ارتفع المعدل التراكمي للطلبة في الجامعات كان مستواهم التعليمي ذا ارتفاع عالي ايضاً، وذلك بحسب رؤية وجهات نظر فئة أساتذة الجامعات الفلسطينية.

أما فيما يتعلق بالرؤية الأخرى والأقل مقداراً من القيمة الأولى والتي تُعتبر بمثابة القيمة المتوسطة فهي القيمة المتعلقة بالقدرة على ممارسة العمل بناء على التخصص الذي تم تحصيله أو تعلمه في الجامعات الفلسطينية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني من قبل طلبة هذه الجامعات أثناء دراستهم فيها تحديداً في مرحلة البكالوريوس الأساسية بالنسبة لهم وللعمل أيضاً.

أما فيما يتعلق بالرؤية الأخرى والأقل في تدرجها من القيمة السابقة لها فهي التي ظهرت بمثابة القيمة الاقل أو الأصغر بالنظر لها بالنسبة لرؤية وجهات نظر المعلمين الجامعيين في المجتمع العربي الفلسطيني فهي القيمة المتعلقة بالإبداع في العمل بعد التخرج، وهذه القيمة تعتبر بمثابة الأقل تدريجياً من غيرها من القيم المذكورة في بداية هذا التحليل للمقابلات مع الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات الفلسطينية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني، وهذا يعني أيضاً أن قيمة الإبداع في العمل تكاد تكون قليلة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني مقارنة بغيره من المجتمعات الاخرى لا سيما المجتمعات المتقدمة في العالم.

وفي نهاية هذا التحليل للمقابلات مع الأساتذة الجامعيين الفلسطينيين فقد ظهر أن ما يدل على المستويات التعليمية هي ثلاثة عوامل اساسية عندهم، وهي من الاعلى للأصغر تدريجياً والمتمثلة بكل من: مقدار المعدل التراكمي في الجامعة أثناء الدراسة وعند التخرج أيضاً، والقدرة على ممارسة العمل بناء على التخصص الذي تم تحصيله أو تعلمه في الجامعات الفلسطينية، ومدى الإبداع في هذا العمل بعد التخرج.

5. النتائج النهائية والاستنتاجية للبحث:

1. تبين من بيانات عينة هذه الدراسة أن نسبة الذكور الى الإناث متساوية بشكل كبير في الجامعات الفلسطينية، حيث يرى الباحث هنا أن هذا يدل على أن طلبة الجامعات الفلسطينية متساوون من حيث الالتحاق فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي، أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي (السنة الدراسية) فقد تبين أن هنالك مساواة ايضاً من حيث المستوى او السنة الدراسية فقد جاءت متساوية لمختلف السنوات الدراسية بشكل كبير جداً، وهذا يدل على أنه لا يوجد تفاوت بين الطلبة من حيث التحاقهم بالسنوات الدراسية المتتالية من سنة أولى وحتى سنة خامسة أو سادسة وسابعة لبعض التخصصات المختلفة في الجامعات بشكل عام، وهذا يدل ايضاً على ارتفاع نسبة الالتحاق بالجامعات الفلسطينية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني. أما من حيث التخصص التعليمي فقد تبين أن التخصصات الإنسانية يزداد فيها طلبة الجامعات الفلسطينية أكثر بكثير من الطلبة الملتحقين بالتخصصات الاخرى من تطبيقية وطبية وغيرها. أما من حيث التحصيل العلمي (المُعدل التراكمي في الجامعة) فقد تبين أن أكثر طلبة التحصيل من ذوي التقدير الجيد ثم المقبول فالجيد جداً فالممتاز، وهذا التوضيح يدل على أن غالبية الطلبة هم من ذوي التقدير المتوسط مقارنة بغيره.
2. تبين أن القيم الكمية (الإحصائية) الخاصة بالمتغير المستقل والمتمثلة بالعوامل المؤثرة على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع العربي الفلسطيني وحسب رؤية الباحث أنها قد جاءت متدرجة من حيث درجة وجودها وارتفاعها حسب كل مما يلي: الأساتذة، وقد يتمثل ذلك بعدم كفاءة الكادر التعليمي أو عدد منهم نتيجة لعدم مناسبة تخصصاتهم التعليمية السابقة ليكونوا قادرين على اعطاء هذه التخصصات التعليمية التي يعملون ضمنها بشكل مناسب نتيجة لاستحداث تخصصات تعليمية دراسية جامعية حديثة وتقنية من قبل بعض المؤسسات التعليمية الجامعية في العالم ككل، والمؤسسات الجامعية نفسها، وقد يتمثل ذلك بعدم كفاءة الوجود لهذه المؤسسات التعليمية الجامعية من حيث القاعات والتقنيات والطرق المناسبة والمتطلبات والادوات اللازمة لإعطاء

المساقات الدراسية حقها في الإلقاء والتدريب والتعليم والكفاءة المهنية اثناء اعطائها للطلبة، والطلبة أنفسهم، وقد يتمثل هذا السبب في الطلبة انفسهم نتيجة لعدم تشجيع الوضع العام في داخل المجتمع العربي الفلسطيني على الاهتمام بالدراسة والتعليم نتيجة لرؤية الأجيال السابقة من خريجي الجامعات وعدم قدرتهم في الحصول على بعض من الوظائف المناسبة لهم على الرغم من مناسبة تخصصاتهم لوجود فرص العمل نتيجة لبعض الطرق غير المناسبة كالمحسوبيات في اختيار الوظائف وغيرها من الطرق الملتوية في عدد من المؤسسات العاملة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني والتي أخذت تظهر في الوجود مؤخراً وبشكل كبير في داخل المجتمع العربي الفلسطيني خاصة بين العاملين في المؤسسات العاملة في هذا البلد، والمناهج التعليمية، حيث تتمثل المساقات غير القادرة على توصيل المعلومات للطلبة نتيجة لعدم وجود بعض من التقنيات او الطرق المناسبة للطالب او بسبب وضع مناهج متطورة وغير مناسبة للمؤسسات التعليمية وعدم قدرتها على توفيرها للمتطلبات اللازمة لها، والإمكانيات جميعها، حيث تتمثل تلك الإمكانيات بعدم وجودها احياناً او عدم اكتمال وجودها من ناحية ثانية او عدم قدرة المؤسسات التعليمية الجامعية بتوفيرها او حتى توفير بعض من اجزائها، لذلك فقد تبقى غير مكتملة في قدرتها على اعطائها للطلبة بشكل مكتمل لأن بعض الموضوعات لا يمكن اعطائها منقوصة دون اكتمال أجزائها وبشكل مُفصل.

3. تبين أن القيم الكمية (الإحصائية) الخاصة بالمتغير التابع والمتمثلة بالمستويات التعليمية الجامعية في داخل المجتمع العربي الفلسطيني قد تدرجت بالشكل التالي: مقبول، وجيد، وجيد جداً، وممتاز، وغير ذلك. وهذا ربما يدل حسب ما يعتقد الباحث هنا أنه يوجد دلالة على تفاعل عكسي بين طبيعة التقييم الأكاديمي للطلبة الجامعيين في المجتمع العربي الفلسطيني وما بين مقدار هذا التقييم المتنوع في التحصيل الأكاديمي.
4. تبين أنه يوجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية ما بين كل من العوامل الخاصة بالمجتمع الفلسطيني وبين مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع الفلسطيني، وقد تبين ذلك من خلال ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين ومستوى الدلالة الإحصائية الدالة على وجود تلك العلاقة، وهذا يدل حسب رؤية الباحث على أن العوامل الخاصة بالمجتمع الفلسطيني تؤثر بشكل كبير وواضح على مستويات التعليم الجامعي في داخل المجتمع الفلسطيني، وقد تبين أن طبيعة هذه العلاقة هي علاقة عكسية ما بين خصوصية المجتمع الفلسطيني وما بين التحصيل الاكاديمي (مقدار التقييم التعليمي)، وقد يرجع ذلك إلى أن العوامل الخاصة بكل مجتمع لها تأثير قوي على مستويات التعليم فيه من مختلف النواحي.
5. أما فيما يتعلق بالمعلمين في الجامعات الفلسطينية فقد تبين أن رؤيتهم للمستويات التعليمية قد جاءت مختلفة نوعاً ما عن رؤية الطلبة فقد تمثلت بثلاث مستويات اساسية مؤثرة على هذه المستويات أو كاشفة عنها وهي المتمثلة بكل من: مقدار المعدل التراكمي في الجامعة أثناء الدراسة وعند التخرج أيضاً، والقدرة على ممارسة العمل بناء على التخصص الذي تم تحصيله أو تعلمه في الجامعات الفلسطينية، والإبداع في هذا العمل بعد التخرج، وهذا يدل حسب ما يُدركه الباحث هنا على أنه مؤثر على الظاهرة المدروسة هنا.

6. التوصيات:

1. التشجيع في داخل المجتمع العربي الفلسطيني على الاهتمام بالدراسة والتعليم نتيجة لرؤية الأجيال السابقة من خريجي الجامعات، وعدم قدرتهم في الحصول على بعض من الوظائف المناسبة لهم على الرغم من مناسبة تخصصاتهم لوجود فرص العمل نتيجة لبعض الطرق غير المناسبة كالمحسوبيات في اختيار الوظائف وغيرها من الطرق الملتوية في عدد من المؤسسات العاملة في داخل المجتمع العربي الفلسطيني والتي أخذت تظهر في الوجود مؤخراً وبشكل كبير في داخل المجتمع العربي الفلسطيني خاصة بين العاملين في المؤسسات العاملة في هذا البلد.

2. ضرورة التوازن ما بين التخصصات التعليمية الإنسانية والتطبيقية والطبية وغيرها.
3. ضرورة العمل على إعداد الكثير من الابحاث من هذا النوع بشكل متراكم ونوعي، بالإضافة الى الابحاث الكمية.
4. ضرورة الاهتمام بزيادة التحصيل الأكاديمي بشكل أكبر مما هو موجود حالياً.
5. التوعية الاجتماعية والمجتمعية والفردية من قبل المؤسسات الاهلية والحكومية لمختلف شرائح الطلبة حول قضايا التعليم وأهميته ومحتوياته وتأثيراته الحالية والمستقبلية.
6. وضع العامل الوطني القائم على أساس التعليم للطلبة وإفادتهم بشكل صحيح في الاعتبار عند افتتاح أي تخصص تعليمي من قبل اصحاب المؤسسات التعليمية الفلسطينية الخاصة أو القائمين على إدارتها بعيداً عن التفكير بكيفية وطريقة جني الأرباح التجارية أو المكاسب الشخصية والفردية وغيرها.
7. أما فيما يتعلق بالتوصية المتعلقة بالمعلمين في الجامعات الفلسطينية فتتمثل في ضرورة إبداء الرأي المهم والتوجيه السليم من قبل هذه الفئة لطلبة الجامعات الفلسطينية من حيث التشديد على رفع المستوى التعليمي بأسلوب إرشادي معنوي تعليمي موضوعي مهني قائم على اساس تنفيذ القيم الثلاثة المذكورة وهي مقدار المعدل التراكمي في الجامعة أثناء الدراسة، وعند التخرج أيضاً، والقدرة على ممارسة العمل بناء على التخصص الذي تم تحصيله أو تعلمه في الجامعات الفلسطينية، والإبداع في هذا العمل بعد التخرج، وذلك من أجل الرفع من هذه المستويات التعليمية في هذا المجتمع وعدم الإبقاء على ذكر هذه المستويات شكلياً فقط دون تحقيق المضمون المطلوب منها.

7. قائمة المصادر والمراجع:

1.7. المصادر والمراجع العربية:

غازي الصوارني، (2022م)، أزمة التعليم في الجامعات الفلسطينية، غزة، فلسطين.

ابتسام أبو دحو، (1997م، التعليم في فلسطين لمحة استراتيجية، مشروع التنمية البشرية المستدامة، جامعة بير زيت، رام الله، فلسطين.

خالد الحسنات، (2022م)، تاريخ التعليم العالي في فلسطين – دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة، العدد 120، المنصور ة، مصر.

رشيد عرعر وآخرون، (2022م)، الكفاءة والاستقلالية واختيار التخصص الجامعي - دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الفلسطينية، مؤسسة الرؤيا الفلسطينية ـ القدس، فلسطين.

سهاد سلمودي، (2023م)، "دور الجامعات الفلسطينية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات التربوية فيها - الجامعة العربية الأمريكية – أنموذجاً"، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3، العدد 10، غزة، فلسطين.

جبريل محمد وهند بطة، (2018م)، التعليم العالي الفلسطيني بين الحق فيه وفوضى السوق، مركز بيسان للبحوث والانماء، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، (2015م)، سياسة التعليم الجامع في فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

مركز الميزان لحقوق الإنسان، (2010م)، "واقع الحق في التعليم العالي في ظل الحصار على قطاع غزة، رام الله، فلسطين.

ايلانه رمحي، (2010م)، مركز إبداع المعلم، رام الله، فلسطين.

أمجد المفتي، (2019م)، واقع مشاركة الشباب الجامعي الفلسطيني في خدمة المجتمع، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الإنسانية، مجلد 28، عدد 4، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم العالي، (2010م)، إستراتيجية قطاع التعليم العالي الفلسطيني متوسطة المدى، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

سناء ابو دقة، (2006م)، سياسات تطوير نوعية مهنة التعليم في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، فلسطين.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2021م)، الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي 2020/2021م، رام الله – فلسطين.

2.7. المراجع والمصادر الأجنبية:

Ramahi, H. (2019). Supporting Teacher Leadership in Palestine: An Emancipatory Approach. International Journal of Teacher Leadership, 10(1), 27-40.

Sheldan, F. K., & Qwaider, M. N. (2018). The Role of Palestinian Universities in the Gaza Governorates in Achieving the Social Peace for Its Students and Ways to Strengthen It: Islamic University as a Case Study. African Educational Research Journal, 6(4), 317-333, 318.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتور/ عبد المجيد نايف أحمد علاونة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.8

ISSN: 2706-6495

أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية

The Impact of Implementing an Integrated Governance Framework for Managing Programs and Portfolios on Empowering Executive Leadership in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الباحث/ محمد عبدالكريم عارف المسعود

مهندس مشروع استشاري، مكتب ادارة المشاريع بوزارة المالية، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (100) فرد من القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.93 ،ارتفاع مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.92، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وتمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05، وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 . وأوصت الدراسة بضرورة قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمل على حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظ بشفافية، وقيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمنح العاملين حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إدارة البرامج والمحافظ، القيادة التنفيذية، الهيئات الحكومية.

ISSN: 2706-6495

The Impact of Implementing an Integrated Governance Framework for Managing Programs and Portfolios on Empowering Executive Leadership in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study adopted a descriptive-analytical approach. The sample consisted of (100) individuals from executive leadership positions in government entities in the Kingdom of Saudi Arabia. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection from the study sample. The findings revealed a high level of application of an integrated governance framework for program and portfolio management within government entities in the Kingdom of Saudi Arabia, from the perspective of employees, with a mean score of 3.92 and a standard deviation of 0.93. Additionally, there was a high level of empowerment of executive leadership in these entities, as perceived by employees, with a mean score of 3.90 and a standard deviation of 0.92.The results also indicated a statistically significant positive correlation between the implementation of an integrated governance framework for program and portfolio management and the empowerment of executive leadership in government entities in the Kingdom of Saudi Arabia at a significance level of 0.05. Furthermore, there were statistically significant differences in the responses of the study sample regarding the impact of applying an integrated governance framework on executive leadership empowerment, attributed to variables such as gender, educational qualification, and experience, at a significance level of 0.05. The study recommended that government entities in the Kingdom of Saudi Arabia should work on addressing challenges in program and portfolio management with transparency, and grant employees the freedom to hold decision-makers accountable for the decisions made.

Keywords: Governance, Program and Portfolio Management, Executive Leadership, Government Entities.

ISSN: 2706-6495

1. المقدمة:

شهدت أنظمة الإدارة خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي دفع الحكومات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات العامة، وفي هذا السياق برز مفهوم الحوكمة كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات الحكومية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (الحصري، 2024).

وفي إطار تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام، ازداد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها أداة فاعلة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الإدارة العامة، حيث تسهم الحوكمة في تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتعزيز آليات الرقابة والمتابعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كما أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية يسهم في تعزيز فاعلية عمليات اتخاذ القرار، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة في إدارة البرامج والمشروعات الحكومية (البسام، 2021) .

ومع تزايد حجم البرامج والمشروعات الحكومية وتعقيدها، أصبحت المؤسسات الحكومية تعتمد بشكل متزايد على إدارة البرامج والمحافظ باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المواءمة بين المشروعات المختلفة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تساعد إدارة المحافظ الاستراتيجية في اختيار المشروعات الأكثر توافقًا مع أولويات المؤسسة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق التكامل بين مختلف البرامج والمبادرات كما تسهم هذه الممارسات في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وضمان تحقيق أفضل قيمة ممكنة من الاستثمارات الحكومية (زيدان ومحمود، 2022).

وفي هذا الإطار برزت أهمية حوكمة البرامج والمحافظ باعتبارها أحد المداخل التنظيمية التي تساعد على ضمان إدارة البرامج والمشروعات بطريقة منهجية ومنظمة، حيث توفر الحوكمة إطارًا واضحًا لتحديد الأدوار والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة والتقييم، بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ البرامج والمشروعات الحكومية وتقليل المخاطر المرتبطة بها، كما تساعد حوكمة البرامج والمحافظ على تحقيق قدر أكبر من التنسيق والتكامل بين مختلف المبادرات الحكومية، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية(Mohosho,et al 2024).

من جانب آخر، تمثل القيادة التنفيذية أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات الحكومية، حيث تقع على عاتق القيادات التنفيذية مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد المؤسسية بما يحقق الأهداف التنموية للمؤسسة. فوفقا لدراسة (العواجي، 2021) فأن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في دعم القيادات التنفيذية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والآليات التنظيمية التي تساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وكفاءة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء المؤسسي.

وفي ضوء التوجهات الحديثة لتطوير الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي، أصبح من الضروري تبني ممارسات إدارية متقدمة تسهم في تحسين إدارة البرامج والمشروعات الحكومية وتعزيز فاعلية القيادات التنفيذية في المؤسسات الحكومية. ومن هنا تبرز أهمية تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ باعتباره أحد الأدوات التي يمكن أن تسهم في تمكين القيادة التنفيذية وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئات الحكومية؛ ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

1.1. مشكلة الدراسة:

رغم الأهمية المتزايدة للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في الهيئات

الحكومية لا يزال محدودًا، مما يضعف قدرة القيادات التنفيذية على اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Mohosho,et al 2024) التي توصلت إلى أن الحوكمة الفعالة ترتبط مباشرة بنجاح المحافظ والمشروعات وتحقيق التوافق بين البرامج والأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، يلاحظ أن العديد من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تطبق الحوكمة جزئيًا أو بشكل غير متكامل، مما يقلل من أثرها على تمكين القيادات التنفيذية (Roberts & Edwards, 2023).

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لمعرفة مدى فعالية هذا الإطار في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم القرارات الاستراتيجية للقيادات التنفيذية.

2.1. تساؤلات الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **ما أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

1. ما واقع تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها؟
2. ما مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها؟
3. ما أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

3.1. فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل -الخبرة).

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعي التالية:

1. يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير النوع.
2. يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير المؤهل.
3. يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية تعزى لمتغير الخبرة.

4.1. أهمية الدراسة:

1.4.1. الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من عدة محاور، منها:

1. تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال الحوكمة من خلال التركيز على إطار متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وربطه بتمكين القيادة التنفيذية، وهو موضوع ما زال محدود البحث باللغة العربية في السياق السعودي.

2. توضح العلاقة بين الحوكمة وإدارة الأداء المؤسسي، حيث تقدم إطارًا مفاهيميًا يربط بين تطبيق الحوكمة على مستوى البرامج والمحافظ وبين تعزيز فعالية القيادة التنفيذية في الهيئات الحكومية.
3. تمكن الباحثين المستقبليين من الاستفادة منها كأساس لتطوير دراسات أعمق حول الحوكمة الرقمية، إدارة المحافظ الاستراتيجية، والقيادة التنفيذية في القطاع العام.
4. تسهم في تعزيز الفهم النظري لمفهوم التمكين القيادي، عبر توضيح كيفية استفادة القادة التنفيذيين من تطبيق إطار الحوكمة المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة..

2.4.1. الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية فيما يلي:

1. تقدم توصيات عملية للهيئات الحكومية السعودية حول كيفية تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بما يعزز الأداء المؤسسي ويرفع كفاءة القيادة التنفيذية.
2. تساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى القيادات التنفيذية من خلال توفير أدوات وإرشادات واضحة لإدارة البرامج والمحافظ بطريقة منظمة وفعالة.
3. تسهم في تعزيز فعالية الرقابة والمساءلة المؤسسية، ما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئات الحكومية وتقليل المخاطر المرتبطة بإدارة البرامج والمشاريع.
4. تمثل مرجعًا عمليًا للقيادات التنفيذية والموظفين المسؤولين عن إدارة المحافظ والبرامج، حيث توضح أفضل الممارسات والتطبيقات العملية التي يمكن تبنيها لتحقيق أقصى استفادة من الحوكمة المؤسسية.

5.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها.
2. الكشف عن مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها.
3. الكشف عن أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

6.1. مفاهيم الدراسة:

مفهوم الحوكمة:

عرف خان ومجلد (2023، 266) الحوكمة بأنها: "هي الإدارة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي". كما عرف الضهراوي وآخرون (2023، 122) الحوكمة بأنها: "مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجياً لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية حياة المواطنين".

ISSN: 2706-6495

مفهوم القيادة التنفيذية:

عرف (van der Berg-Cloete et al., 2025, 3) القيادة التنفيذية بأنها: "القدرة على قيادة المنظمة من أعلى مستوياتها، ومواءمة الاستراتيجية والثقافة والقرارات الرئيسية وتطوير المواهب لضمان تحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام".

2. الدراسات السابقة:

1.2. الدراسات السابقة العربية:

دراسة غيدي ومعوشي (2025) هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية، وكذلك التعرف على مستوى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة وكيفية تحسين أداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية المدية، وقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي اعتمدت على توزيع (44) استبانة. وقد أوضحت النتائج أن هناك نسبة من المستوى مرتفع لأثر استخدام لوحة القيادة الاستشرافية في تحسين أداء الوظيفة المالية لهذه المؤسسة

دراسة عاشور (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة الإدارية في تعزيز الشفافية في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية، وعلاقتها في تعزيز النزاهة فيها، والكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية بمحافظة قلقيلية. وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، حيث تكونت من (30) فقرة وقد وزعت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية (قلقيلية، عزون، جيوس، حبلة، كفر ثلث) حيث بلغ عدد عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية حسب معادلة ستيفن ثامبسون (87) موظف وموظفة من موظفي تلك الهيئات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (113) موظف وموظفة. وأكدت نتائج الدراسة على وجود استجابة عالية بين أفراد عينة الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بتعزيز معياري الشفافية والنزاهة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية.

دراسة عساف و شوقير (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالأداء الوظيفي في بلدية أريحا، مع التركيز على دور تبني الإدارة العليا لمعايير الحوكمة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق هذه المعايير وتحسين الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم قياس مدى توافق أهداف الدراسة مع فروضها من خلال دراسة أثر معايير الحوكمة ومدى اعتماد القيادات على تحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إيجابية وعالية بين تطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي في بلدية أريحا، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (10.865). كما تبين وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية عالية وطردية بين القيادة وتطبيق معايير الحوكمة، بقيمة معامل الارتباط (20.744)، وكذلك بين تبني القيادة لتطبيق معايير الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، بقيمة معامل الارتباط.(10.861) . وأوضحت النتائج أن تطبيق معايير الحوكمة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، لا سيما الأداء الإداري، من خلال تعزيز قيم المساءلة والشفافية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل معايير الحوكمة في المؤسسات العامة عبر أدوار القيادات التي تتبنى أسس الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبة والعدالة، مع تعزيز الوعي الاجتماعي، وتطبيق كل معيار وفق طرق عملية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة. كما أوصت الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات العامة لتقييم مستوى التزامها بتطبيق معايير الحوكمة والتعرف على الصعوبات التي تحد من تنفيذها.

دراسة الحربي (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة

حول هذا الدور، والتي قد تعزى إلى متغيرات: المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية في المجال الرقمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث (124) مديرة من مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة المدارس، فيما يتعلق بأبعاد الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة، متحقق بدرجة كبيرة جدًا من وجهة نظر مديرات المدارس. وأظهرت النتائج أيضًا ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيرات المرحلة الدراسية أو سنوات الخبرة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 تعزى لاختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي، لصالح المديرات اللواتي شاركن في أكثر من 10 دورات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع الحوكمة في المدارس فيما يتعلق بأبعاد الشفافية والمشاركة والمحاسبة والمساءلة تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة، بينما يلاحظ أن بُعد العدالة يتأثر باختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد العينة حول واقع الحوكمة في المدارس، فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد الشفافية والمشاركة والمحاسبة والمساءلة، لصالح المديرات الحاصلات على أكثر من 10 دورات تدريبية في المجال الرقمي.

دراسة المطري والسلامي (2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، من خلال التركيز على الآليات التي تدعم الشفافية والأخلاق واتخاذ القرارات المستنيرة داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، حيث جُمعت البيانات من خلال مقابلات فردية مع (7) أكاديميين ممارسين لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم من خمس جامعات خاصة في سلطنة عمان. أظهرت النتائج أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة، من خلال ترسيخ قيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والعدالة. كما أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُستخدم بشكل واسع في المؤسسات الأكاديمية لتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وتخصيص المحتوى التعليمي. ورغم ذلك، أشار 60% من المشاركين إلى غياب سياسات حوكمة واضحة أو لجان متخصصة لتنظيم استخدام الذكاء الاصطناعي. وأكد 85% من المشاركين أن حوكمة الذكاء الاصطناعي تسهم في تعزيز الشفافية، ودعم المساءلة الأخلاقية، وتقليل التحيز في القرارات الأكاديمية. كما أبرزت الدراسة عدة تحديات تواجه تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي، منها مقاومة التغيير، نقص الموارد والتمويل، الفجوة المعرفية ونقص التدريب، التحديات القانونية والأخلاقية، التحيز في الخوارزميات والبيانات، التطور التكنولوجي السريع، قضايا الخصوصية والأمان، والاختلافات الثقافية بين الأقسام. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات حوكمة واضحة ومستقلة، إنشاء لجان حوكمة متخصصة، تعزيز الشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات، توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة الأكاديميين، وضع آليات لمراجعة وتقييم دوري للأطر الحاكمة، تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية، وإشراك المجتمع الأكاديمي في عملية اتخاذ القرار. تهدف هذه التوصيات إلى تحسين ممارسات القيادة في مؤسسات التعليم العالي، دعم صناع القرار، تعزيز الكفاءة المؤسسية، تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير المهني، وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان..

دراسة عزيز وخليل (2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية على فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المصارف مع التركيز على إطار COBIT 5 كأداة لتقييم وقيادة عمليات الحوكمة، إذ أصبحت القيادة الرقمية عنصرا محوريا لتوجيه استثمارات التكنولوجيا وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية. اعتمدت الباحثة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام أدوات كمية ونوعية للحصول على البيانات ت عينة من القادة الإداريين وتقنية المعلومات في مصرفي قيد الدراسة. تم تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية ومستوى تطبيق أبعاد COBIT 5، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وفاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إذ تساهم القيادة الرقمية في رفع مستوى النضج في تطبيق أبعاد COBIT 5 ، ولا سيما في جوانب التوجيه والمساءلة وتحديد الأولويات الرقمية. توصي الباحثة بضرورة تمكين القيادات الرقمية وتدريبها على أدوات الحوكمة الحديثة،

وتبني نهج تكاملي بين القيادة وتطبيقات COBIT 5 لضمان تحقيق القيمة من استثمارات التكنولوجيا، وتعزيز الاستجابة للمخاطر والفرص الرقمية.

دراسة علي (2025) هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر حوكمة مجلس الإدارة على مستوى عدم تماثل المعلومات في سوق المال المصري. وقد تم تنفيذ دراسة تطبيقية شملت (32) منشأة أعمال مدرجة في البورصة المصرية خلال الفترة من 2017 إلى 2021. واعتمدت الدراسة على أربعة مقاييس رئيسية لحوكمة مجلس الإدارة، وهي: مدى الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (المدير التنفيذي)، حجم المجلس، عدد الأعضاء المستقلين في المجلس، وعدد الاجتماعات السنوية للمجلس. أما بالنسبة لعدم تماثل المعلومات، فقد تم تقديره باستخدام أربعة مؤشرات شملت: مدى السعر، أحجام التداول، تشتت توقعات المحللين الماليين، وتقلب أسعار الأسهم، وأظهرت نتائج التحليل الاستدلالي باستخدام التحليل المستعرض للبيانات وجود علاقة عكسية بين معالم حوكمة مجلس الإدارة ومستوى عدم تماثل المعلومات. وقد أكد تحليل الانحدار المتعدد هذه النتائج، باستثناء مقياس تشتت توقعات المحللين الماليين، نظرًا لعدم انتظام تغطية بعض المنشآت من قبل المحللين أو عدم خضوعها للتغطية البحثية في بعض الحالات. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة مجلس الإدارة يسهم في خفض مستوى عدم تماثل المعلومات، مما يعود بالنفع على ترشيد القرارات الاستثمارية وتعزيز كفاءة سوق المال. كما قدمت الدراسة توصيات للمنشآت المصدرة للأوراق المالية، والجهات التنظيمية والرقابية، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية لتعميق البحث في هذا المجال.

دراسة الشهري (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الرئيسة لنظام كادر الخدمة التنفيذية العليا في المملكة العربية السعودية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: أن تفرد الدور القيادي يستوجب استحداث نظام خدمة تنفيذية عليا بالخدمة العامة السعودية يتسم بعدد من السمات من أهمها الشمولية في تغطية كافة عمليات الموارد البشرية المرتبطة بهذا الكادر بدأ من الاختيار والتعيين، مرورًا بالتدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، وصولًا إلى الحوافز المزايا. إضافة إلى الاستقلال عن نظام الموظفين العام. على أن يستهدف نظام الخدمة التنفيذية العليا السعودي المقترح الموظفين الشاغلين للمراتب الوظيفية من (11-13 في نظام الخدمة المدنية الحالي) أو ما يعادلها ممن يشغلون مناصب قيادية بمسمى (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام)، والتي ميزها النظام العام السعودي بتصنيفها ضمن فئة مستقلة سميت في دليل تنصيف وظائف الخدمة المدنية بالوظائف الإشرافية الهيكلية (القيادية الادارية العليا).

2.2. الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة Al-Hajj (2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة العامة وأبعادها النظرية والتطبيقية في السياق العربي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المتعلقة بالحوكمة.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في القطاع العام العربي لا يزال يعاني من غموض في المفهوم وضعف في التطبيق العملي، مما يؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج تطبيقية واضحة للحوكمة تتناسب مع طبيعة المؤسسات الحكومية العربية.

دراسة Xegwana (2024) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والحوكمة في فشل المشاريع خاصة من ناحية التكلفة وإدارة الميزانية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي. وتمثلت أداة الدراسة في مقابلات مع القيادات الوسطى والعليا. وتكونت عينة الدراسة من (15) مديرًا في مؤسسات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن ضعف القيادة، وسوء التواصل، وغياب الحوكمة تعد من أهم أسباب فشل المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة وتعزيز أطر الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة Al-Dhaheri (2024) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وإدارة المشاريع في تعزيز الاستثمار المؤسسي .واستخدمت الدراسة المنهج النوعي .وتمثلت أداة الدراسة في مقابلات شبه منظمة مع المديرين .وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من القيادات في مؤسسات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز اتخاذ القرار .وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التنفيذية وربطها بالممارسات الاستراتيجية الحديثة.

دراسة Mohosho et al (2024). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على نجاح محافظ المشاريع في المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (104) مؤسسة تعمل في مجالات مختلفة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ونجاح محافظ المشاريع، حيث تسهم الحوكمة في تحسين الأداء وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر حوكمة فعالة لإدارة المحافظ والمشروعات داخل المؤسسات لتعزيز الكفاءة التنظيمية.

دراسة Roberts & Edwards (2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المحافظ في دعم الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المحافظ. ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية لكونها دراسة نظرية تحليلية. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المحافظ تمثل أداة استراتيجية فعالة لربط البرامج والمشروعات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، إلا أنها ما زالت غير مستغلة بشكل كافٍ في القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة المحافظ ضمن أطر الحوكمة المؤسسية لتعزيز فعالية الأداء الحكومي.

دراسة Suvvari (2023) هدفت الدراسة التعرف على أفضل ممارسات إدارة محافظ المشاريع لتحقيق التوافق الاستراتيجي داخل المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في تحليل الأدبيات والدراسات السابقة إلى جانب تحليل تجريبي واسع. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المحافظ تسهم في تحسين تخصيص الموارد، وتقليل المخاطر، وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أطر حوكمة واضحة لإدارة المحافظ لضمان تحقيق التكامل بين المشاريع والبرامج.

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة العربية والأجنبية إلى أن تطبيق الحوكمة والقيادة الفعالة يمثلان عاملين أساسيين في تحسين الأداء المؤسسي ونجاح البرامج والمشروعات) غيدي ومعوشي، 2025؛ عاشور، 2025؛ عساف وشوقير، 2025؛ الحربي، 2025؛ المطري والسلامي، 2025؛ عزيز وخليل، 2025؛ على، 2025؛ الشهري، 2022؛Al-Hajj ، 2025؛Xegwana ، 2024؛Al-Dhaheri ، 2024؛Mohosho et al., 2024؛ Roberts & Edwards ، 2023؛Suvvari ، 2023).

أوجه التشابه بين هذه الدراسات والدراسة الحالية تكمن في اعتماد معظمها على المنهج الوصفي التحليلي) عاشور، 2025؛ عساف وشوقير، 2025؛Mohosho et al., 2024؛ Suvvari ، 2023(، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات (غيدي ومعوشي، 2025؛ عاشور، 2025؛ الحربي، 2025)، مع التركيز على العاملين داخل المؤسسات كعينة للدراسة. كما تشترك هذه الدراسات في محاولة رصد أثر الحوكمة والقيادة على الأداء المؤسسي أو نجاح المشاريع، وهو ما يتماشى مع هدف الدراسة الحالية الذي يركز على تمكين القيادة التنفيذية عبر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في الهيئات الحكومية السعودية.

أوجه الاختلاف تكمن في نوعية المؤسسات ومجتمع الدراسة، حيث ركزت بعض الدراسات العربية على مؤسسات محلية أو تعليمية محددة مثل مدارس التعليم العام في محافظة الرس (الحربي، 2025) أو الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية (عاشور، 2025)،

ISSN: 2706-6495

بينما ركزت الدراسات الأجنبية على المؤسسات متعددة القطاعات أو القطاع العام بشكل أوسع(Roberts & Edwards ، 2023؛ Suvvari، 2023 .(كما اختلفت الدراسات الأجنبية في الأدوات المستخدمة، حيث استخدم بعضها المقابلات النوعية(Xegwana ، Al-Dhaheri؛2024 ، 2024 (بدلاً من الاستبانة، وهو ما يمثل اختلافاً في أسلوب جمع البيانات وتحليلها مقارنة بالدراسة الحالية. كذلك، اهتمت بعض الدراسات الحديثة بالتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم الحوكمة والقيادة (المطري والسلامي، 2025؛ عزيز وخليل، 2025)، وهو بعد غير مشمول في الدراسة الحالية.

4.2. الفجوة البحثية

الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية تتمثل في غياب الدراسات التطبيقية التي تربط بين إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وبين تمكين القيادة التنفيذية في الهيئات الحكومية السعودية بشكل مباشر، مع التركيز على العينة العاملة في هذه الهيئات. إذ أن معظم الدراسات السابقة إما اقتصرت على المؤسسات التعليمية، أو على تحليل الحوكمة بشكل نظري، أو ركزت على القطاعات الاقتصادية والخدماتية، دون دمج المنظورين (الحوكمة + تمكين القيادة التنفيذية) بشكل تطبيقي داخل الهيئات الحكومية السعودية.

الدراسات التي تتفق مع الدراسة الحالية هي تلك التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وركزت على علاقة الحوكمة والقيادة بالأداء المؤسسي أو نجاح المشاريع، مثل) عاشور، 2025؛ عساف وشوقير، 2025؛ Mohosho et al., 2024؛ Suvvari ، 2023).

الدراسات التي تختلف عن الدراسة الحالية هي الدراسات التي اعتمدت المقابلات النوعية (Xegwana، 2024؛ Al-Dhaheri، 2024)، أو ركزت على المؤسسات التعليمية أو الأكاديمية (الحربي، 2025؛ المطري والسلامي، 2025)، أو تناولت تطبيقات الذكاء الاصطناعي والقيادة الرقمية في الحوكمة (المطري والسلامي، 2025؛ عزيز وخليل، 2025)، والتي لم تدرس بعد أثر إطار الحوكمة المتكامل في تمكين القيادة التنفيذية داخل الهيئات الحكومية السعودية.

3. الإطار النظري:

1.3. إطار الحوكمة:

1.1.3. أهمية إطار الحوكمة:

ذكر علي (2026، 147) عدة فوائد للحوكمة ومنها:

1. تعمل الحوكمة على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الحرص على تجنب الفساد الإداري والمالي للمنظمة، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وكذلك تعزيز القدرة على التطوير.
2. ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية والدولية.
3. بناء علاقات قوية ومستدامة بين الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.
4. تلبية احتياجات وتوقعات المواطنين والشركات من خلال تقديم خدمات حكومية تتوافق مع متطلباتهم.
5. تسهيل وصول المواطنين إلى البيانات والمعلومات والخدمات الحكومية.
6. رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في العمليات.
7. تنظيم وتوحيد آليات العمل بين مختلف الأقسام والجهات الحكومية لتعزيز التنسيق والكفاءة.
8. تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع الإجراءات والعمليات الإدارية الحكومية.

ISSN: 2706-6495

2.1.3. مبادئ الحوكمة

ذكر القصير (2025، 871) المبادئ الخاصة بإطار الحوكمة وهي:

1. **الشفافية:** وهي تلك التي توفر البيانات والمعلومات الموثوقة والدقيقة التي يمكن لجميع الأطراف ذات العلاقة الاطلاع عليها.
2. **المساءلة:** وهو تحديد المسؤوليات لكل من الإدارة والعاملين والأطراف الأخرى بالمنظمة.
3. **النزاهة:** وهي التوجه نحو الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية في جميع جوانب العمل المؤسسي.
4. **المسؤولية:** أما المسؤولية، بدورها، فتعني أنه يجب على المديرين التصرف بجدية وكفاءة، مع مراعاة تأثير قراراتهم على جميع أصحاب المصلحة؛
5. **العدالة والمساواة:** يضمن معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل عادل ومتساوٍ، دون تمييز أو محاباة.
6. **الكفاءة والفعالية:** وهي السعي لتحقيق الأهداف المؤسسية بأفضل المستويات الإنتاجية والكفاءة.

3.1.3. خصائص الحوكمة:

أشار بوعمامة (2025، 8) لعدد من الخصائص التي تتميز بها الحوكمة وهي كما يلي:

1. تعمل الحوكمة على ربط الحكومة بالمؤسسات والمجتمع المدني وذلك من خلال إشراكهم في وضع السياسات وصنع القرار.
2. يرتبط مفهوم الحوكمة بتحقيق الأهداف التنموية للمجتمعات وذلك عبر العدالة الاجتماعية وكذلك التطبيق العادل والمنصف للقوانين، وهو ما يساهم في زيادة مسؤولية الدولة تجاه الآخرين.
3. تساهم الحوكمة في توفير طرق تسيير فعالة وكفء لإدارة وتوجيه الموارد.
4. تعتمد الحوكمة على مجموعة من القواعد والأسس التي تساعدها في ضبط عملها والتحكم به.

4.1.3. الأطراف المعنية بتطبيق إطار الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق قدر أكبر من الشفافية في التعاملات بين مختلف الأطراف، بما يسهم في الوصول إلى حوكمة رشيدة تقوم على التعاون بين ثلاثة أطراف رئيسية هي: الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني (بوعمامة، 2025، 9):

أولًا: الحكومة: تعد الحكومة الطرف الأساسي في تطبيق الحوكمة، حيث تمثل الجهاز الإداري للدولة الذي يضم السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية. وتتمثل أهم أدوارها في وضع السياسات العامة، وإعداد القوانين واللوائح، وتحقيق الأمن والاستقرار، إضافة إلى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشجيع البحث والتطوير، وتعزيز التعاون الدولي. كما تعمل الحكومة على تهيئة البيئة المناسبة للتنمية وتنظيم العلاقة بين مختلف فئات المجتمع.

ثانيًا: القطاع الخاص: يشمل القطاع الخاص المؤسسات الاقتصادية المختلفة مثل الشركات والمصارف والمؤسسات الإنتاجية والتجارية. وقد أصبح شريكًا مهمًا للحكومة في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يسهم في خلق فرص العمل، وجذب الاستثمارات، ونقل التكنولوجيا والمعرفة. كما يعتمد نمو القطاع الخاص على وجود بيئة اقتصادية مستقرة وقوانين تدعم المنافسة وتوفر الحوافز لتنمية الموارد البشرية وحماية البيئة.

ثالثًا: المجتمع المدني: يمثل المجتمع المدني حلقة الوصل بين الأفراد ومؤسسات الدولة، ويتكون من مجموعة من التنظيمات التطوعية غير الربحية مثل النقابات، والمنظمات غير الحكومية، والجمعيات المهنية، والمؤسسات الخيرية، والنوادي الثقافية والاجتماعية. ويؤدي المجتمع المدني دورًا مهمًا في دعم التنمية، وبناء القدرات، وتمثيل مصالح المواطنين، والمساهمة في تقديم الخدمات للفئات الأكثر احتياجًا، إضافة إلى تعزيز الحوار بين المجتمع والحكومة.

ISSN: 2706-6495

2.3. القيادة التنفيذية:

1.2.3. أهمية القيادة التنفيذية

أشار (LeRoux and Medina, 2023, 106) لفوائد القيادة التنفيذية وهي كالتالي:

1. إرساء ثقافة التغيير

يجب على القائد التنفيذي أن يكون سبّاقاً في تبني التغيير، وأن يوضح أن التكيف جزء لا يتجزأ من طريق النجاح. ومن خلال تعزيز ثقافة تُقدّر الابتكار والمرونة، تُخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان لطرح أفكار جديدة واستكشاف مناهج مختلفة.

2. غرس الثقة والالتزام

تعد الثقة عنصراً أساسياً في أي علاقة عمل. فالقائد التنفيذي الناجح يُهيّئ بيئةً تتسم بالشفافية والانفتاح، حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والتفهم. ولا تقتصر فوائد هذه الثقة على تحسين معنويات الفريق فحسب، بل تُعزّز أيضاً التزامه بأهداف المؤسسة.

3. تحديد الرؤية وإيصالها بوضوح

يجب أن تتمتع القيادة التنفيذية بالقدرة على صياغة رؤية واضحة وملهمة تُوحّد جهود الفريق بأكمله حول هدف مشترك. ومن خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتوضيح كيفية مساهمة كل عضو في الفريق في تحقيق هذه الأهداف، يزداد التركيز الجماعي والتحفيز.

4. تطوير المهارات داخل الفريق

غالباً ما يتطلب التحول المؤسسي مهارات وكفاءات جديدة. لذا، يجب على القادة التنفيذيين الالتزام بتطوير المواهب داخل مؤسساتهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والتوجيه وفرص النمو المهني.

5. تعزيز التعاون بين الإدارات

يعد التعاون أساسياً لنجاح أي مشروع تحويلي. بإمكان القادة التنفيذيين تسهيل التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام، ما يضمن عمل الجميع لتحقيق هدف مشترك. ومن خلال كسر الحواجز التنظيمية، يتحسن تدفق الأفكار وتزداد الكفاءة.

2.2.3. خصائص القيادة التنفيذية

لا يقتصر هذا النوع من القيادة على اتخاذ القرارات فحسب، بل يشمل مجموعة من المهارات والخصائص التي تمكّن القادة من إلهام فرقهم وتحفيزها وتطويرها. ومن أبرز خصائص القيادة التنفيذية ما يلي (Naidoo et al., 2025, 5):

- الرؤية: يجب أن يكون القائد التنفيذي قادراً على تصور مستقبل المنظمة ووضع اتجاه واضح يحفز الفريق بأكمله.
- الذكاء العاطفي: إن فهم وإدارة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين أمر بالغ الأهمية لإقامة علاقات عمل إيجابية.
- التواصل الفعال: يعد توصيل الرؤية والأهداف بوضوح وإقناع أمرًا حيويًا لتوليد الالتزام والتوافق.
- القدرة على التكيف: في بيئة متغيرة، يجب أن يكون القائد التنفيذي مرنًا وقادرًا على تعديل الاستراتيجيات بسرعة حسب الحاجة.
- تنمية المواهب: يعد تعزيز نمو وتطور أعضاء الفريق أمراً أساسياً لبناء منظمة قوية ومستدامة.
- التفكير النقدي: يساعد التفكير النقدي القادة على تحليل المعلومات المتاحة، واكتشاف التناقضات، واتخاذ قرارات مدروسة.
- التوجه نحو النتائج: تعتمد القيادة التنفيذية على تحديد أهداف واضحة والعمل على تحقيقها مع تحقيق التوازن بين النتائج قصيرة المدى والاستدامة طويلة المدى.

- الابتكار والتفكير التصميمي: أصبح الابتكار جزءًا أساسيًا من القيادة المعاصرة، حيث يشجع القادة على تبني أفكار جديدة واستخدام أساليب مبتكرة لحل المشكلات وتحسين الخدمات.

3.2.3. أنواع القيادة التنفيذية

أشار منصور (2025، 162) إلى وجود مجموعة من أنماط القيادة الإدارية، من أبرزها ما يأتي:

1. **النمط الأوتوقراطي :**يتميز هذا النمط بسيطرة القائد على عملية اتخاذ القرار، حيث يتخذ القرارات بصورة فردية دون إشراك المرؤوسين أو أخذ آرائهم في الاعتبار، كما يتسم أسلوبه بالصرامة وفرض التعليمات.
2. **النمط الديمقراطي :**يقوم هذا النمط على مشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، إذ يعمل القائد على التعاون مع المرؤوسين وإشراكهم في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، ويحرص على الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب، مع الاهتمام ببناء علاقات إنسانية إيجابية والعمل على تلبية احتياجات العاملين قدر الإمكان.
3. **النمط الحر (الفوضوي) :**يتسم هذا النمط بدرجة عالية من الحرية الممنوحة للمرؤوسين، حيث يترك القائد لهم المجال لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، واختيار أساليب التنفيذ المناسبة للمهام الموكلة إليهم دون تدخل كبير من جانب القيادة.

4. منهجية الدراسة:

1.4. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على متغيرات الدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الاحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب العينات الميسرة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم ارسال الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة والذين قاموا بالإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان الإلكتروني 100 فرد.

3.4. عرض خصائص أفراد عينة الدراسة:

1- النوع:

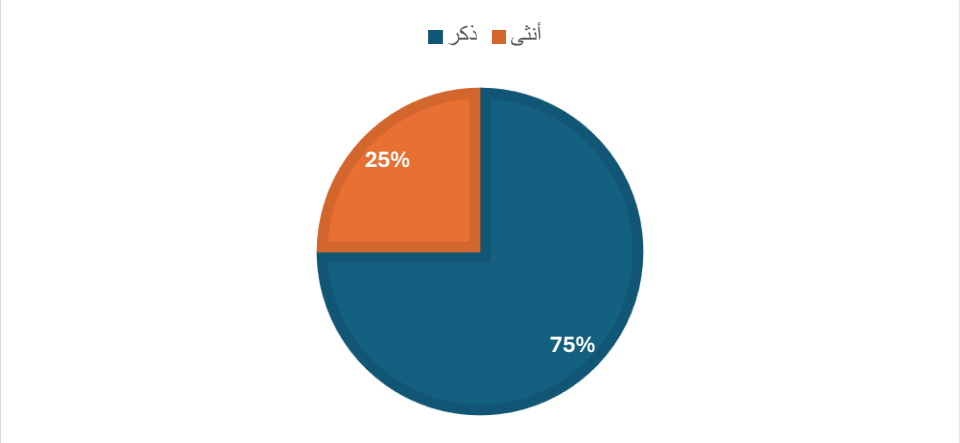
نجد من الجدول (4-1) والشكل (4-1) أدناه أن 75 فرد من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 75% و25 فرد من الاناث بنسبة 25 %

جدول (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

الفئات	العدد	%
ذكر	75	75
أنثى	25	25
الإجمالي	**100**	**100**

ISSN: 2706-6495

شكل (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع



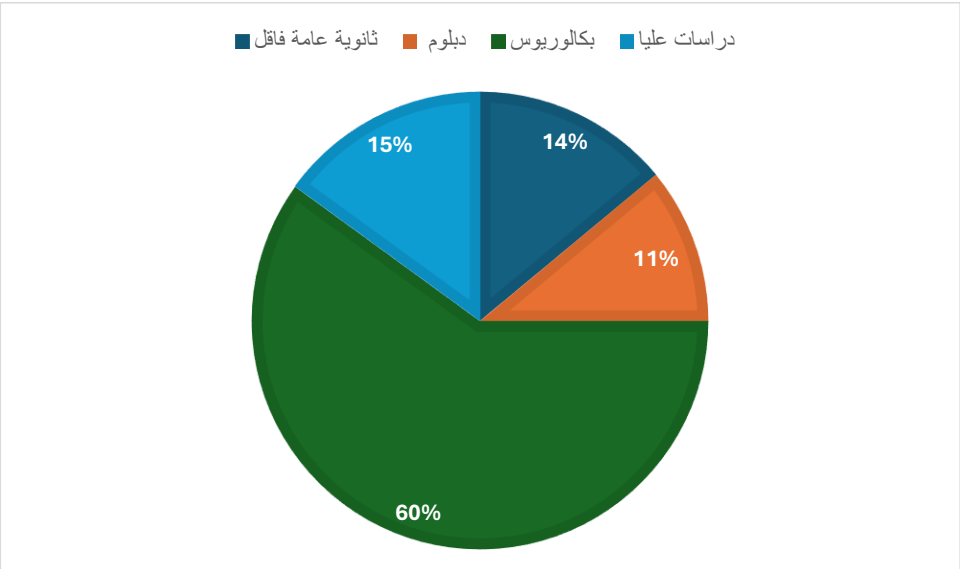
2- المؤهل التعليمي

نجد من الجدول (4-2) والشكل (4-2) أن 10 أفراد من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم ثانوية عامة فأقل بنسبة 11 % و6 أفراد مؤهلهم دبلوم بنسبة 6.6% و60 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 65.9% و15فرد مؤهلهم دراسات عليا بنسبة 16.5 %

جدول (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

الفئات	العدد	%
ثانوية عامة فاقل	14	14
دبلوم	11	11
بكالوريوس	60	60
دراسات عليا	15	15
الإجمالي	**100**	**100**

شكل (4-2) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي



ISSN: 2706-6495

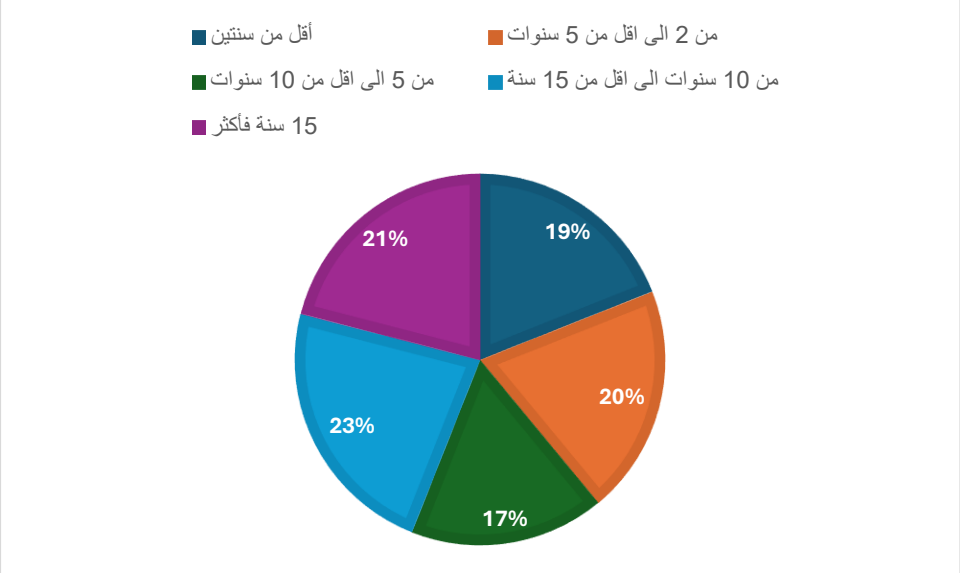
4- عدد سنوات الخبرة

نجد من الجدول والشكل التالي أن 19 فرد من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من سنتين بنسبة 19 % و20 فرد خبرتهم من 2 الى أقل من 5 سنوات بنسبة 20% و17 فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 17% و23 فرد خبرتهم من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة بنسبة 23 % و21فرد خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 21 %

جدول (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من سنتين	19	19
من 2 الى أقل من 5 سنوات	20	20
من 5 الى أقل من 10 سنوات	17	17
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	23	23
15 سنة فأكثر	21	21
الاجمالي	**100**	**100**

شكل (4-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة



4.4. أداة الدراسة

قامت الدراسة بالاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة المتعلق بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى: النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي
- **القسم الثاني**: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة والتي تضمنت متغير إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بأبعاده (الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة) ويشتمل على 20 عبارة والمتغير التابع وهو تمكين القيادة

التنفيذية ويشتمل على 10 عبارات. تم بناءه من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة وتطويرها لتتناسب مع طبيعة الموضوع وعينة الدراسة.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق تماما (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق مطلقا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (4-5) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقا
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

5.4. صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستبيان من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لقيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ

جدول (4-6) معاملات الارتباط لعبارات محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الشفافية			المساءلة		
1	0.760**	0.000	1	0.891**	0.000
2	0.807**	0.000	2	0.909**	0.000
3	0.857**	0.000	3	0.858**	0.000
4	0.833**	0.000	4	0.844**	0.000
5	0.907**	0.000	5	0.869**	0.000
المشاركة			النزاهة		
1	0.883**	0.000	1	0.935**	0.000
2	0.931**	0.000	2	0.951**	0.000
3	0.907**	0.000	3	0.906**	0.000
4	0.925**	0.000	4	0.917**	0.000
5	0.908**	0.000	5	0.758**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: تمكين القيادة التنفيذية

جدول (4-7) معاملات الارتباط لعبارات محور تمكين القيادة التنفيذية

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	0.883**	0.000	6	0.876**	0.000
2	0.918**	0.000	7	0.765**	0.000
3	0.884**	0.000	8	0.828**	0.000
4	0.907**	0.000	9	0.880**	0.000
5	0.872**	0.000	10	0.883**	0.000

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

نجد من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

6.4. ثبات أداة الدراسة:

جدول (4-8) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ	0.984	20
تمكين القيادة التنفيذية	0.962	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.989	30

نجد من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة ويبين صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد إمكانية استخدام الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

7.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال التطبيق على برنامج SPSS:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية والرسوم والاشكال البيانية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة
4. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
5. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
6. حساب الدرجة التائية (T-test): لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات التي تعزى للمتغير الديموغرافي النوع
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

5. نتائج الدراسة وتحليلها:

1.5. الإجابة على أسئلة الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما واقع تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها؟"

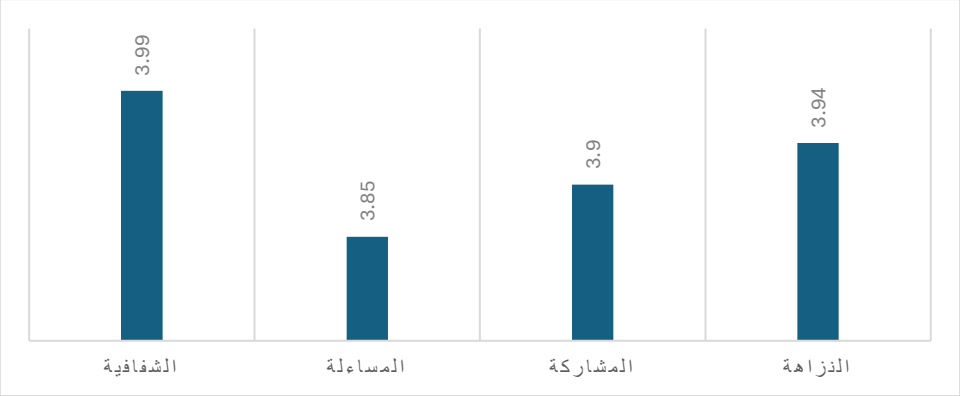
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
الشفافية	3.99	0.84	مرتفعة	1
المساءلة	3.85	0.96	مرتفعة	4
المشاركة	3.90	0.97	مرتفعة	3
النزاهة	3.94	0.94	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي	3.92	0.93	مرتفعة	

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.93 وتبين أن أبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد الشفافية جاء في المرتبة الاولي بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد النزاهة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.94 ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.97 وأخيرا بعد المساءلة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.96 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.

شكل (5-1) المتوسطات الحسابية لأبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ



وقامت الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5-2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد الشفافية

	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يتم الإعلان عن التعليمات المنظمة للعمل في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية	34	46	20	0	0	4.14	0.73	1	مرتفعة
2	اللجان المختصة في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية تتبع اسلوب الحوار في الوصول الى القرارات الحاسمة	26	58	16	0	0	4.04	0.78	2	مرتفعة
3	يتم تفسير الانظمة والتعليمات المطبقة في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية	24	49	19	8	0	3.89	0.86	4	مرتفعة
4	يتم حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بشفافية	34	34	16	16	0	3.86	1.06	5	مرتفعة
5	تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للمستفيدين حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم	28	49	20	3	0	4.02	0.78	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الشفافية						**3.99**	**0.84**		**مرتفعة**

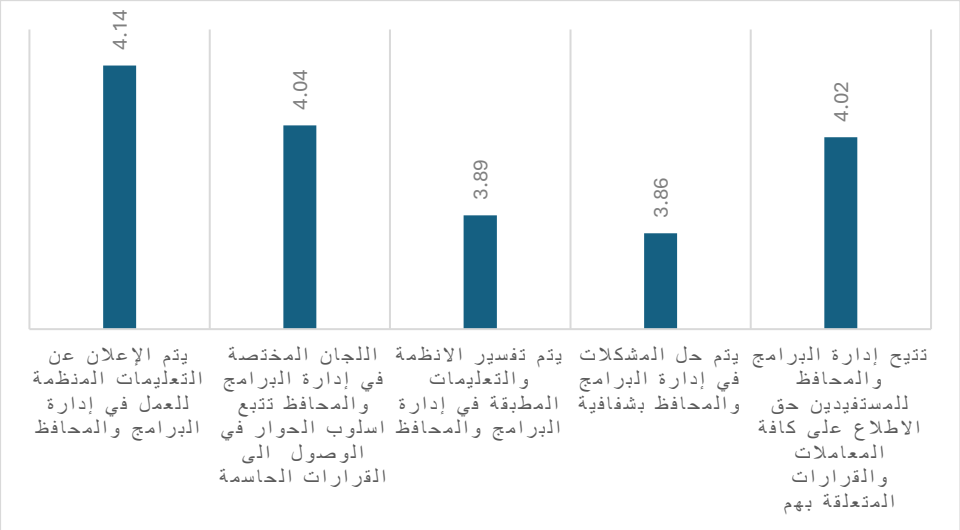
المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق الشفافية كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري 0.84 وعند دراسة عبارات بعد الشفافية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد الشفافية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

ISSN: 2706-6495

جاءت العبارة (يتم الإعلان عن التعليمات المنظمة للعمل في إدارة البرامج والمحافظ) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.73 وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (يتم حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظ بشفافية) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.06 وبدرجة موافقة مرتفعة.

شكل (5-2) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الشفافية



جدول (5-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد المساءلة

	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تركز إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية على مساءلة العاملين المخالفين لأنظمتها وتعليماتها	25	40	20	15	0	3.75	1.00	4	مرتفعة
2	تخضع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية باستمرار للتقييم من الجهات المسؤولة	25	52	14	3	6	3.87	1.02	3	مرتفعة
3	يتاح للعاملين في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها	25	35	24	12	4	3.65	1.10	5	مرتفعة

ISSN: 2706-6495

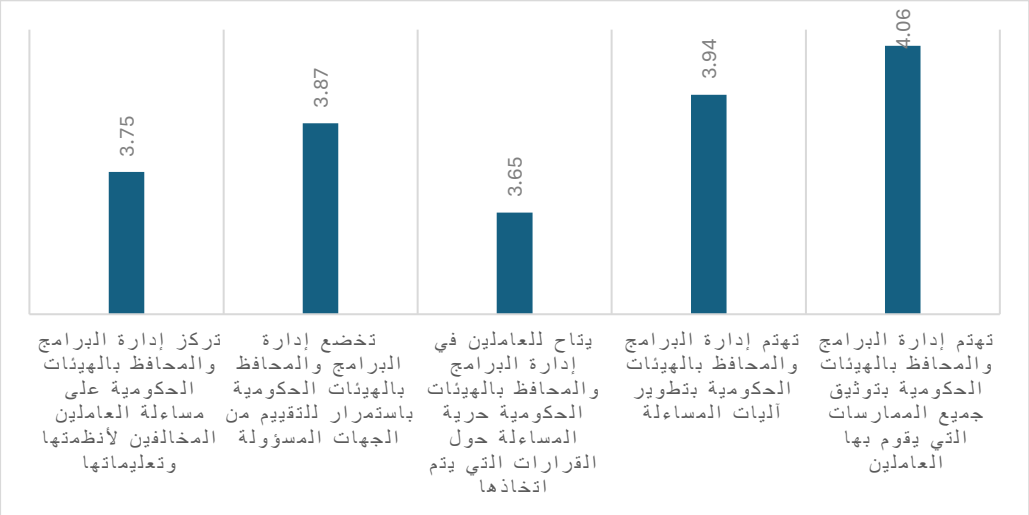
4	تهتم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بتطوير آليات المساءلة	24	53	16	7	0	3.94	0.83	2	مرتفعة
5	تهتم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بتوثيق جميع الممارسات التي يقوم بها العاملين	38	31	30	1	0	4.06	0.85	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المساءلة							**3.85**	**0.96**		**مرتفعة**

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق المساءلة كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري 1.01 وعند دراسة عبارات بعد المساءلة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد المساءلة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تهتم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية بتوثيق جميع الممارسات التي يقوم بها العاملين) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.85 وبدرجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت العبارة (يتاح للعاملين في إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.10 وبدرجة موافقة مرتفعة

شكل (5--3) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المساءلة



جدول (5-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد المشاركة

	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	29	22	37	8	4	3.73	1.09	5	مرتفعة
2	تمنح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين صلاحيات واسعة لممارسة الأعمال بطرق مختلفة	25	40	23	10	2	3.85	0.98	4	مرتفعة
3	تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للعاملين حرية الدفاع عن حقوقهم القانونية	26	42	26	3	3	3.94	0.91	3	مرتفعة
4	تشجع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين على المشاركة في تنمية جوانب المشروعات	30	41	21	8	0	4.02	0.86	1	مرتفعة
5	تشجع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين نظم سير العمل	28	43	23	0	6	3.96	0.98	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المشاركة						**3.89**	**1.01**	**مرتفعة**	

المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات.

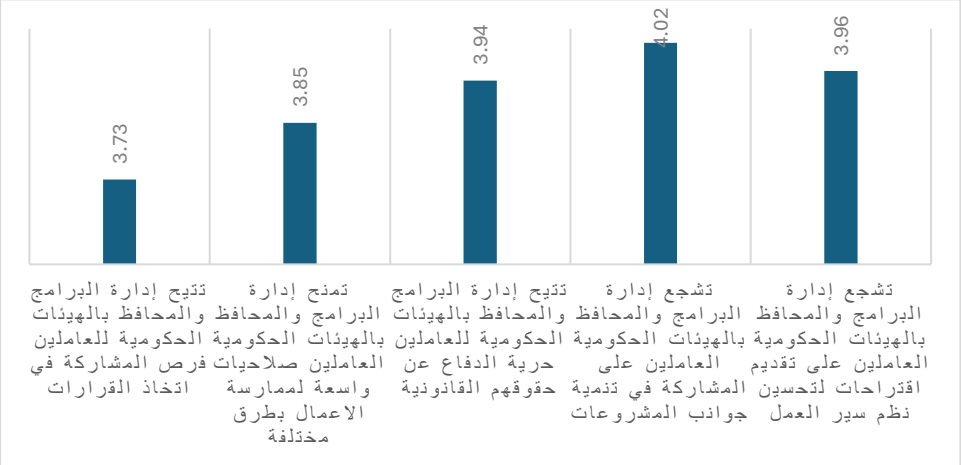
تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق المشاركة كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 بانحراف معياري 1.01 وعند دراسة عبارات بعد المشاركة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد المشاركة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

ISSN: 2706-6495

جاءت العبارة (تشجع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية العاملين على المشاركة في تنمية جوانب المشروعات) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.86 وبدرجة موافقة مرتفعة

في حين جاءت العبارة (تتيح إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.09 وبدرجة موافقة مرتفعة.

شكل (5-4) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المشاركة



جدول (5-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بعد النزاهة

	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	توزع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية مهام العمل بشكل عادل ومتساوي على العاملين	32	46	14	5	3	3.99	0.97	2	مرتفعة
2	تطبق إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية آليات المكافآت على العاملين في دون تمييز	30	43	15	9	3	3.88	1.04	4	مرتفعة
3	تضع إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية سياسات موضوعية للتوظيف والتعيين	27	42	23	8	0	3.88	0.90	3	مرتفعة

ISSN: 2706-6495

4	تعتمد إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية على تقارير تقييم كفاءة الاداء للعاملين	30	42	14	11	3	3.85	1.07	5	مرتفعة
5	تساهم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في اعداد خطط الترقية للعاملين لضمان تكافؤ الفرص	32	48	19	1	0	4.11	0.74	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد النزاهة							**3.94**	**0.94**		**مرتفعة**

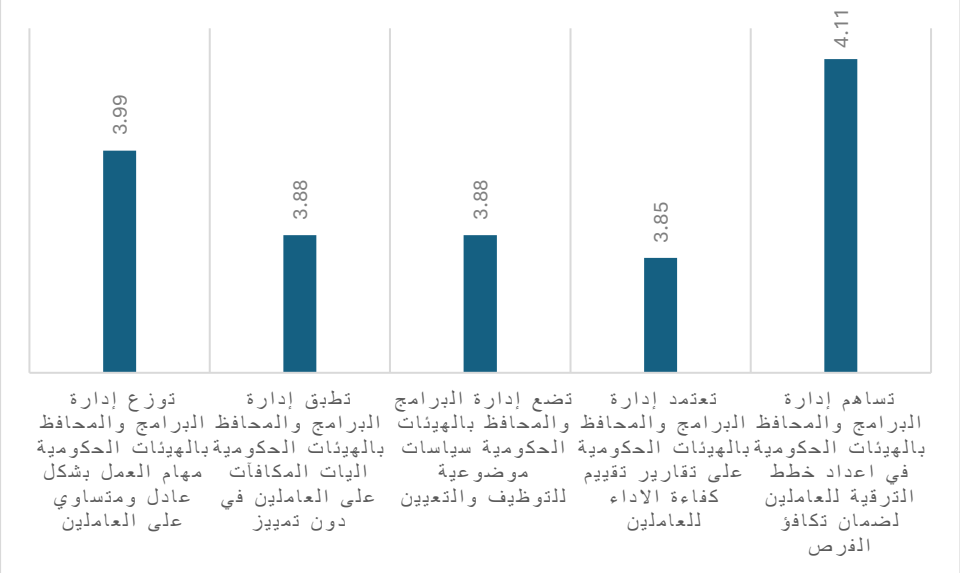
المصدر / من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تطبيق النزاهة كأحد أبعاد إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.94 بانحراف معياري 0.94 وعند دراسة عبارات بعد النزاهة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع. وعند ترتيب عبارات بعد النزاهة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تساهم إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في اعداد خطط الترقية للعاملين لضمان تكافؤ الفرص) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.74 وبدرجة موافقة مرتفعة

في حين جاءت العبارة (تعتمد إدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية على تقارير تقييم كفاءة الاداء للعاملين) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.07 وبدرجة موافقة مرتفعة

شكل (5-5) المتوسطات الحسابية لعبارات بعد النزاهة



نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "ما مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تمكين القيادة التنفيذية وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5-6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية

	العبارات	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق مطلقا (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تقوم القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية على تحديد الأهداف الرئيسية المطلوب تنفيذها	34	34	16	16	0	3.86	1.06	7	مرتفعة
2	تساهم القيادة التنفيذية في تخصيص الموارد اللازمة لضمان جودة الأداء	28	49	20	3	0	4.02	0.78	3	مرتفعة
3	تعمل القيادة التنفيذية على توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتعزيز مهاراتهم وتحسين الاداء	26	40	20	15	0	3.75	1.00	8	مرتفعة
4	تعمل القيادة التنفيذية على تعيين وتوزيع المسؤوليات الواضحة بشكل مناسب بين العاملين	25	52	14	3	6	3.87	1.02	6	مرتفعة
5	تقوم القيادة التنفيذية بالعمل على الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية	25	35	24	12	4	3.65	1.10	9	مرتفعة
6	تقوم القيادة التنفيذية بوضع خطة تنفيذ الأعمال وفق إطار زمني مرتب حسب أولويات انجاز الانشطة	24	53	16	7	0	3.94	0.83	4	مرتفعة

7	تعمل القيادة التنفيذية على تعديل الخطة الزمنية في حال التعرض للمخاطر	34	46	20	0	0	4.14	0.73	1	مرتفعة
8	تهتم القيادة التنفيذية بتوفير الموارد لإنجاز الأعمال حسب الخطة الزمنية	26	58	16	0	0	4.04	0.78	2	مرتفعة
9	تهتم القيادة التنفيذية بوجود وسائل اتصال فعالة ومتطورة	24	49	19	8	0	3.89	0.86	5	مرتفعة
10	تشجع القيادة التنفيذية على العمل الجماعي وتحرص على بناء فريق العمل	34	34	16	16	0	3.86	1.06	7	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام لعبارات محور تمكين القيادة التنفيذية							**3.90**	**0.92**		**مرتفعة**

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق ارتفاع مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.92 وعند دراسة عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة. وعند ترتيب عبارات محور تمكين القيادة التنفيذية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تعمل القيادة التنفيذية على تعديل الخطة الزمنية في حال التعرض للمخاطر) في المرتبة الأولى كأكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.82 وبدرجة موافقة مرتفعة.

في حين جاءت العبارة (تقوم القيادة التنفيذية بالعمل على الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية) في المرتبة الأخيرة كأقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.15 وبدرجة موافقة مرتفعة

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معادلة الانحدار البسيط لاختبار فروض الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5-7) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية

ملخص النموذج Model Summary		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل $R^{-2\ Adjusted}$
0.977	0.954	0.953

تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		6115.808	1	6115.808	2023.790	0.000
الباقي Residual		296.152	98	3.022		
المجموع Total		6411.960	99			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
تمكين القيادة التنفيذية	الثابت Constant	1.314	.856		1.535	.128
	إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ	.481	.011	.977	44.987	.000

يتبين من الجدول (5-7) معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ) يفسر 95.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تمكين القيادة التنفيذية) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وتمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.977 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بمقدار 1 % ازداد مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.481% وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.

2.5. اختبار فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: توجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل -الخبرة)

لاختبار الفرض الرئيسي وفروضه الفرعية تم استخدام اختبار الدرجة التائية (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجاءت النتائج كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تُعزى لمتغير النوع.

جدول (5-8) نتائج اختبار T للفروق التي تعزى لمتغير النوع

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	Sig
ذكر	75	3.91	7.632	0.000
أنثى	25	4.05		

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير النوع عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح الإناث مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول (5-9) نتائج اختبار F للفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	Sig
ثانوية عامة فاقل	14	3.77	9.318	0.000
دبلوم	11	3.84		
بكالوريوس	60	3.95		
دراسات عليا	15	4.02		

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح فئة الحاصلين على الدراسات العليا مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (5-10) نتائج اختبار F للفروق التي تعزى لمتغير الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة t	Sig
أقل من سنتين	19	3.79	7.554	0.000
من 2 الى أقل من 5 سنوات	20	3.85		
من 5 الى أقل من 10 سنوات	17	4.02		
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	23	3.97		
15 سنة فأكثر	21	3.91		

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

تبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند

مستوى معنوية 0.05 وكانت الفروق لصالح فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات مما يبين أنها الفئة الأكثر وعيا بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وهو ما يبين صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

مما سبق يتبين وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

6. ملخص نتائج الدراسة:

- من خلال تحليل نتائج الدراسة نجد ارتفاع مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية وجهة نظر العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري 0.93 وتبين أن أبعاد محور إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ جاءت جميعها في مستوى الموافقة المرتفع وتبين أن بعد الشفافية جاء في المرتبة الاولي بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.84 يليه بعد النزاهة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.94 ثم بعد المشاركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.97 وأخيرا بعد المساءلة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.96 وهو ما يجيب عن السؤال الأول للدراسة.
- نجد ارتفاع مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة العاملين بها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري 0.92 وهو ما يجيب عن السؤال الثاني للدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ وتمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية من وجهة نظر العاملين بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ بمقدار 1 % ازداد مستوى تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.481% وهو ما يجيب عن السؤال الثالث للدراسة.
- وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول أثر تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في تمكين القيادة التنفيذية بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع – المؤهل العلمي -الخبرة) عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

7. توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج يوصي الباحث بالتالي:

- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمل على حل المشكلات في إدارة البرامج والمحافظ بشفافية
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بمنح العاملين حرية المساءلة حول القرارات التي يتم اتخاذها
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بإعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالاعتماد على تقارير تقييم كفاءة الاداء للعاملين
- قيام الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالعمل على الأخذ بالملاحظات والشكاوى للحفاظ على الاستمرارية

8. مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبليا وهي:

- الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق إطار حوكمة متكامل لإدارة البرامج والمحافظ في الهيئات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية
- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تمكين القيادات التنفيذية في الهيئات والمؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية

9. المراجع:

1.9. المراجع العربية

البسام، بسام بن عبدالله (2021) الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. المجلة العربية 41(3). 3-19.

بوعمامة، مريم. (2025). دور تطبيق الحوكمة في إدارة الضرائب لتفعيل الرقابة الجبائية- دراسة ميدانية لناحية سطيف. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر3.

الحربي، إيمان بنت حمود. (2025). دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع37، 283 - 322. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1539826

الحصري، طارق. (2024). الحوكمة في القطاع الحكومي المؤشرات والممارسات في مصر خلال الفترة من 2006-2021. الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته, 1(1)، 12-41.

خان، أشرف محمد سراج، ومجلد، أسامه عبد الرحمن. (2023). دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 7(27)، 259-296.

زيدان، محمود عبد المنعم، محمود، مروة صلاح الدين فهمي. (2022). حوكمة الاستثمارات العامة في مصر خلال الفترة 2000/2020)*المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*.60-15 ,(1)*27* .

الشهري، علي مغرم. (2022) تصور مقترح لتطوير منظومة عمل القيادات التنفيذية الحكومية السعودية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 3(3). 339-358.

الضهراوي، محمد أحمد، والشاعر، أيمن على عبد الحميد، وأيوب، أحمد حسيني سيد، وإبراهيم، محمد السيد. (2023). دور الحوكمة في ادارة المخاطر بالهيئات الشبابية والرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية, 75(149)، 119-163.

عاشور، علاء يوسف نجيب. (2025). القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9, ع9، 81 - 108. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1610548

عزيز، إيناس محمد، وخليل، أريج سعيد. (2025). تأثير القيادة الرقمية على فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق إطار COBIT5. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15, ع3، 38 - 54. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1607781

عساف، أنس، وشوقير، نعمة. (2025). أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة على بلدية أريحا. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع46، 123 - 148. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1558609

علي، أحمد محمد. (2026). دور الحوكمة الرقمية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 7(1)، 139-155.

علي، أميرة حسانين محمد. (2025). أثر حوكمة مجلس الإدارة على عدم تماثل المعلومات: دراسة تطبيقية على البورصة المصرية. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، مج3, ع1، 231 - 279. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1577160

العواجي، وائل عمران علي (2021) إعداد وتنمية القيادات الحكومية لدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري إطار مقترح. المجلة العربية للإدارة. 41(4). 3-31.

غيدي، نور الدين، و معوشي، عيماد. (2025). أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في أداء الوظيفة المالية: دراسة حالة فرع اتصالات الجزائر بالمدية. مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج19, ع1، 1382 - 1402. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1542003

قاسدي، ليليا، ولعماري، صوراية. (2024). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة مسحية على عينة من الإداريين بمؤسسة - ENIEM - بتيزي وزو. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مولود معمري تيزي وزو.

القيصر، سعد بن حمود. (2025). دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وأثرها على إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية بمنطقة القصيم. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، 59(4)، 863-894.

المطري، علي بن سعيد بن سليم، والسلامي، صفاء الشرقاوي. (2025). أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، ع37، 733 - 792. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1580845

منصور، محمد السيد. (2025). دور القيادة الإدارية التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في ضوء التخطيط الاستراتيجي. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. 8(3). 143-211.

2.9. المراجع الأجنبية:

Aguilera, R. V., Aragón-Correa, J. A., Marano, V., & Tashman, P. A. (2021). The corporate governance of environmental sustainability: A review and proposal for more integrated research. Journal of Management, 47(6), 1468-1497.

Al Dhaheri, Ahmed Salem (2024) The role of project management and strategic leadership in enhancing the investment for local and international businesses Department of municipalities and transport, UAE. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(03), 376–386.

Al-Hajj, A. T. (2025). Public Governance: A Multidimensional Theoretical Approach To Raising Awareness of the Concept in the Arab Context. The Arab Journal of Administration, 45(5), 231–254. https://doi.org/10.21608/aja.2024.323418.1723

ISSN: 2706-6495

Brown, B., & Li, Y. (2023). Police executive leadership: An empirical and theoretical exploration of police chief performance. International Journal of Police Science & Management, 25(1), 53-66.

LeRoux, K., & Medina, A. (2023). Bending the arc of nonprofit leadership toward justice: Impacts of racial representation and organizational publicness on diversifying executive leadership. Public Administration Review, 83(1), 103-116.

Marawu, N. M., & Utete, R. (2026). Exploring governance challenges in South African public organisations. Cogent Social Sciences, 12(1), 2598904. 1-21.

Mohosho, J. S., Nyandongo, K. M., & Dube, S. (2024). The effect of governance and governmentality on project portfolio success. Acta Commercii, 24(1), Article a1230. https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1230.

Naidoo, L. J., Gonzalez, M., Esmaeli, L., & Bai, U. (2025). The Positive Role of Job Crafting on Executive Leaders' Well-Being Over Time. Available at SSRN 5108168. 1-56.

Roberts, Patrick, and Lauren Hamilton Edwards. 2023. "Portfolio Management: A New Direction in Public Sector Strategic Management Research and Practice." Public Administration Review83(4): 947–959. https://doi.org/10.1111/puar.13633.

Suvvari, S. K. (2023). Project portfolio management: Best practices for strategic alignment. International Journal of Professional Business Review, 8(12), e04987. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4987

van der Berg-Cloete, S., Tosh, C. A., & Buch, E. (2025). External factors affecting the efficacy of the Albertina Sisulu Executive Leadership Programme in Health Fellowship in South Africa: A 360 qualitative assessment. African Journal of Health Professions Education, 17(3), 2-6.

Xegwana, M. S. (2024). Leadership and governance factors in project failures: A focus on cost and budget management. Journal of Public Administration, Finance and Law, 32.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ محمد عبدالكريم عارف المسعود، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: http://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.84.9