

المجلة العربية

للآداب والدراسات الإنسانية

علمية - دورية - محكمة - إقليمية - ملخصة
تصدر عن المؤسسة العربية للتربية والعلم والآداب



AISA

ISSN : 2537-0421

eISSN : 2537-043X

ajahs

المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية

ajahs

دورية - علمية - محكمة - إقليمية - متخصصة

تصدر عن

المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب

عضو الاتحاد النوعي لجمعيات البحث العلمي وبنك المعرفة المصري

رقم الايداع بدار الكتب المصرية: ٢٤٣٥٦ / ٢٠١٧

ISSN : 2537-0421

eISSN : 2537-043X

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

Doi: **10.33850/ajahs**.

Impact Factor : **1.56 /2024**

تقييم المجلس الأعلى للجامعات المصرية (٧/٥)

المجلد التاسع - العدد (٣٤) يناير ٢٠٢٥ م

يتم النشر الإلكتروني على المنصات الآتية



أكاديمية البحث
العلمي والتكنولوجيا
Academy of Scientific
Research & Technology



Egyptian Knowledge Bank
بنك المعرفة المصري



Directory of Academic and Scientific Journals





الصفحة الرئيسية

السنة	2024
المجلد	العدد الرابع والاربعون للإنشائية
القطاع	سجل الطاعات
ISSN	
<input type="button" value="استعلام"/>	

م	القطاع	اسم المجلة	اسم الجهة / اللجنة	ISSN-P	ISSN-O	السنة	العدد
1	الدراسات الإنشائية	مجلة الجمعية للدراسات الإنشائية	الجمعية العربية للدراسة والعلوم والإنشائية	2537-0421	2537-043X	2024	5

إدارة المجلة غير مسؤولة عن الأفكار والآراء الواردة بالبحوث المنشورة في أعدادها وإنما فقط تقع مسؤوليتها في التحكيم العلمي والضوابط الأكاديمية

هيئة التحرير

رئيس التحرير	جامعة المنوفية - مصر	أ.د/ اسماعيل يوسف اسماعيل
مديراً التحرير	جامعة بسكرة - الجزائر	أ.د/ اليمين فالتة
عضواً	جامعة الامام محمد بن سعود بالسعودية	أ.د/ محمد عبد العزيز العميري
عضواً	جامعة بغداد - العراق	أ.م.د/ اثمار كاظم سهيل
عضواً	جامعة الأزهر - مصر	أ.م.د/ نسرين سمير احمد فؤاد
عضواً	جامعة الموصل - العراق	أ.م.د/ ريم محمد طيب الحفوطي
عضواً	مدير المؤسسة العربية	نهي عبدالحميد عبدالعزيز

الهيئة العلمية الاستشارية

كلية الآداب – جامعة عين شمس - مصر	أ.د/ عبدالوهاب جودة الحاييس
جامعة حلوان – مصر	أ.د/ مدحت محمد أبو النصر
جامعة الأزهر - مصر	أ.د/ مريم علي سالم حربي
جامعة محمد خيضر - الجزائر	أ.د/ نور الدين صادق زمام
جامعة الخرطوم - السودان	أ.د/ الزبير بشير طه
جامعة قطر	أ.د/ رشيد بوزيان
جامعة البحرين	أ.د/ علوي هاشم الهاشمي
جامعة محمد خيضر - الجزائر	أ.د/ سامية عزيز
جامعة الإمارات العربية المتحدة	أ.د/ أحمد محمد الزعي
جامعة الإمارات العربية المتحدة	أ.د/ فاطمة حسن الصائغ
جامعة محمد خيضر - الجزائر	أ.د/ وسيلة كامل بن عامر
كلية الآداب جامعة المنيا - مصر	أ.د/ محمود أحمد درويش
جامعة ديالي – العراق	أ.د/ علي خلف حسين العبيدي
جامعة بغداد - العراق	أ.د/ علاوي سادر جازع الدراجي

جامعة أم البواقي - الجزائر
جامعة بغداد - العراق
جامعة بغداد - العراق
كلية الامام الكاظم - العراق

أ.د/ سامية ابريعم
أ.م.د/ مناف محمد زرزور السوداني
أ.م.د/ ديلم كاظم سهيل
أ.م.د/ أحمد عليوي صاحب



ميثاق اخلاقيات النشر :

تنشر المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب من خلال اصداراتها البحوث العلمية الأصيلة والمحكمة، بهدف توفير جودة عالية لقراءها من خلال الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر و منع الممارسات الخاطئة. وتصنف المدونة الأخلاقية ضمن لجنة أخلاقيات النشر (COPE : Committee on Publication Ethics) وهي الأساس المرشد للمؤلفين والباحثين والأطراف الأخرى المؤثرة في نشر البحوث بالمجلات من مراجعين، بحيث تسعى المجلات لوضع معايير موحدة للسلوك؛ وترغب المجلات على أن يقبل الجميع بقوانين المدونة الأخلاقية، وبذلك فهي ملتزمة تماما بالحرص على تطبيقها في ظل القبول بالمسؤولية والوفاء بالواجبات والمسؤوليات المسندة لكل طرف.

١- مسؤولية الناشر:

قرار النشر: يجب مراعاة حقوق الطبع وحقوق الاقتباس من الأعمال العلمية السابقة، بغرض حفظ حقوق الآخرين عند نشر البحوث بالمجلات، و يعتبر رئيس التحرير مسؤولا عن قرار النشر والطبع ويستند في ذلك إلى سياسة المجلات والتفديد بالمتطلبات القانونية للنشر، خاصة فيما يتعلق بالتشهير أو القذف أو انتهاك حقوق النشر والطبع أو القرصنة، كما يمكن لرئيس التحرير استشارة أعضاء هيئة التحرير أو المراجعين في اتخاذ القرار.

النزاهة: يضمن رئيس التحرير بأن يتم تقييم محتوى كل مقال مقدم للنشر، بغض النظر عن الجنس، الأصل، الاعتقاد الديني، المواطنة أو الانتماء السياسي للمؤلف.

السرية: يجب أن تكون المعلومات الخاصة بمؤلفي البحوث سرية للغاية وأن يُحافظ عليها من قبل كل الأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع عليها، مثل رئيس التحرير، أعضاء هيئة التحرير، أو أي عضو له علاقة بالتحرير والنشر وباقي الأطراف الأخرى المؤتمنة حسب ما تتطلب عملية التحكيم.

الموافقة الصريحة: لا يمكن استخدام أو الاستفادة من نتائج أبحاث الآخرين المتعلقة بالبحوث غير القابلة للنشر بدون تصريح أو إذن خطي من مؤلفها.

٢- مسؤولية المحكم (المراجع):

المساهمة في قرار النشر: يساعد المحكم (المراجع) رئيس التحرير وهيئة التحرير في اتخاذ قرار النشر وكذلك مساعدة المؤلف في تحسين البحث وتصويبه.

سرعة الخدمة والتقييد بالأجال: على المحكم المبادرة والسرعة في القيام بتقييم البحث الموجه إليه في الأجال المحددة، وإذا تعذر ذلك بعد القيام بالدراسة الأولية للبحث، عليه إبلاغ رئيس التحرير بأن موضوع البحث خارج نطاق عمل المحكم، تأخير التحكيم بسبب ضيق الوقت أو عدم وجود الإمكانيات الكافية للتحكيم.

السرية: يجب أن تكون كل معلومات البحث سرية بالنسبة للمحكم، وأن يسعى المحكم للمحافظة على سريتها ولا يمكن الإفصاح عليها أو مناقشة محتواها مع أي طرف باستثناء المرخص لهم من طرف رئيس التحرير.

الموضوعية: على المحكم إثبات مراجعته وتقييم الأبحاث الموجهة إليه بالحجج والأدلة الموضوعية، وأن يتجنب التحكيم على أساس بيان وجهة نظره الشخصية، الذوق الشخصي، العنصري، المذهبي وغيره.

تحديد المصادر: على المحكم محاولة تحديد المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع (البحث) و التي لم المؤلف، و أي نص أو فقرة مأخوذة من أعمال أخرى منشوره سابقا يجب تهميشها بشكل صحيح، وعلى المحكم إبلاغ رئيس التحرير وإنذاره بأي أعمال متماثلة أو متشابهة أو متداخلة مع العمل قيد التحكيم. تعارض المصالح: على المحكم عدم تحكيم البحوث لأهداف شخصية، أي لا يجب عليه قبول تحكيم البحوث التي عن طريقها يمكن أن تكون هناك مصالح للأشخاص أو المؤسسات أو يُلاحظ فيها علاقات شخصية.

٣- مسؤولية المؤلف:

معايير الإعداد: على المؤلف تقديم بحث أصيل وعرضه بدقة وموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات البحوث المحكمة سواء من حيث اللغة، أو الشكل أو المضمون، و ذلك وفق معايير و سياسة النشر في المجلات، وتبيان المعطيات بشكل صحيح، و ذلك عن طريق الإحالة الكاملة، ومراعاة حقوق الآخرين في البحث؛ وتجنب إظهار المواضيع الحساسة وغير الأخلاقية، الذوقية، الشخصية، العرقية، المذهبية، المعلومات المزيفة وغير الصحيحة وترجمة أعمال الآخرين بدون ذكر مصدر الاقتباس في البحث.



الأصالة والقرصنة: على المؤلف إثبات أصالة عمله وأي اقتباس أو استعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة ؛ والمجلة تحتفظ بحق استخدام برامج اكتشاف القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.

إعادة النشر: لا يمكن للمؤلف تقديم العمل نفسه (البحث) لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول.

الوصول للمعطيات والاحتفاظ بها: على المؤلف الاحتفاظ بالبيانات الخاصة التي استخدمها في بحثه، وتقديمها عند الطلب من قبل هيئة التحرير أو المقيّم.

مؤلفي البحث: ينبغي حصر (عدد) مؤلفي البحث في أولئك المساهمين فقط بشكل كبير وواضح سواء من حيث التصميم، التنفيذ، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن البحث وهو الذي يؤدي دوراً كبيراً في إعداد البحث والتخطيط له، أما بقية المؤلفين يُذكرون أيضاً في البحث على أنهم مساهمون فيه فعلا، ويجب أن يتأكد المؤلف الأصلي للبحث من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء أخرى لغير المؤلفين للبحث ؛ كما يجب أن يطّلع المؤلفون جميعاً على البحث جيداً، وأن يتفقوا صراحة على ما ورد في محتواها ونشرها بذلك الشكل المطلوب في قواعد النشر.

الإحالات والمراجع: يلتزم صاحب البحث بذكر الإحالات بشكل مناسب، ويجب أن تشمل الإحالة ذكر كل الكتب، المنشورات، المواقع الإلكترونية و سائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص البحث.

الإبلاغ عن الأخطاء: على المؤلف إذا تنبهه و اكتشف وجود خطأ جوهرياً و عدم الدقة في جزئيات بحثه في أي زمن، أن يشعر فوراً رئيس تحرير المجلات أو الناشر، ويتعاون لتصحيح الخطأ.

شروط النشر :

- يجب أن لا يتجاوز البحث المقدم للنشر عن (٤٠) صفحة ، متضمنة المستخلصين : العربي ، والإنجليزي على أن لا تتجاوز كلمات كل واحد منهما (٢٠٠) كلمة ، والمراجع.
- يلي المستخلصين : العربيّ ، والإنجليزيّ ، كلمات مفتاحية (Key Words) لا تزيد على خمس كلمات (غير موجودة في عنوان البحث)، تعبر عن المجالات التي يتناولها البحث؛ لتستخدم في التكشيف.

- تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة الأربعة (العليا، والسفلى، واليمنى، واليسرى) (٣) سم، والمسافة بين الأسطر مفردة.
- يكون نوع الخط في المتن للبحوث العربية وللبحوث الإنجليزية (Times New Roman)، بحجم (١٣).
- يكون نوع الخط في الجداول للبحوث العربية وللبحوث الإنجليزية (Times New Roman)، بحجم (١٠).
- تستخدم الأرقام العربية (١-٢-٣...Arabic) في جميع ثنايا البحث.
- يكون ترقيم صفحات البحث في منتصف أسفل الصفحة.
- يكتب عنوان البحث ، واسم الباحث ، أو الباحثين ويترجم بالانجليزي ، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوان المراسلة، على صفحة مستقلة قبل صفحات البحث. ثم تتبع بصفحات البحث، بدءاً بالصفحة الأولى حيث يكتب عنوان البحث فقط متبوعاً بكامل البحث.
- يراعى في كتابة البحث عدم إيراد اسم الباحث، أو الباحثين، في متن البحث صراحة، أو بأي إشارة تكشف عن هويته، أو هوياتهم، وإنما تستخدم كلمة (الباحث، أو الباحثين) بدلاً من الاسم، سواء في المتن، أو التوثيق، أو في قائمة المراجع.
- أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية، الإصدار السادس.
- يتأكد الباحث من سلامة لغة البحث، وخلوه من الأخطاء اللغوية والنحوية.
- توضع قائمة بالمراجع العربية بعد المتن مباشرة، مرتبة هجائياً حسب الاسم الأول أو الأخير للمؤلف (اختياري) ، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.
- لهيئة التحرير حق الفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو رفضه.
- في حال قبول البحث للنشر تؤول كل حقوق النشر للمجلة، ولا يجوز نشره في أي منفذ نشر آخر ورقياً أو إلكترونياً، دون إذن كتابي من رئيس هيئة التحرير.
- الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين فقط، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.

– رسوم النشر للمصريين داخل مصر (١٥٠٠ جنيهه) ورسوم النشر لغير المصريين والعاملين في جهات غير مصرية (٢٠٠ دولار).

– يتم تقديم البحوث إلكترونياً من خلال موقع المجلة أو بريد المجلة الإلكتروني:

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

search.aiesa@gmail.com

محتويات العدد	
-	افتتاحية العدد
٣٠ - ١	أ.د/ أحمد عبد العزيز النجار - أ.د/ مدحت محمد أبو النصر استكشاف مفهوم علم النفس الإيجابي وأثره على الحياة الإنسانية
٧٤ - ٣١	أريج صالح حمود الحسن مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة توجيهية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
١١٢ - ٧٥	باسمة مسعود عبد الله الهبيبي الملاح الجغرافية العامة لحوض وادي العوينة شمال شرق المدينة المنورة
١٤٠ - ١١٣	د. عبد الله بن عثمان الخراشي الملاح العامة للأحوال السياسية في العصر النبوي بعد الهجرة (١٣-١هـ/ ٦٢٢-٦٣٤م)
١٧٠ - ١٤١	بشاير عبد الله القرني - د. نسرين يعقوب فاعلية برنامج ارشادي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى طالبات جامعة الملك عبدالعزيز جدة
٢٠٢ - ١٧١	د. بهية بنت محمد ماجد الحناوي ظاهرة التأويل في النحو العربي "دراسة وصفية تحليلية"
٢٢٨ - ٢٠٣	عبدالله عمر عبدالمعين الزبيدي النساء والمقاهي: الاستخدامات والمحددات والعراقل - دراسة سوسيولوجية على عينة من مرتادات المقاهي في محافظة جدة

٢٤٦ - ٢٢٩	د. وجدان محمد محمد علي - عثمان ماضي حسين ظميحي الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني لدى المتعافين من إدمان المخدرات
٢٩٢ - ٢٤٧	خليل سالم سليمان الفزاري نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح)
٣١٨ - ٢٩٣	محمد بن عبدالعزیز بن عبدالله العباد واقع التدريب الإعلامي في الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على عينة من الإعلاميين باليئة ٢٠٢٢ م
٣٦٦ - ٣١٩	محمد مساعد المصعبي - أ.د/عمر بن علوي باعقيل أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا "دراسة تطبيقية على جامعة نجران"
٤١٤ - ٣٦٧	مريم بنت فهيد بن سعد الدوسري - أ.د/ سناء مبروك دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات المجتمعية بمدينة الهفوف
٤٤٦ - ٤١٥	د. مصطفى عبد الظاهر السيد ليله دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين - دراسة ميدانية_ جامعة البريمي

٤٤٧ - ٤٦٨	محمد بن عبد العزيز المالكي الممارسة المهنية كمدخل لدراسة سلوك معتادي الإجرام بالمؤسسات العقابية - دراسة سوسولوجية في ضوء نظريات علم الاجتماع الجنائي
٤٦٩ - ٥٠٨	نوف مطلق شداد العتيبي أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف
٥٠٩ - ٥٣٤	Abdulmajeed Ali Almasabi - Dr.Alkhair Atamnah The Role of Different Types of Motivation on The Acquisition of Reading Skills by Scientific Institute Learners in Najran

افتتاحية العدد :

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد فيقول
علي بن أبي طالب (عليه السلام):

ما الفضلُ إلا لأهلِ العلمِ إنهمُ .. على الهدى لمن استهدى أدلاءُ

وقيمةُ المرءِ ما قد كان يحسنهُ .. والجاهلونَ لأهلِ العلمِ أعداءُ

فقمْ بعلمٍ ولا تطلبْ به بدلاً .. فالناسُ مَوْتى وأهلُ العلمِ أحياءُ

تم بفضل الله وعونه إصدار عدد جديد من المجلة العربية للآداب والدراسات
الانسانية التي تصدر ضمن سلسلة من المجالات العلمية المتخصصة عن المؤسسة العربية
للتربية والعلوم والآداب، وقد حصلت المجلة على معامل تأثير عربي (١.٥٦ لسنة ٢٠٢١)، كما
دخلت المجلة ضمن الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية، وقد خضعت الأبحاث المنشورة
في هذا العدد للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين ومتميزين في مجال تخصصهم، وحرصا من
هيئة تحرير المجلة ومجلس إدارتها على المستوي العلمي لها سوف يتم نشر الأبحاث المتميزة دائما
بها لتكون منارة جديدة للمتخصصين والباحثين في مجال الدراسات الأدبية والإدارية والقانونية،
وقبلية علمية للباحثين العرب من مختلف أرجاء وطننا العربي الكبير من الخليج إلى المحيط، وإذ
ندعو الباحثين الراغبين في نشر أبحاثهم بها الالتزام بمعايير النشر بالمجلة والحرص على إجراء
التعديلات والملاحظات التي يبدونها المحكمين، ونأمل أن تكون الإعداد القادمة من المجلة أكثر
ثراء وجدة بفضل الله وعونه، والله ولي التوفيق.

هيئة التحرير



استكشاف مفهوم علم النفس الإيجابي وأثره على الحياة الإنسانية

Exploring the concept of motor psychology and its impact on
human life

إعداد

أ.د/ أحمد عبد العزيز النجار

Prof. Ahmed Abdel Aziz El-Naggar

رئيس قسم علم النفس والإرشاد بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة
الإمارات (سابقا)

أ.د/ مدحت محمد أبو النصر

Prof. Medhat Mohamed Abu El-Nasr

رئيس قسم المجالات وأستاذ العمل مع المنظمات والمجتمعات بكلية الخدمة
الاجتماعية - جامعة حلوان (سابقا)

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404404

استلام البحث ٢٠ / ٩ / ٢٠٢٤

قبول البحث ٢٠ / ١٠ / ٢٠٢٤

النجار، أحمد عبد العزيز وأبوالنصر، مدحت محمد (٢٠٢٥). استكشاف مفهوم علم النفس الإيجابي وأثره على الحياة الإنسانية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ١ - ٣٠.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

استكشاف مفهوم علم النفس الإيجابي وأثره على الحياة الإنسانية

المستخلص:

في بداية تاريخ علم النفس سيطر علم النفس العيادي أو الإكلينيكي لفترة طويلة على الساحة النفسية. وكانت أبرز المواضيع التي يدرسها ويهتم بها علم النفس موضوع الخوف المرضي والإحباط والاكتئاب والعقد النفسية والأمراض النفسية. ثم فيما بعد ظهرت ظروف عديدة عجلت بظهور فرع جديد في علم النفس تم تسميته بعلم النفس الإيجابي الذي يهتم بموضوعات مثل السعادة والرضا والأمل والتفاؤل والمرونة النفسية والعلاقات الاجتماعية الإيجابية. لقد أظهرت الدراسات أن الشعور بالسعادة والرضا عن الحياة يؤدي إلى تحسين الصحة البدنية، والعلاقات الاجتماعية، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. أخبرنا لقد حظي علم النفس الإيجابي باهتمام كبير من الباحثين على مستوى العالم بما في ذلك الوطن العربي إلى الدرجة التي وصف فيها هذا العصر، بأنه عصر علم النفس الإيجابي. والبحث الحالي هدف إلى إلقاء الضوء على مفهوم علم النفس الإيجابي وأثره على الحياة الإنسانية، وذلك من خلال الحديث عن نشأة هذا الفرع وتعريفه وأهدافه وأهميته وأقسامه وفروعه وأساسه واستراتيجياته وموضوعاته. ثم انتقل البحث لتوضيح تأثير علم النفس الإيجابي على علوم ومهن أخرى، وعرض مجالات وتطبيقات هذا العلم. ثم أخير تناول البحث موضوع التأثير الإيجابي لعلم النفس الإيجابي على حياة الناس. وفي نهاية البحث تم اقتراح بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: علم النفس، علم النفس الإيجابي، السعادة، النجاح، الرضا عن الحياة، التفاؤل، الأمل، المرونة النفسية، التفكير الإيجابي، العلاقات الاجتماعية الإيجابية.

Abstract:

At the beginning of the history of psychology, clinical psychology dominated the psychological arena for a long time. The most prominent topics studied and concerned with by psychology were phobias, frustration, depression, psychological complexes, and mental illnesses. Then, many circumstances emerged that hastened the emergence of a new branch in psychology called positive psychology, which is concerned with topics such as happiness, satisfaction, hope, optimism, psychological flexibility, and positive social relationships. Studies have shown that feeling happy and satisfied with life leads to improved physical health, social relationships, improved

performance, and increased productivity. Finally, positive psychology has received great attention from researchers around the world, including the Arab world, to the point that this era has been described as the era of positive psychology. The current research aimed to shed light on the concept of positive psychology and its impact on human life, by talking about the emergence of this branch, its definition, objectives, importance, divisions, branches, foundations, strategies, and topics. Then the research moved to clarify the impact of positive psychology on other sciences and professions, and to present the fields and applications of this science. Finally, the research addressed the topic of the positive impact of positive psychology on people's lives. At the end of the research, some recommendations were proposed.

Keywords: Psychology, positive psychology, happiness, success, life satisfaction, optimism, hope, psychological flexibility, positive thinking, positive social relationships.

مقدمة:

لطالما سعى الإنسان إلى تحقيق السعادة والرضا في حياته. ولكن، ما هو السر وراء تلك الابتسامة التي تزين وجوه البعض رغم تحديات الحياة؟ الإجابة تكمن في علم النفس الإيجابي، هذا العلم الذي يركز على دراسة السمات أو الصفات الإيجابية للإنسان، مثل الأمل والتفاؤل والامتنان. وبعيداً عن التركيز على الأمراض النفسية، يسعى علم النفس الإيجابي إلى تمكين الأفراد من بناء حياة أكثر إيجابية وبهجة. في هذا البحث، سنستكشف مفهوم علم النفس الإيجابي، وأثره على مختلف جوانب الحياة الإنسانية، وكيف يمكن لكل فرد منا تطبيق مبادئه لتحقيق السعادة والرضا في حياته.

وبكلمات أخرى ففي بداية تاريخ علم النفس سيطر علم النفس العيادي أو الإكلينيكي لفترة طويلة حوالي مائة عام على الساحة النفسية. وكانت أبرز المواضيع التي يدرسها ويهتم بها علم النفس موضوع الخوف المرضي والإحباط والاكتئاب والعقد النفسية والأمراض النفسية.

ومع تطور الأبحاث والظروف الاجتماعية، برز فرع جديد يُعرف بـ"علم النفس الإيجابي"، وهو العلم الذي يهدف إلى دراسة نقاط القوة والفضائل التي تمكن الأفراد والمجتمعات من الازدهار. ويركز علم النفس الإيجابي على موضوعات مثل



السعادة، الرضا عن الحياة، الأمل، التفاؤل، المرونة النفسية، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية.

وتعتمد الأبحاث الحديثة في هذا المجال على أدلة علمية وتجريبية تُظهر أن الشعور بالسعادة والرضا يُسهم في تحسين الصحة البدنية، تعزيز الأداء، تقوية العلاقات الاجتماعية، وزيادة الإنتاجية. وقد أكدت البحوث والدراسات أن علم النفس الإيجابي ليس مجرد علم نظري بل يتمتع بتطبيقات عملية واسعة تشمل الصحة، التعليم، والقيادة، والإدارة، والخدمة الاجتماعية، مما جعله يحظى باهتمام عالمي كبير، بما في ذلك العالم العربي، إلى الدرجة التي وصف فيها هذا العصر، بأنه عصر علم النفس الإيجابي.

ومن أمثلة هذه البحوث والدراسات: دراسة بشير معمريّة (٢٠١٠)؛ ودراسة سماح محجوب (٢٠١٣)؛ ودراسة يونس مرعي سلامه (٢٠١٨)؛ ودراسة S. Tripathy & F. Sahoo (٢٠١٨)؛ ودراسة ماهر المجدلاوي (٢٠١٨)؛ ودراسة محمود عبده العزيزي (٢٠١٩)؛ ودراسة أنس سليم الأحمدي (٢٠٢٠)؛ مدحت أبو النصر (٢٠٢٢).

والبحث الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على مفهوم علم النفس الإيجابي وأثره على الحياة الإنسانية، وذلك من خلال الحديث عن نشأة هذا الفرع وتعريفه وأهدافه وأهميته وأقسامه وفروعه وأساسه واستراتيجياته وموضوعاته. ثم انتقل البحث لتوضيح تأثير علم النفس الإيجابي على علوم ومهن أخرى، وعرض بعض مجالات وتطبيقات هذا العلم. ثم أخير تناول البحث موضوع التأثير الإيجابي لعلم النفس الإيجابي على حياة الناس. وفي نهاية البحث تم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير علم النفس الإيجابي على مستوى النظرية والتطبيق.

نشأة علم النفس الإيجابي:

لقد انحصر الدور التقليدي لعلم النفس قديماً في التركيز على دراسة الجوانب السلبية في الشخصية الإنسانية مع إهمال خصالها الإيجابية، بل واخذت الممارسات المهنية في السياق المرضي والإرشادي الخط نفسه، وهو الاهتمام بتخليص العملاء من اضطراباتهم النفسية وحل مشكلاتهم السلوكية، دون الالتفات إلى تنمية خصالهم الشخصية ومهاراتهم الإيجابية وتطويرها (انظر: محمد الصبوة: 2008؛ فاطمة خليفة: ٢٠١٩).

غير أن هناك توجهاً جديداً أخذ في اكتساب مزيد من المؤيدين وهو علم النفس الإيجابي Positive Psychology، ويركز هذا التوجه على فهم هؤلاء الأفراد الذين يعيشون في سعادة غامرة، وحكمة، ولباقة نفسية، وطيب حال على المستويين الجسدي والنفسي، ومساعدة الآخرين على اكتساب، وتطوير قواهم الشخصية (فتون

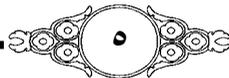
خرنوب:2016). ويرجع الفضل في ذلك إلى عالم النفس الأمريكي مارتن سيلجمان Martin Seligman الذي أدخل هذا المصطلح في ثمانينات القرن العشرين. بمعنى أن بدايات فكرة علم النفس الإيجابي كانت على يد سيلجمان(1999) والذي كان رئيساً لجمعية علماء علم النفس في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي شرح هذا الفرع من فروع علم النفس في كتابه بعنوان " السعادة الحقيقية، استخدام الحديث في علم النفس الإيجابي لتتبين ما لديك من امكانيات لحياة أكثر إنجازاً" Authentic Happiness , using the new positive psychology ، والمنشور في العام ٢٠٠٢، والذي تم ترجمته في العام ٢٠٠٥ بواسطة صفاء الأعسر وآخرون (٢٠٠٥).

ويؤكد سيلجمان (٢٠٠٢) على أن السعادة الحقيقية هي حق إنساني، وأن الإنسان هو الوحيد القادر على الحصول لنفسه على هذا الحق بالسعي والوعي والتدبير. وأن مكونات السعادة الحقيقية هي: الحكمة والمعرفة والعدالة والاعتدال والشجاعة وحب الإنسانية والروحانية. وتزداد السعادة عندما تزدهر هذه الفضائل والعكس صحيح. وهذا ويمكن تقسيم كل فضيلة أساسية إلى عناصر بغرض التصنيف والقياس. فعلى سبيل المثال: فضيلة الحكمة يمكن تقسيمها إلى: حب الاستطلاع وحب التعلم والأصالة والذكاء الاجتماعي والتوازن . وفضيلة الحب يمكن تقسيمها إلى: التقبل والتعاطف والعطف والرعاية والحماية والشوق.

أيضاً يشير سيلجمان (٢٠٠٢) في هذا الكتاب إلى أن علم النفس في الماضي كان تركيزه على دراسة وفهم وتشخيص الأمراض النفسية والمشكلات النفسية فقط والمنسوخ عن النموذج الطبي، بينما علم النفس الحديث يجب عليه أن يركز على مواطن القوة أيضاً في النفس البشرية فضلاً عن مواطن الضعف فيها.

وفي مقالة عن علم النفس الإيجابي: الوقاية الإيجابية والعلاج الإيجابي Positive Prevention and Positive Therapy (٢٠٠٢) طالب سيلجمان علماء النفس البحث عن القوى الإيجابية لدى البشر كبديل عن البحث في تلك الجوانب السلبية أو المرضية أو المضطربة في الشخصية الإنسانية. وقاد سيلجمان هذه الدعوة الإيجابية نحو فهم النفس البشرية من منظور السواء وطبيعة تصرفاتها الإيجابية.

هذا ويمكن القول بأن علم النفس الإيجابي ظهر كرد فعل طبيعي على التركيز المفرط لعلم النفس التقليدي على الأمراض النفسية والاضطرابات العقلية. لقد كان هناك سعيًا قويًا لفهم جوانب الحياة البشرية الإيجابية، مثل السعادة والرضا والرفاهية.



ومن أبرز العوامل التي ساهمت في ظهور هذا العلم هي: (P. A. Linley & et.al: ٢٠٠٦؛ A. Snyder & R. Lope: ٢٠١٢؛ فاطمة خليفة: ٢٠١٩؛ باشن حمزة: ٢٠٢٣)

- ١- نقص في التركيز على الصحة النفسية الإيجابية: كان علم النفس التقليدي يركز بشكل أساسي على دراسة الأمراض النفسية وعلاجها، مما أدى إلى إهمال الجوانب الإيجابية في حياة الإنسان.
 - ٢- الرغبة في بناء حياة أفضل: ازداد الاهتمام ببناء حياة أكثر سعادة ورضا، مما دفع الباحثين إلى البحث عن عوامل تساهم في تحقيق ذلك.
 - ٣- تطور المفاهيم حول السعادة: تغيرت المفاهيم حول السعادة من كونها مجرد حالة عاطفية مؤقتة إلى كونها حالة مستدامة يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من العوامل والعادات.
 - ٤- تقدم العلوم العصبية: ساعدت التطورات في مجال العلوم العصبية على فهم آليات عمل الدماغ المرتبطة بالسعادة والرفاهية.
 - ٥- التأثير الثقافي: ازداد الاهتمام بالتنمية الذاتية والبحث عن المعنى في الحياة، مما خلق بيئة مناسبة لظهور علم النفس الإيجابي.
- ويمكن رصد الظروف التي مهدت لظهور هذا العلم كالتالي: (P. A. Linley & et.al: ٢٠٠٦؛ A. Snyder & R. Lope: ٢٠١٢؛ فاطمة خليفة: ٢٠١٩؛ باشن حمزة: ٢٠٢٣)
- ١- تزايد معدلات القلق والاكتئاب: أدى الضغط المتزايد في الحياة الحديثة إلى زيادة معدلات الإصابة بالأمراض النفسية، مما دفع الباحثين إلى البحث عن طرق فعالة للوقاية منها وعلاجها.
 - ٢- الاهتمام بالصحة الشاملة: تزايد الوعي بأهمية الصحة الشاملة، والتي تشمل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية والاجتماعية.
 - ٣- تطور المجتمعات: أدت التغيرات الاجتماعية والثقافية إلى ظهور حاجة جديدة لفهم احتياجات الإنسان المعاصر.
- باختصار، يمكن القول بأن علم النفس الإيجابي ظهر نتيجة لثلاثة عوامل رئيسية:
- ١- نقص في المعرفة: كان هناك نقص في المعرفة حول العوامل التي تساهم في السعادة والرفاهية.
 - ٢- حاجة اجتماعية: كانت هناك حاجة ملحة لفهم كيفية بناء حياة أفضل.

٣- تطور العلوم: ساعدت التطورات في العلوم المختلفة على فهم آليات عمل الدماغ والسلوك البشري.

تعريف علم النفس الإيجابي:

مصطلح علم النفس الإيجابي مكون من مقطعين علم النفس، والإيجابي. فالإيجابية هي مفهوم حديث ومعاصر نسبياً، تحدث عنه المعاصرون من علماء علم النفس والتربية والتدريب والتنمية البشرية، ويركز على الابتعاد عن السلبية والكسل والتواكل والتقاعد والاعتماد على الغير. والإيجابية أيضاً مرادفة للمبادأة وللمبادرة والاستجابة للمواقف بشكل مناسب وملائم. وهي حالة جيدة نابعة من الشخص نتيجة شعوره بالمسؤولية تجاه نفسه والآخرين والمجتمع. كذلك هي سمة جيدة من سمات الشخصية، ومهارة من المهارات التي يتم اكتسابها عن طريق التعلم والتعليم والتدريب

<https://www.hellooha.com/articles/124->

%D9%83%D9%8A%D9%81

أخيراً هناك من يعرف الإيجابية بأنها التركيز على مكامن القوة والجوانب التي تحسن من نفسية الإنسان وتفكيره، وذلك برفع مستوى السعادة والطمأنينة والتفاؤل، وتعميق الشعور بالثقة وتحسين الاستقرار النفسي، وتعزيز الأمل بالله والإحساس بالتقدير الاجتماعي والقناعة والرضا عن النفس، وذلك للحد من التفكير السلبي الهدام للإنسان والذي يثير لديه مشاعر محبطة كالاكتئاب واليأس والقلق والتردد والحزن ومختلف المشاعر التي تقلل من إنتاجية الإنسان وتسبب له متاعب كثيرة في حياته فتؤثر على علاقاته ونجاحه في عمله.

[.https://rjeem.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81](https://rjeem.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81)

ومن التعريفات المتاحة عن علم النفس الإيجابي، نذكر:

١- علم النفس الإيجابي هو العلم الجديد للسعادة الذي يتناول البحث في معنى الحياة وجوده الحياة النفسية وكيفية تحقيقها (A. Miller: ٢٠٠٨).

٢- علم النفس الإيجابي هو تيار حديث في علم النفس يهتم بدراسة كل ما هو إيجابي، كما يهتم بدراسة الفضائل الإنسانية ومكامن القوة عند الإنسان لمواجهة الضغوط الحياتية، وتحصين الفرد ضد الأمراض (Martin Seligman: ٢٠٠٩).

٣- علم النفس الإيجابي هو مجال علمي يركز على دراسة القوى والفضائل البشرية، والسعي لفهم ما يجعل الحياة تستحق العيش. بدلاً من التركيز على الأمراض النفسية والأوجه السلبية للحياة. ويهتم هذا العلم بدراسة السعادة، والرضا، والإيجابية، والقوة، والمرونة النفسية.

٤- علم النفس الإيجابي هو فرع من فروع علم النفس يهتم بدراسة السمات الإيجابية لدى الإنسان، مثل السعادة، الأمل، التفاؤل، الشجاعة، والامتنان. ويهدف إلى فهم وتطوير العوامل التي تساهم في الرفاهية النفسية والسعادة، بدلاً من التركيز فقط على الأمراض النفسية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف علم النفس الإيجابي بأنه الدراسة العلمية لنقاط القوة والفضائل التي تمكن الأفراد والمجتمعات من الازدهار، مع التركيز على تعزيز الرفاهية، والسعادة، والرضا من خلال تنمية المشاعر الإيجابية والسلوكيات والإدراك الإيجابي.

أيضا يشير مصطفى حجازي (٢٠١٢) في كتابه "إطلاق طاقات الحياة: قراءات في علم النفس الإيجابي" أن هذا العلم تتمثل أطروحته الرئيسية في مجابهة هيمنة أطروحات علم النفس المرضي التقليدية على علم النفس، من خلال التركيز على الإيجابيات وتنمية جوانب القدرة والفاعلية الذاتية والجماعية في الحياة. ذلك أن علاج المرض، على أهميته، لا يؤدي بالضرورة إلى التغلب عليه، بل إن المطلوب هو كشف الإمكانيات الإيجابية والطاقات الحية واستثمارها في بناء نوعية حياة جديدة بالعيش.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن علم النفس الإيجابي هو دعوة إلى الخروج من حالات العطالة والاستسلام، من خلال الشغل على اكتشاف الإمكانيات والفرص، بدل الاستسلام لمشاعر فقدان الأمل، إنه تفعيل الطاقات الكامنة، وصولاً إلى تحقيق الازدهار الإنساني.

ويعتبر علم النفس الإيجابي هو العلم الذي يهتم بكل شيء يجعل الحياة أفضل، ويهتم بكل ما يجعل الفرد أقوى داخل مجتمع قوي، وبالتالي يركز علم النفس الإيجابي على الصفات الإيجابية في كل فرد، وكيفية تنميتها وتطويرها وتشجيعها من أجل أن تعود الفائدة على الفرد نفسه وعلى المجتمع ككل في نهاية الأمر.

أخيراً أكد نور الدين زعتر (2016) على أن علم النفس الإيجابي بطرحه الجديد يركز على تحسين الأداء النفسي الوظيفي العام للإنسان، وهو بذلك يرتقي بمفهوم الصحة النفسية على أبعد من مفهومها التقليدي حول غياب المرض والشذوذ، فهو بحث في محددات السعادة البشرية والفرص والمهارات التي تمكن الإنسان من العيش حياة مرضية ومشبعة يحقق فيها الفرد طموحاته ويوظف فيها قدراته إلى أقصى حد ممكن، ويشعر فيها بالاطمئنان النفسي والنجاح في الحياة.

أهداف علم النفس الإيجابي:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد أهداف علم النفس الإيجابي في التالي:

١- فهم السعادة والنجاح والرضا، حيث أن علم النفس الإيجابي من ضمن أهدافه البحث في العوامل التي تؤثر على الشعور بالسعادة والنجاح والرضا عن الحياة.

٢- تحديد وتنمية الصفات الإيجابية مثل: التسامح، والامتنان، والشجاعة، والعطف، والعدل.

٣- بناء مجتمعات أكثر سعادة: تطبيق المبادئ الإيجابية على مستوى المجتمعات والمؤسسات لتحسين نوعية أو جودة الحياة.

وفي ضوء ذلك فإن علماء علم النفس اليوم مطالبون وفق أهداف علم النفس الإيجابي أن يغيروا اتجاهاتهم لدراسة السلوك الإنساني، فيقدموا معلومات كثيرة حول الصفات الإيجابية والمشاعر الإيجابية والفضائل والقدرات، وكيف يجعلون الناس حياتهم قوية وممتعة وسعيدة أكثر مما يقدمون من تعريفات عن الصفات السلبية والمشاعر السلبية والاضطرابات النفسية. وكيف يمكن علاجها. وأصبح التحدي الحقيقي لعلم النفس الإيجابي هو إلقاء الضوء على العمليات النفسية التي تمكن الإنسان من الأداء الإيجابي والقوة والرفاه.

أهمية علم النفس الإيجابي:

يمكن تحديد أهمية علم النفس الإيجابي كالتالي:

١- تحسين الصحة النفسية: يساعد على تقليل الشعور بالاكتئاب والقلق وتعزيز الرفاهية النفسية.

٢- زيادة الإنتاجية: الأشخاص الإيجابيون يكونون أكثر إنتاجية وإبداعاً.

٣- بناء علاقات أفضل: الإيجابية تساعد على بناء علاقات اجتماعية أقوى وأعمق.

٤- تحقيق حياة أكثر معنى: يساعد على اكتشاف معنى الحياة والهدف منها.

أقسام علم النفس الإيجابي:

قسم سيلجمان (٢٠٠٢) علم النفس الإيجابي إلى أربعة أقسام، هي كالتالي:

١- قسم الانفعالات الإيجابية Positive Emotions وتتضمن الحياة السارة والممتعة والثقة والأمل والتفاؤل والامتنان والإيمان.

٢- قسم الصفات أو الخصائص أو السمات النفسية الإيجابية Positive Characters وتشير إلى حياة الاندماج وجوانب القوة والفضيلة والقدرات.

٣- قسم العلاقات الإيجابية Positive Relationships وتشير إلى الحياة الاجتماعية الإيجابية.

٤- قسم المنظمات الإيجابية Positive Organizations، مثل: الديمقراطية والأسر القوية والصحافة الحرة والبحث الحر، وهي وتشير إلى الحياة الهادفة ذات المعنى.

وعندما تتحقق هذه الأقسام أو الجوانب تتحقق جودة الحياة Life Quality والتي يشار إليها بأنها التنعم الذاتي أو حسن الحال Well Being أو الرفاه أو الرفاهية Welfare.

فروع علم النفس الإيجابي:

ظهرت بعض الفروع لعلم النفس الإيجابي، أبرزها: علم النفس السعادة وعلم النفس النجاح. والتالي شرح موجز لكل منهما:

١- علم نفس السعادة:

تري بعض الكتابات أن علم نفس السعادة هو من أحد فروع علم النفس الإيجابي. ويهتم علم نفس السعادة بدراسة الطرق التي تؤدي إلى تحقيق السعادة لدي الإنسان. ومن تعريفات علم نفس السعادة بأنه مجموعة من البحوث والدراسات العلمية التي تهتم بالتعرف على كيفية تحقيق السعادة لدي الإنسان سواء في مختلف مجالات الحياة (مثل: في الزواج وفي الأسرة وفي العمل.).

٢- علم نفس النجاح:

أيضا تري بعض الكتابات أن علم نفس النجاح هو أحد فروع علم النفس الإيجابي. ويهتم علم نفس النجاح بدراسة الطرق التي تؤدي إلى النجاح في مختلف المجالات سواء في الحياة أو في الأسرة أو في العمل. ومن تعريفات علم نفس النجاح أنه مجموعة من الدراسات العلمية، التي تهتم بالتعرف على كيفية تعامل الأفراد مع الفرص المتاحة لهم، من أجل الوصول لتحقيق النجاح فيها، ولا توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بعلم نفس النجاح؛ بسبب ربطه مع السلوك البشري كموجه لأفراد حتى يتمكنوا من تحقيق النجاح، عن طريق دراسة الوسائل المؤدية له، والظروف التي تؤثر فيه

<https://mawdoo3.com/%D8%B9%D9%84%D9%8>

أسس علم النفس الإيجابي:

يمكن تحديد أسس علم النفس الإيجابي في الآتي: (محمود عبده: ٢٠١٩؛ فاطمة خليفة: ٢٠١٩؛ باشن حمزة: ٢٠٢٣)

١- نقاط القوة بدلاً من الضعف: يركز على تحديد وتنمية الصفات الإيجابية بدلاً من التركيز على علاج المشكلات.

٢- السعادة كهدف: يعتبر السعادة هدفاً قابلاً للتحقيق ويمكن تطويره من خلال التدريب والتغيير في النظرة إلى الحياة.

٣- الأمل والتفاؤل: يشجع على التفاؤل والأمل في المستقبل، ويرى أن هذه الصفات تلعب دوراً هاماً في تحقيق السعادة.

استراتيجيات علم النفس الإيجابي:

لعلم النفس الإيجابي مجموعة من الاستراتيجيات، تهدف إلى رسم طريق واضح لنقل تفكير الفرد من ضيق الأفق إلى سعة الأفق، أو التفكير خارج الصندوق، وتقبل اختلاف الآخر، والقدرة على معايشة المواقف السلبية، والتعامل مع المشكلات

النفسية، وكل ذلك يؤدي إلى تحسن ملحوظ في أداء الفرد في حياته الشخصية وعمله وفي كل ما يقوم به <https://www.almrsal.com/post/567783>.
ويستخدم هذا العلم مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات لمساعدة الأفراد على تعزيز نقاط قوتهم، وتطوير علاقاتهم، والعثور على معنى وهدف في الحياة، منها:

- ١- الامتنان.
- ٢- الممارسات الروحية، مثل: التأمل واليوغا.
- ٣- بناء العلاقات الإيجابية.
- ٤- تحديد أهداف طموحة وواضحة وقابلة للقياس.
- ٥- الاحتفال بالنجاحات الصغيرة.
- ٦- المغامرة والتجربة.
- ٧- ممارسة الهوايات المحببة.
- ٨- العطاء.
- ٩- التطوع.
- ١٠- التركيز على نقاط القوة وتطويرها.
- ١١- المرونة.

موضوعات علم النفس الإيجابي:

علم النفس الإيجابي هو مجال واسع وشيق يفتح آفاقاً جديدة لفهم الذات وتحسين جودة الحياة. ويركز هذا العلم على دراسة جوانب الحياة الإيجابية، مثل السعادة، القوة، والفضائل، بدلاً من التركيز على الأمراض النفسية والاضطرابات. وتري معظم الكتابات المتاحة عن علم النفس الإيجابي أن موضوعاته كالتالي:

- ١- السعادة
- ٢- النجاح
- ٣- الرضا عن الحياة
- ٤- الشجاعة
- ٥- القوي
- ٦- الفضائل
- ٧- التفاؤل والأمل
- ٨- المرونة النفسية
- ٩- المعنى والحياة الغنية
- ١٠- نوعية أو جودة الحياة
- ١١- التدفق النفسي
- ١٢- الوعي واليقظة.



بينما يري فريق آخر أن موضوعات علم النفس الإيجابي تتمثل في الدراسة العلمية لثلاثة أنواع أو أنماط من الحياة الإيجابية، هي كالتالي: (أحمد عبد الخالق: 2008؛ محمد الصبوة: 2008؛ بشير معمريّة: 2010).

١- **الحياة السعيدة أو السارة The pleasant Life**: وهنا يتم دراسة الموضوعات التالية: الشعور بالسعادة، التفاؤل، والرضا عن الحياة، التوجه نحو الحياة، الثقة بالنفس، الأمل، الوجود الأفضل.

٢- **الحياة النشطة أو الفعالة The Engaged Life**: وهنا يتم دراسة الموضوعات التالية: توكيد الذات، تقدير الذات، ضبط الذات، المثابرة، الذكاء العاطفي أو الوجداني، الصلابة النفسية، الالتزام الشخصي، المهارات الاجتماعية، دافع الاستطلاع، الدافع للإنجاز، التدفق.

٣- **الحياة ذات المعنى The Meaningful Life**: وهنا يتم دراسة الموضوعات التالية: معنى الحياة، نوعية أو جودة الحياة، والتدين

بينما يري البحث الحالي أن موضوعات علم النفس الإيجابي يمكن إجمالها في الآتي:

١- المشاعر الإيجابية

٢- الاتجاهات الإيجابية

٣- الصفات الإيجابية

٤- التفكير الإيجابي

٥- العلاقات الإيجابية

والتالي شرح موجز لبعض هذه الموضوعات:

السعادة:

يعتبر مفهوم السعادة من المفاهيم التي لها مكانة عريقة في الفكر الإنساني، فمنذ عصر أرسطو طاليس وحتى الوقت الحالي سعى العديد من الباحثين إلى دراسة موضوع السعادة خاصة بعد الدراسات التي قام بها كل من مايكل أرجايل Michael Argyle (٢٠٠٠) وسيلجمان (٢٠٠٢) وأحمد محمد عبد الخالق (٢٠٠٣؛ ٢٠٠٨؛ ٢٠١٨).

وتعتبر السعادة مطلب ورغبة وحاجة أساسية يبحث عنها الجميع و يتمنى تحقيقها في مختلف المجالات، وأنها شعور عام يشعر ويشترك الناس به؛ أي أنها متاحة في يد الجميع. ولقد اهتم معظم الفلاسفة بموضوع السعادة، فعلى سبيل المثال اعتبر أفلاطون أن السعادة هي فضائل النفس والتي حددها في الآتي: الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة. واعتبر أن الإنسان لا يسعد السعادة الكاملة إلا بعودة روحه إلى العالم الآخر. بينما يري أرسطو أن السعادة هبة من الله، واعتبرها تتكون من خمسة أبعاد، هي كالتالي:

١- صحة البدن وسلامة الحواس



- ٢- الحصول على الثروة وحسن استخدامها
- ٣- النجاح في العمل وتحقيق الطموحات
- ٤- سلامة العقل وصحة الاعتقاد
- ٥- السمعة الطيبة والاستحسان من الناس.

أما الفلاسفة المسلمون فينظرون إلى السعادة الحقيقية في طاعة الله وكسب رضاه والفوز بالجنة. قال الله تعالى في كتابه الكريم: (فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى، وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى، قَالَ رَبِّ لِمَ حَشَرْتَنِي أَعْمَى وَقَدْ كُنْتُ بَصِيرًا، قَالَ كَذَلِكَ أَتَتْكَ آيَاتُنَا فَنَسِيْتَهَا وَكَذَلِكَ الْيَوْمَ تُنْسَى) صدق الله العظيم.

ومن منظور علم النفس يمكن فهم السعادة بوصفها انعكاساً لدرجة الرضا عن الحياة أو بوصفها انعكاساً لمعدلات تكرار حدوث الانفعالات السارة. وتعرف بعض كتب علم النفس مفهوم السعادة بأنها العيش في حالة سرور، والرضا العام عن الحياة، وإشباع الرغبات، والتمكُّن من تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها، والوصول إلى الطموحات التي يسعى الفرد إليها، بالإضافة إلى القدرة على توظيف القدرات والاستعدادات للوصول إلى مرحلة الرضا عن الذات وعن الآخرين (أحمد النجار ومدحت أبو النصر: ٢٠٢٠).

أيضا عرّف علماء علم النفس السعادة من الجانب الانفعالي بأنها الإحساس باعتدال المزاج والحالة النفسية، ومن الجانب التأملي المعرفي فهي الوصول إلى مرحلة الشعور والإحساس بالرضا (انظر: سيد عبد الفتاح: ٢٠١١؛ محمد السعيد: ٢٠١٢).

كذلك من تعريفات السعادة بأنها ذلك الشعور الداخلي بالبهجة والسرور، بحيث ينعكس على الحالة النفسية والمزاجية للشخص، مما يجعله ينظر بشكل إيجابي للحياة وللأشياء، أي أنه عبارة عن ذلك الإحساس الذي يعتبر مضاداً للحزن والكآبة، وبعيداً كل البعد عن التشاؤم والمشاعر والطاقات السلبية.

ويري مايكل أرجايل Michael Argyle في كتابه سيكولوجية السعادة (٢٠٠٠) أن السعادة هي الرضا عن الحياة والشعور بالبهجة والصحة والعلاقات الاجتماعية الايجابية. كذلك يري توني روبينس Tony Robbins (٢٠١٧) أن السعادة هي الشعور بالبهجة والسرور والرضا عن الحياة والدراسة والعمل. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف السعادة بأنها شعور داخلي بالمرح والسرور والرضا والإقبال على الحياة، بمعنى أنها الشعور الإيجابي والتفكير الإيجابي نحو النفس والآخرين والاتجاه المتفائل نحو الحياة والدراسة والعمل. والسعادة هي نقيض الحزن والتعاسة والهم والإحباط والتشاؤم. وقدم سيلجمان (٢٠٠٢) وصفاً لتحقيق السعادة الحقيقية هي كالتالي:

- ١- فهم النفس ونظرة ايجابية لها
- ٢- عدم الندم على الماضي والتعلم منه
- ٣- الرضا عن الحاضر
- ٤- التفاؤل بالمستقبل.

ومن البحوث والدراسات التي أجريت علي موضوع السعادة – بالإضافة إلي ما سبق- دراسة نجوي اليحفوفي (٢٠٠٦)؛ ودراسة مني مختار (٢٠٠٧)؛ ودراسة نادية سراج (٢٠٠٨)؛ ودراسة Ahmed Abdulaziz Alnajjar (٢٠١٧)؛.

النجاح:

لو بحثنا عن تعريف لكلمة النجاح Success في معاجم وقواميس اللغة العربية والأجنبية سنجد الحصول علي شيء أو ثروة أو شهرة أو منصب. أيضا لوجدنا أن هذه المعاجم والقواميس قدمت لنا كلمات مترادفة أو مكافئة لكلمة النجاح، منها: الانجاز والفوز والنصر وجمع الثمار وتحقيق الأهداف.

ويري روبينس Robins (٢٠١٧) أن النجاح هو أن تفعل ما تريد في الوقت الذي تريده وفي المكان الذي تريده ومع من تريد وبالطريقة التي تريدها. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف النجاح بأنه عكس الفشل Failure، والفشل شيء لا يتمناه أحد، وكل واحد منا يحاول أن يحقق النجاح وأن يبتعد عن الفشل. ومع ذلك إذا حدث فشل لا قدر الله، فعليك تذكر أن الفشل لدي كثير من الناس كان منصة انطلاق لهم لتحقيق النجاح.

وهناك أمثلة كثيرة علي ذلك: أديسون وشارلي شابلين وهيلين كيلير والملاكم محمد علي والعقيد ساندرز (كنتاكي) وأم كلثوم وعبد الحليم حافظ واللاعب محمد صلاح . والقاعدة هنا من لا يفشل لا ينجح أبدا. علي أي إنسان أن يتعلم من الفشل، وألا يكرر نفس الأخطاء. عليك اعتبار الفشل فرصة وليس نقمة.

من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ النجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح والسعادة، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد. تحقيق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب. النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرق والجهد والإدارة.

يقول الله سبحانه وتعالى: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) صدق الله العظيم، سورة الكهف: الآية رقم ٣٠.

أيضا يقول مايكل جوردان Michael Jordan " لقد فشلت مرارا وتكرارا ولهذا السبب نجحت ". وفي كتابه العبقرية السهلة The Easy Genius يقول ديفيد شوارتز David Schwartz, " فكر بالنجاح ولا تفكر بالفشل. قل لنفسك حين تواجه موقفاً صعباً: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفاء لأكون الأفضل (أحمد النجار ومدحت أبو النصر: ٢٠٢٠).

وحدد تريפור ل. يانج Trevor L. Young في كتابه الإدارة الناجحة للمشروعات (٢٠١٤) مجموعة من الأسباب الملحوظة للفشل، نذكر منها:

- ١- ضعف تعريف الأهداف في البداية.
- ٢- سوء فهم القدرات والطاقات المتاحة.
- ٣- عدم القدرة على توقع المشكلات.
- ٤- مقاومة التغيير.
- ٥- ضعف مهارات التخطيط.
- ٦- مهارات قيادية ضعيفة.
- ٧- التفاؤل الزائد.
- ٨- التساؤم.
- ٩- عدم الالتزام.
- ١٠- عدم احترام الوقت.
- ١١- السرعة الزائدة.
- ١٢- الثقة الزائدة.

والنجاح لا يقتصر فقط على النجاح في مجال الدراسة أو في مجال العمل، بل يتنوع النجاح في كل مجالات الحياة. هذا ويمكن أن نقول إن هناك أنواع عديدة من النجاح، ومنها على سبيل المثال: النجاح الشخصي والنجاح الأسري والنجاح المهني والنجاح الوظيفي.

هذا ويقصد بالنجاح الشخصي هو نجاح الشخص في تحقيق أهدافه الشخصية في الحياة. بينما يقصد بالنجاح الأسري النجاح على المستوى العائلي كنجاح الرجل في إدارة أسرته وفي تكوينه لعلاقات طيبة مع زوجته وفي قيامه بالدور المطلوب منه مع أبنائه، وكذلك نجاح الزوجة في بيتها كزوجة وكأم.

بينما يقصد بالنجاح المهني هو نجاح الشخص في حياته المهنية، فيكون طبيبا ناجحا ومهندسا ناجحا ومحاميا ناجحا ومدرسا ناجحا. أما النجاح الوظيفي هو تحقيق النتائج المرجوة من الوظيفة التي يقوم الشخص بأدائها. فالنجاح الوظيفي هو دليل تميّز الموظف وسعيه الدؤوب لتحقيق الهدف من عمله الذي يقوم به.

الرضا عن الحياة:

يعتبر رضا Satisfaction الفرد عن حياته، وعمله الأساس في تحقيق توافقه النفسي والاجتماعي. ويشير مفهوم الرضا عن الحياة إلى موقف أو حالة سارة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لحياته وعمله، أي أن الرضا عن الحياة هو رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد بأن حياته وعمله يوفران له ما ينشده أو ما يتوقعه بدرجة جيدة. ويرتبط الرضا عن الحياة بشكل واضح بالروح المعنوية لدى الفرد،

وارتفاع معدل إنتاجه، ويعبر عن مقدار السرور والقناعة المرتبط بظروف الفرد ووضعه في الحياة والعمل.

ويتحقق للإنسان الرضا عن الحياة من خلال صفات وسلوكيات نذكر منها: القناعة، الإيمان بالقدر حلوه ومره، حب الناس، عدم النظر إلى ما لدى الناس، السعي والاجتهاد، الأمل في أن الغد سيكون أفضل، الدعاء والصبر.

ويمثل الرضا عن العمل (والذي يطلق عليه الرضا الوظيفي) جزءاً كبيراً من تحقيق الرضا عن الحياة، لأن العمل الذي يشغله الفرد يشكل جزءاً مهماً في حياته اليومية، ويستغرق الجانب الأعظم من وقته (حوالي ٦ - ٨ ساعات يومياً) مقارنة بأي نشاط آخر يقوم به الإنسان.

التفاؤل والأمل:

يجب أن نعرف أنّ السعادة تفاؤل. غالباً لا يسد باب إلا ويفتح مقابله أبواب ولكننا دائماً ننشغل بالباب المغلق عن الأبواب التي فتحت. ولا يخفى على أحد الأثر الذي يتركه التفاؤل في النفس البشرية فالإنسان المتفائل إنسان سعيد حتى ولو كان في خضم المحنة.

والإسلام جاء ليضفي السعادة على البشر جميعاً فكانت تعليماته كلها تصب في بحر التفاؤل فلا تكاد تجد أية أو حديثاً إلا ويحمل معنى التفاؤل بين طياته؛ حتى إن أسماء سور القرآن لوحدها تعبر عن التفاؤل فنحن عندنا سورة الفتح وسورة النصر وسورة الأنفال (وهي الأموال التي يفتنمها المقاتلون في الحرب)، حتى إن الإسلام ذهب إلى درجات في التفاؤل أبعد من ذلك فطلب من الإنسان إذا وقع في مصيبة أن يدعو بهذا الدعاء " اللهم أجرني في مصيبي واخلفني خيراً منها". ففي خضم المصيبة يجب أن تكون متفائلاً بفرج الله سبحانه وتعالى.

وقال تعالى (فإن مع العسر يسراً، إن مع العسر يسراً) صدق الله العظيم، سورة التين، الآية ٥ و٦. والرسول ﷺ من صفاته التفاؤل، وكان يحب الفأل الحسن ويكره التشاؤم، ففي الحديث الصحيح عن أنس رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال (لا عدوى ولا طيرة، ويعجبني الفأل الصالح: الكلمة الحسنة) متفق عليه، والطيرة هي التشاؤم.

وقال علماء العربية: إن المعرف إذا كرر فإنه يكون نفسه. وإن النكرة إذا تكررت فإنه يتغير فلما جاء بالعسر معرفاً عرف أن نفس العسر السابق، ولما جاء اليسر نكرة عرف أنه غير اليسر السابق لذلك قالوا لن يبلغ عسر يسرين .

لقد أثبتت البحوث التي أجرتها بعض كليات الطب الأمريكية على قطاعات مختلفة من الناس، أجريت لهم اختبارات نفسية وطبية، أن المتشائمين الذين ينظرون إلى الدنيا بمنظار أسود أكثر تعرضاً للإصابة بارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب، من نظرائهم الذين لا يحملون للدنيا ومصائبها همماً ولا فكراً، ولذلك تكونت جمعيات

وأندية مختلفة للترفيه عن أعضائها، يتاح لهم الاشتراك في برامج اجتماعية وفكاهية وترويحية.. ينسون فيها مشكلات الدنيا وهمومها.

أما المتفائلون Optimistic فيؤمنون بالقدر خيره وشره، وينظرون إلي الحياة نظرة إيجابية.. ويدركون أن الدنيا مملوءة بالمشكلات التي لا بد من مواجهتها. المتفائلون، أيضاً، هم الذين يلجئون إلي الله، دائماً لمساعدتهم في معركة الحياة، فيكفيهم شرور الناس وحقدهم. وينصحنا تاج الدين هلال في مقالة عن "الابتسامة للحياة" بقوله: هون عليك نفسك، ولا تجعل الدنيا أكبر همك، وغاية أملك. فالأيام يوم لك ويوم عليك، إن أقبلت عليها أدبرت عنك، وإن أعرضت عنها جاءتك طائفة مختارة. أزهدي في الدنيا يحبك الله، وازهد فيما عند الناس يحبك الناس. ومن البحوث والدراسات التي أجريت عن التفاؤل، نذكر: دراسة سماح محجوب (٢٠١٣)؛ ودراسة محمد أمين (٢٠١٥)؛ ودراسة فتون خرنوب (٢٠١٦)؛.

المرونة النفسية:

المرونة النفسية هي قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهه في الحياة، والتعامل مع الضغوط والصدمات بطريقة صحية وبناءة. هي بمثابة قوة داخلية تمكننا من النهوض من جديد بعد السقوط، والتأقلم مع الظروف الصعبة، والنمو الشخصي. وتتمثل أهمية المرونة النفسية في الآتي:

- ١- تساعد المرونة النفسية في تحسين الصحة النفسية للفرد، من خلال: تقليل الشعور بالقلق والاكتئاب، وتعزيز الشعور بالسعادة والرضا عن الحياة.
- ٢- تساهم المرونة النفسية في تعزيز العلاقات الاجتماعية لدي الأشخاص، حيث أن الأشخاص المرنون هم أكثر قدرة على بناء علاقات قوية وصحية مع الآخرين.
- ٣- تساهم المرونة النفسية في تحسين الأداء في الدراسة وزيادة الإنتاجية في العمل.
- ٤- تساهم المرونة النفسية في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات، حيث أن الأشخاص المرنون هم أكثر قدرة على مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

ومن طرق زيادة المرونة النفسية، نذكر:

- ١- تعلم كيفية تحليل المشكلات وإيجاد حلول لها.
- ٢- التحدث مع الأسرة والعائلة والأصدقاء حول ما تشعر به.
- ٣- التركيز على اللحظة الحالية والتقبل.
- ٤- ممارسة الرياضة، حيث أن الرياضة تساعد في تقليل التوتر وتحسين المزاج.
- ٥- تغذية العقل بأفكار إيجابية.
- ٦- طلب المساعدة عند الحاجة من طبيب نفسي أو أخصائي نفسي أو أخصائي اجتماعي.

ومن أعراض نقص المرونة النفسية، الآتي:

١- الشعور بالإرهاق المستمر

٢- صعوبة في التركيز

٣- تغيرات في الشهية والنوم

٤- الانسحاب الاجتماعي

٥- الأفكار السلبية المتكررة.

والسؤال هنا: هل يمكن تعلم المرونة النفسية؟ والإجابة: نعم، المرونة النفسية هي مهارة يمكن تعلمها وتطويرها من خلال الممارسة المستمرة والتدريب. والسؤال الثاني لماذا نحتاج إلى المرونة النفسية؟ والإجابة: أن الحياة مليئة بالتحديات والتقلبات، والمرونة النفسية تمكننا من مواجهة هذه التحديات والتعامل معها بطريقة صحية وبناءة. إنها بمثابة درع يحمينا من الآثار السلبية للضغوط والصدمات

التفكير الإيجابي:

التفكير هو الوظيفة الرئيسية للعقل، وهو بدوره نعمة ميز الله بها الإنسان عن باقي الكائنات. وهو عملية عقلية يقوم بها العقل عندما يواجه بموقف ما. ويمكن تعريف التفكير بأنه التقصي المدروس للخبرة من أجل تحقيق هدف ما. والإنسان يفكر لتحقيق أهداف عديدة نذكر منها: (مدحت أبو النصر: ٢٠١٨)

١. الفهم.

٢. التخطيط.

٣. اتخاذ القرارات.

٤. حل المشكلات.

٥. الحكم على الأشياء.

٦. القيام بعمل ما.

وهناك وسائل عديدة لتنمية التفكير لدى الإنسان نذكر منها:

١. القراءة

٢. الملاحظة

٣. الإنصات

٤. الحوار والنقاش

٥. الألغاز

وهناك أنواع عديدة من التفكير، منها: التفكير الإيجابي والتفكير السلبي. ويقصد بالتفكير الإيجابي بأنه هو موقف عقلي يتضمن النظر إلى الأمور من جانبها المشرق وتوقع نتائج إيجابية. بدلاً من التركيز على المشكلات والتحديات. ويميل

الأشخاص ذوو التفكير الإيجابي إلى البحث عن الحلول والفرص (مدحت أبو النصر: ٢٠٠٨).

والفرق بين التفكير الإيجابي والتفكير السلبي يمكن توضيحه كالتالي:

- ١- التفكير الإيجابي ينظر إلي الايجابيات ومناطق القوة، بينما التفكير السلبي ينظر إلي السلبيات ومناطق الضعف.
 - ٢- التفكير الإيجابي ينظر إلى نصف الكوب المملوء، بينما التفكير السلبي ينظر إلي نصف الكوب الفارغ.
 - ٣- التفكير الإيجابي بطبيعته متفائل، بينما التفكير السلبي بطبيعته متشائم.
 - ٤- التفكير الإيجابي ينشر طاقة ايجابية، بينما التفكير السلبي ينشر طاقة سلبية.
- والتفكير الإيجابي مهم في حياة أي إنسان، لأنه: (مدحت أبو النصر: ٢٠١٥)

١- يحسين الصحة النفسية للإنسان من خلال أنه يساعد على تقليل التوتر والقلق والاكتئاب.

٢- يجعل الشخص أكثر جاذبية ويحسن علاقاته مع الآخرين.

٣- يساعد على تحقيق الأهداف والنجاح والإنتاجية.

٤- يساعد على التعامل مع الصعوبات والتحديات بشكل أفضل.

والسؤال هنا: كيف يمكن تطوير التفكير الإيجابي؟ والإجابة هي كالتالي:

١- ممارسة الامتنان، من خلال شكر الله وشكر الناس، والتركيز على الأشياء الجيدة في الحياة.

٢- استبدال الأفكار السلبية بأخرى إيجابية.

٣- التصور الإيجابي، من خلال تخيل تحقيق الأهداف والنجاح.

٤- ممارسة اليقظة الذهنية، من خلال التركيز على اللحظة الحالية.

٥- التعلم من الأخطاء، والنظر إلى الأخطاء كفرص للنمو والتطور.

نقطة هامة في ختام هذا البند، هو أن التفكير الإيجابي لا يعني تجاهل المشكلات أو التظاهر بأن كل شيء على ما يرام. بل يعني التعامل مع التحديات بطريقة بناءة ومرنة.

العلاقات الاجتماعية الإيجابية:

نظراً لأن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، فإن العلاقات الاجتماعية التي ينسجها مع الآخرين تلعب دوراً حيوياً في سعادته ورفاهيته. لذلك، فإن العلاقات الاجتماعية الإيجابية تحتل مكانة بارزة في علم النفس الإيجابي. والعلاقات الاجتماعية الإيجابية هي كنوز ثمينة في حياتنا. من خلال الاهتمام ببناء هذه العلاقات وتعزيزها، يمكننا أن نحقق حياة أكثر سعادة ورضا (مدحت أبو النصر: ٢٠٠٨).

ويقصد بالعلاقات الاجتماعية الإيجابية هي تلك الروابط التي تربط بين الأفراد وتقوم على الاحترام المتبادل، الثقة، الدعم، والتعاطف. إنها العلاقات التي تساهم في نمو الأفراد وتطورهم، وتجعلهم يشعرون بالانتماء والقبول. ويمكن تحديد أهمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية كالتالي:

- ١- العلاقات الإيجابية هي مصدر للسعادة والرضا، فهي تمنحنا الشعور بأننا محبوبون ومقبولون.
- ٢- الأبحاث العلمية تؤكد أن الأشخاص الذين يتمتعون بعلاقات اجتماعية قوية هم أقل عرضة للإصابة بالأمراض المزمنة، ويعانون من مستويات أقل من القلق والاكتئاب.
- ٣- الأصدقاء والعائلة يقدمون لنا الدعم العاطفي الذي نحتاجه لمواجهة تحديات الحياة.
- ٤- العلاقات الإيجابية في العمل تزيد من الإنتاجية والإبداع، وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.
- ٥- من خلال التفاعل مع الآخرين، نكتسب مهارات جديدة، ونطور شخصيتنا، ونوسع آفاقنا. وهناك عوامل عديدة يمكن أن تساهم في بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين الناس، منها:
 - ١- القدرة على التعبير عن المشاعر والأفكار بطريقة واضحة ومباشرة، والاستماع الفعال للآخرين.
 - ٢- تقدير الآخرين واحترام آرائهم وقيمهم، حتى وإن كانت تختلف عن آرائنا.
 - ٣- بناء الثقة المتبادلة من خلال الالتزام بالوعود والصدق في التعامل.
 - ٤- تقديم الدعم العاطفي والعملي للأصدقاء والعائلة.
 - ٥- فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم فيها.
 - ٦- القدرة على قبول أخطاء الآخرين والتسامح معها.والسؤال هنا كيف يمكننا تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية؟ والإجابة كالتالي:
 - ١- قضاء الوقت المناسب والكافي مع الأشخاص المهمين في حياتك، مثل: أسرتك وعائلتك وأصدقائك.
 - ٢- ممارسة التعاطف مع الآخرين.
 - ٣- التعبير عن الامتنان من خلال شكر الآخرين على ما يقدمونه لك من معروف أو خدمات.

- ٤- تجنب الحكم على الآخرين.
٥- تقبل التنوع والاختلافات بين الناس.
٦- ممارسة مهارات التواصل الفعال مع الآخرين، مثل: مهارة الإنصات ومهارة الحديث.
٧- المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، من خلال الانضمام إلى جماعات النشاط والأندية ومراكز رعاية الشباب والجمعيات الأهلية وممارسة العمل التطوعي أو العمل السياسي.

تأثير علم النفس الإيجابي على علوم ومهن أخرى:

أثر علم النفس الإيجابي على علم النفس نفسه، وجعله بدلاً من التركيز على الأمراض النفسية والأوجه السلبية للحياة يركز على الأوجه الإيجابية في الحياة، وبدلاً من التركيز على التفكير السلبي يركز على التفكير الإيجابي، وبدلاً من التركيز على القلق والإحباط والاكنتاب يركز على الفرح والسرور والسعادة، وبدلاً من التركيز على كون الفرد ضعيف ومريض وغير سوي، يركز على أنه شخص قوي وقادر وسوي.

وأثر علم النفس الإيجابي على علم الاجتماع Sociology ، فبدأ يهتم أكثر بدراسة الظواهر الاجتماعية الإيجابية والعمليات الاجتماعية المجمعمة والعلاقات الاجتماعية الإيجابية والتفاعلات الاجتماعية الإيجابية، والنظر إلى المشكلات الاجتماعية بأنها ليست فقط نقمة، ولكن نعمة في نفس الوقت، لما تحققه من فوائد ومهارات وخبرات على الفرد والجماعة والمجتمع ككل.

وأثر علم النفس الإيجابي على مهنة الإدارة Management ، فظهرت مصطلحات مثل: الإدارة الإيجابية والمنظمة الإيجابية والقيادة الإيجابية. ويقصد بالإدارة الإيجابية بأنها نهج إداري يركز على جوانب القوة والقدرات الإيجابية لدى العاملين أفراد وجماعات وفرق عمل، بدلاً من التركيز على نقاط الضعف والأخطاء. وتسعى هذه الإدارة إلى بناء بيئة عمل محفزة ومشجعة، حيث يشعر العاملون بالتقدير والتحفيز، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والانتماء والولاء للمنظمة (مدحت أبو النصر وعبد الناصر محمد: ٢٠٢٤).

ويقصد بالمنظمة الإيجابية بأنها منظمة تركز على تعزيز جوانب القوة والنمو لدى العاملين بها، وتشجيع بيئة عمل إيجابية ومحفزة. بدلاً من التركيز فقط على تصحيح الأخطاء، وتبني المنظمة الإيجابية ثقافة إيجابية قائمة على التقدير، والتعاون، والتفكير الإبداعي والابتكاري (مدحت أبو النصر وعبد الناصر محمد: ٢٠٢٤).

ويقصد بالقيادة الإيجابية بأنها أسلوب قيادي يركز على تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الأفراد والجماعات والفرق، وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، بدلاً من التركيز على الأخطاء والسلبيات. ويسعى القائد الإيجابي إلى بناء بيئة عمل داعمة وشجاعة، حيث يشعر الأفراد بالتقدير والثقة (Jon Gordon: ٢٠١٧؛ جون جوردن: ٢٠٢٠).

وأثر علم النفس الإيجابي على مهنة التربية Education ، فظهر مصطلح التربية الإيجابية والتي يقصد بها نهج في تربية الأطفال يركز على بناء علاقة قوية ومبنية على الاحترام المتبادل بين الوالدين والأطفال. فبدلاً من التركيز على العقاب والتوبيخ، تسعى التربية الإيجابية إلى تعزيز السلوك الإيجابي وتنمية مهارات الطفل الاجتماعية والعاطفية (Jane Nelsen & et.al.: ٢٠١٨؛ جان نيلسن وآخرون: ٢٠٢٢).

أيضا التربية الإيجابية هي التربية الوسطية التي تهتم باحترام الطفل والتعرف على معارفه واتجاهاته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها مع ضرورة اشراك الطفل في هذه العملية (M.White & M.Kern: ٢٠١٨).

وأثر علم النفس الإيجابي على مهنة الخدمة الاجتماعية Social Work ، فظهر مصطلح الخدمة الاجتماعية الإيجابية، والذي يقصد به بأنها فرع من فروع مهنة الخدمة الاجتماعية ونمط مهني حديث فيها يتم التركيز على الجوانب والصفات الإيجابية في الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع ككل، وعلى تنمية مهاراتهم بما يساهم في تحقيق فاعلية ذاتية وجماعية وتنظيمية ومجتمعية أكثر وحياء أفضل (Angie Sheard & Julie Adams : ٢٠١٧؛ مدحت أبو النصر: ٢٠٢٢).

وبكلمات أخرى فإن الخدمة الاجتماعية الإيجابية تركز على الإيجابيات وليس السلبيات، وعلى مواطن القوة وليس الضعف، وعلى السواء وليس اللاسواء، وعلى الحلول وليس المشكلات، وعلى التفاؤل وليس التشاؤم، وعلى النجاح وليس الفشل، وعلى اكتشاف الفرص والاستفادة منها، وعلى تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري، وتحفيز الطاقة الإيجابية، وتفعيل الطاقات الكامنة وتنمية جوانب القدرة والفاعلية الذاتية والجماعية لدي عملاء الخدمة الاجتماعية (مدحت أبو النصر: ٢٠٢٢).

مجالات وتطبيقات علم النفس الإيجابي:

علم النفس الإيجابي هو مجال مثير للاهتمام يقدم لنا أدوات وأفكار عملية لتحسين جودة حياتنا. من خلال فهم موضوعات السعادة والرضا والنجاح والمرونة النفسية ..، يمكننا أن نصبح أكثر سعادة، أكثر صحة، وأكثر إيجابية.

ويغطي علم النفس الإيجابي العديد من المجالات، مثل:

١- علم نفس العمل: زيادة الإنتاجية والسعادة في بيئة العمل.

- ٢- علم النفس التربوي: تحسين بيئة التعلم وتعزيز الدافعية لدى الطلاب.
- ٣- علم النفس الصحي: تعزيز الصحة النفسية والوقاية من الأمراض النفسية.
- أيضا من تطبيقات علم النفس الإيجابي: (P. Linley & et. al.: ٢٠٠٦؛ حسن عبد الفتاح: ٢٠١٦؛ S. Joseph: ٢٠١٥)
- ١- العلاج النفسي، حيث يمكن استخدام أساليب علم النفس الإيجابي في علاج بعض المشكلات النفسية مثل الحزن والاكتئاب والقلق والإحباط.
- ٢- التعليم، حيث يمكن الاستفادة من أساليب علم النفس الإيجابي في زيادة دافعية المتعلم للتعليم، وتعزيز مهارات التعلم لدى الطلاب، وتحسين بيئة التعلم.
- ٣- الأعمال، حيث يمكن استخدام أساليب علم النفس الإيجابي في تحفيز العاملين تجاه مزيد من العمل والإنتاجية وتحسين بيئة العمل.
- ٤- الرياضة، حيث يمكن استخدام أساليب علم النفس الإيجابي في تعزيز الأداء الرياضي وتحسين الصحة البدنية والنفسية للرياضيين.
- كيف يؤثر علم النفس الإيجابي على حياة الناس؟**
- من الاتجاهات الحديثة في علم النفس الإيجابي عدم التركيز على تحقيق السعادة فقط كحالة مؤقتة، بل انتقل التركيز أيضا إلي تحقيق الرفاه أو الرفاهية المستدامة Sustainable Well-Being. وهذا المفهوم يحقق عملية التوازن بين الجوانب المختلفة للحياة، مثل: الصحة النفسية والاجتماعية والجسدية. وبالتالي فإن التركيز على بناء حياة متوازنة بدلا من السعي وراء سعادة مؤقتة ينسجم مع متطلبات الحياة المعاصرة، ويساعد في تحسين الصحة العامة (E. Diener & et. al.: ٢٠٢١).
- أيضا علم النفس الإيجابي يساهم في تعزيز الوقاية من الأمراض النفسية، وما يطلق عليه مصطلح الوقاية الإيجابية، بدلا من التركيز على علاج هذه الأمراض فقط. ويشير B. L. Fredrickson (٢٠٢١) بأن تعزيز المشاعر الإيجابية لدي الشخص سوف يساهم في تقليل التوتر والقلق والخوف والضغط لديه، ويعزز نظام المناعة لديه، وهذا كله سوف يقلل من تعرض الشخص للأمراض النفسية بل والجسدية أيضا.
- هذا ويمكن توضيح كيف أن علم النفس الإيجابي يؤثر بشكل إيجابي على حياة الناس من خلال عدة طرق، كالتالي:
- ١- زيادة الوعي بجوانب القوة لدي الإنسان، حيث يساعد علم النفس الإيجابي الأفراد على التعرف على نقاط قوتهم ومواهبهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم لتحقيق أهدافهم.

٢- تعزيز التفاؤل لدي الإنسان، حيث يشجع علم النفس الإيجابي على التفكير الإيجابي والتوقع بنتائج إيجابية للأحداث المستقبلية، مما يزيد من القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات.

٣- تحسين العلاقات الاجتماعية لدي الإنسان، حيث يساعد علم النفس الإيجابي على بناء علاقات اجتماعية قوية وصحية، من خلال تعزيز التواصل الفعال والتعاطف والامتنان للآخرين.

٤- تعزيز الصحة الجسدية، حيث أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرفاهية النفسية يكونون أقل عرضة للأمراض المزمنة، ويعيشون حياة أطول وأكثر صحة.

٥- زيادة الإنتاجية، حيث يساعد علم النفس الإيجابي على زيادة الإنتاجية والفعالية في العمل، من خلال تعزيز الدافع والتركيز والقدرة على إدارة الوقت.

٦- تعزيز المرونة النفسية، حيث يساعد علم النفس الإيجابي الأفراد على تطوير القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجههم في الحياة، مما يزيد من قدرتهم على التعافي من الصدمات.

أمثلة عملية على تطبيق علم النفس الإيجابي:

١- ممارسة الامتنان، من خلال على سبيل المثال شكر الله علي نعمه الكثيرة، وشكر الناس على ما يقدموه من معروف أو خدمات، وتدوين الأشياء التي نشعر بالامتنان لها يوميًا، مما يساعد على زيادة الشعور بالسعادة والرضا.

٢- ممارسة التأمل واليوجا، حيث تساعد مثل هذه الممارسات على تقليل التوتر والقلق وتحسين التركيز.

٣- تحديد الأهداف، حيث أن وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق يساعد على الشعور بالإنجاز وتحقيق المزيد من السعادة.

٤- بناء العلاقات الاجتماعية، حيث أن قضاء الوقت مع الأشخاص الذين نحبهم وتقديرهم يساعد على تعزيز الشعور بالسعادة والانتماء.

٥- ممارسة الهوايات، حيث أن ممارسة الأنشطة التي نحبهها تساعد على الاسترخاء وتقليل التوتر.

توصيات البحث:

١- تدريس مادة علم النفس الإيجابي في البرامج التعليمية في جميع أقسام وكليات علم النفس والإدارة والتربية والخدمة الاجتماعية والطب والتمريض في كل الدول العربية.

- ٢- إجراء مزيد من البحوث والدراسات عن علم النفس الإيجابي، وخاصة عن مجالاته وتطبيقاته واستراتيجياته ودوره في تحقيق السعادة والنجاح والرضا.
- ٣- إنشاء مجلة علمية محكمة خاصة ببحوث ودراسات علم النفس الإيجابي.
- ٤- تنظيم مؤتمرات علمية محكمة عن علم النفس الإيجابي.
- ٥- أهمية تكيف تطبيقات علم النفس الإيجابي بناء على السياقات الثقافية لضمان فعاليتها. فعلي سبيل المثال، تطوير برامج تدمج التعاليم الدينية والقيم الاجتماعية بفلسفة علم النفس الإيجابي في المناهج التعليمية لتناسب المجتمعات العربية.
- ٦- تعيين وزير للسعادة في كل حكومات الدول العربية، على غرار التجربة الناجحة للإمارات العربية المتحدة في تعيين وزير للسعادة.

مراجع البحث

أولاً: المصادر

١- القرآن الكريم

٢- السنة النبوية الشريفة

ثانياً: المراجع العربية

- ١- أحمد عبد العزيز النجار ومدحت محمد أبو النصر: فن تحقيق السعادة في الحياة والعمل (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠).
- ٢- أحمد محمد عبد الخالق آخرون: "معدلات السعادة لدى عينات عمرية مختلفة من المجتمع الكويتي"، مجلة دراسات نفسية، مجلد ١٣، العدد ٤، ٢٠٠٣.
- ٣- أحمد محمد عبد الخالق: "الرضا عن الحياة لدى المجتمع الكويتي"، مجلة دراسات نفسية، المجلد 18، العدد ١، 22-39. الكويت: ٢٠٠٨.
- ٤- أحمد محمد عبد الخالق: المقياس العربي للسعادة (القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠١٨).
- ٥- أنس سليم الأحمدى: المرونة (الرياض: مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠).
- ٦- باشن حمزة: علم النفس الإيجابي، مدخل لسيكولوجية القوى الإنسانية (الجزائر: كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٢٠٢٣).
- ٧- برتراند راسل: الفوز بالسعادة، ترجمة سمير عبده (بيروت: دار مكتبة الحياة، ١٩٨٠).
- ٨- بشير معمريّة: "علم النفس الإيجابي اتجاه جديد لدراسة القوى الفضائل الإنسانية"، دراسات نفسية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد ٢، 97-158، الجزائر: ٢٠١٠.
- ٩- تريفور ل. يانج: الإدارة الناجحة للمشروعات، صنع النجاح، ترجمة هبة عجينة (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤).
- ١٠- توفيق عبد المنعم توفيق، " الخدمة النفسية والسلوك الصحي: نحو إستراتيجية مقترحة لتنمية الصحة النفسية الإيجابية"، المؤتمر السنوي الأول لقسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة طنطا، طنطا: ٢٠٠٤.
- ١١- جان نيلسن وآخرون: أدوات التهذيب الإيجابي في التربية (الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ٢٠١٨).
- ١٢- جان نيلسن وآخرون: التربية الإيجابية، ترجمة رشده رجب (القاهرة: دار دون للنشر والتوزيع، ٢٠٢٢).
- ١٣- جون جوردن: قوة القيادة الإيجابية من أجل فرق ومنظمات فعالة، مراجعة مدحت محمد أبو النصر (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٢٠).

- ١٤- حسن عبد الفتاح الفنجري: "علم النفس الإيجابي: معالمه ونماذج من تطبيقاته"، المؤتمر العلمي لقسم الصحة النفسية بكلية التربية، جامعة بنها، 11-143، بنها: ٢٠١٦.
- ١٥- سماح محبوب مصطفى: "التفاؤل وعلاقته بمواجهة الضغوط لدى النساء المصابات بالسرطان"، مجلة الدراسات العليا، كلية الآداب، جامعة النيلين، السودان: ٢٠١٣.
- ١٦- عائشة عبيد: "جودة الحياة وسبل تحقيقها في ظل علم النفس الإيجابي"، مجلة تاريخ العلوم، العدد ٦، 352-362، الجزائر: ٢٠١٧.
- ١٧- فاطمة خليفة السيد: دور علم النفس الإيجابي في تحقيق سعادة الفرد في ظل تحديات العصر الحالي (جدة: قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٩).
- ١٨- فتون خرنوب: "الرفاهية النفسية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتفاؤل: دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة دمشق"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 14، العدد ١، 142-217. دمشق: ٢٠١٦.
- ١٩- مارتن سيلجمان: السعادة الحقيقية، استخدام الحديث في علم النفس الإيجابي لتبين ما لديك من امكانيات حياة أكثر انجازاً، ترجمة صفاء الأعسر وآخرون (القاهرة: دار العين للنشر، ٢٠٠٥؛ ٢٠٠٦).
- ٢٠- ماهر المجدلاوي: "التفاؤل والتشاؤم وعلاقته بالرضا عن الحياة والأعراض النفسية لدى موظفي الأمن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، المجلد ٢٠، العدد ٢، ٢٠١٢.
- ٢١- مايكل أراجيل: سيكولوجية السعادة (السعودية: مكتبة الكتاب العربي: ٢٠٠٠).
- ٢٢- محمد السعيد عبد الجواد: "علم النفس الإيجابي"، مجلة مؤسسة العلوم النفسية العربية، العدد ٣٤، دمنهور: ٢٠١٦.
- ٢٣- محمد أمين عبد السلام: "مقياس التفاؤل للشباب الممارس لأوجه النشاط الترويحي والرياضي"، المجلة العلمية للتربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، عدد ٧٣٤، القاهرة: ٢٠١٥.
- ٢٤- محمد نجيب الصبوة: "علم النفس الإيجابي تعريفه وتاريخه وموضوعاته والنموذج المقترح له". مجلة علم النفس، العدد 21، 16-٤٣، القاهرة: ٢٠٠٨.
- ٢٥- مدحت محمد أبو النصر: استراتيجيات العقل (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥).
- ٢٦- مدحت محمد أبو النصر: اعرف نفسك واكتشف شخصيتك (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤).

- ٢٧- مدحت محمد أبو النصر: التفكير الابداعي والابتكاري (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤).
- ٢٨- مدحت محمد أبو النصر: برمج عقلك من جديد (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ٢٠١٨).
- ٢٩- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتحسين مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٨).
- ٣٠- مدحت محمد أبو النصر: " الخدمة الاجتماعية الإيجابية"، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، المجلد ٣٦، العدد ١، ٣٦-١، القاهرة: يوليو ٢٠٢٢.
- ٣١- مدحت محمد أبو النصر وعبد الناصر محمد سيد: إدارة سلوكيات العمل في المنظمات (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٢٤).
- ٣٢- مصطفى إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط (القاهرة: دار الدعوة للطبع والنشر والتوزيع، ١٩٨٠).
- ٣٣- مصطفى أبو سعد: الوالدية الايجابية من خلال استراتيجيات التربية الايجابية (القاهرة: دار اقرأ الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
- ٣٤- مصطفى حجازي: إطلاق طاقات الحياة: قراءات في علم النفس الايجابي (القاهرة: دار التنوير للنشر والتوزيع، ٢٠١٢).
- ٣٥- منى مختار المرسي: " بناء مقياس السعادة في شغل وقت الفراغ لدى كبار السن من الجنسين"، مجلة أسبوط العلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط: ٢٠٠٧.
- ٣٦- نادية سراج جان: "الشعور بالسعادة وعلاقته بالتدين والدعم الاجتماعي والتوافق الزوجي والمستوى الاقتصادي والحالة الصحية"، مجلة دراسات نفسية (رانم)، المجلد ١٨، العدد ٤، ٢٠٠٨.
- ٣٧- نجوى اليحفوفي: "السعادة والاكتئاب وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى طلاب الجامعة اللبنانيين"، مجلة دراسات عربية في علم النفس، الجزء ٥، العدد ٤، ٢٠٠٦.
- ٣٨- نور الدين زعتر: "علم النفس العيادي الإيجابي"، مجلة أنسبة للبحوث والدراسات، العدد ١٤، 29-39، الجزائر: ٢٠١٦.
- ٣٩- هاني سعيد محمد: "الإسهام النسبي للتسامح والامتنان في التنبؤ بالسعادة لدى طلاب الجامعة"، مجلة دراسات نفسية، المجلد ٢٤، العدد ٢، 143-184، القاهرة: ٢٠١٤.
- ٤٠- يونس مرعي سلامة: "علم النفس الإيجابي وعلوم التربية البدنية والرياضة"، مجلة الشرق الأوسط لعلم النفس، المجلد 4، العدد ١، ٦٥-٧٩.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- A. Miller: **A critique of positive psychology or the new science of happiness**, 2008.
- 2- A. Snyder & R. Lope: **Handbooks of Positive psychology** (Oxford: Oxford University Press, 2012).
- 3- Ahmed Abdulaziz Alnajjar, Alattya, A. & Alshirawi, A.: "Study on Identity. Alienation, and the Meaning of Life in the Gulf", **the Kuwait Conference on Personality in a Multicultural World**, Kuwait University, 2014.
- 4- Ahmed Abdulaziz Alnajjar: "Happiness, positive practice" **The Department of Psychology and Counseling and Happiness Center**, UAEU, March 2017.
- 5- Alan Carr: **Positive Psychology** (N.Y.: Brunner-Rout ledge,2004).
- 6- B. Frederickson: "The role of positive emotion in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions", **American Psychologist Journal**, Vol.56, 2001.
- 7- B. L. Fredrickson: "The broaden-and-build theory of positive emotions." **Philosophical Transactions of the Royal Society**. 2021.
- 8- C. Snyder & S. Lopez: **Handbook of positive psychology** (Oxford: Oxford University Press, 2002).
- 9- E. Diener, S. Oishi & L. Tay: "Advances in subjective well-being research." **Nature Human Behaviour Journal**, 2021.
- 10- Jon Gordon: **Positive Leadership** (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017).
- 11- Julie Adams & Angie Sheard: **Positive Social Work, The Essential Toolkit for NQSWs** (U.K.: Critical Publishing Ltd., 2nd. ed., 2017).
- 12- M. A. White & M. L. Kern: "Positive Education", **International Journal of Wellbeing**, Vol. 8, No. 1, 1-17.
- 13- Martin Seligman: "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy ", in C.R. Snyder & S.J. Lopez (eds.) (2002). **The Handbook of Positive Psychology** (New York: Oxford University Press, 2002).

- 14- Martin Seligman: **Authentic Happiness, using the new positive psychology to realize your potential lasting fulfillment** (New York: Free Press, 2002)
- 15- Martin Seligman: **Learned optimism: How to change your mind your life** (New York: Vintage Books, 2006).
- 16- Martin Seligman: **Learning helplessness** (San Francisco: Freeman Press, 1975).
- 17- P. A. Linley & et. al.: "Positive Psychology, Past, Present, and Possible Future", **The Journal of Positive Psychology**, Vol. 1, No. 1, 3-16.
- 18- R. Robbins: **Organizational Behavior** (New York: Prentice Hall, 1998).
- 19- S. Joseph: "The Future of Positive Psychology in Practice", in S. Joseph (edr.): **Positive Psychology in Practice** (New Jersey: John Wiley & Sons, 2015), 823-829.
- 20- S. Tripathy & F. M. Sahoo: "Happiness and job satisfaction: An empirical study in public sector undertaking", **Indian Journal of Positive Psychology**, Vol. 9, No.1, 130 134, 2018.
- 21- Trevor L. Young: **Successful Project Management** (New York: Kogan Page Limited, 2010).
- 22- [William C. Compton](#) & [Edward L. Hoffman](#): **Positive Psychology, The Science of Happiness and Flourishing** (New York: Free Press, 3rd ed., 2000).

ثالثا: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)
تاريخ الدخول شهر نوفمبر ٢٠٢٤

- <https://www.hellooha.com/articles/124-%D9%83%D9%8A%D9%81>
- [.https://rjeem.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81](https://rjeem.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81)
- <https://www.almrsal.com/post/567783>.



**مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية
لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية
السعودية**

**The Reality of Preparing Educational Leaders to Act as
Corrective Compasses for Educational Processes in
Educational Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد

أريج صالح حمود الحسن
Areej Saleh Haummod Al Hassan

ماجستير إدارة وإشراف تربوي

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404405

٢٢ / ٩ / ٢٠٢٤

استلام البحث

٢٣ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول البحث

الحسن، أريج صالح حمود (٢٠٢٥). مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٣١ – ٧٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. كما تسعى إلى تحديد التحديات والمعوقات التي تواجهها القائدة التربوية في هذا الدور، بالإضافة إلى تحديد متطلبات تأهيلها بشكل فعال. تم إجراء الدراسة على عينة تتكون من ٥٢٣ من القائدات التربويات العاملات في المدارس المستهدفة بمنطقة غرب الرياض، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم خصيصاً لهذا الغرض وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن واقع تأهيل القائدة التربوية يحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير. حيث أشارت النتائج إلى وجود فجوات وتحديات في برامج التأهيل والتدريب الحالية، مما يؤثر على قدرة القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية. أبرزت النتائج عدة نقاط مهمة، منها قلة الدورات التدريبية المتخصصة، وزيادة أعباء العمل، وعدم كفاية الحوافز، بالإضافة إلى الحاجة إلى برامج تأهيلية أكثر ملائمة لاحتياجات القائدات التربويات. كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات تؤثر على تأهيل القائدة التربوية، مثل مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، وعدم قدرة القائدة على المشاركة في الدورات التأهيلية بسبب أعباء العمل، وغياب التوجيه البناء. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج الحاجة إلى تطوير برامج التأهيل لتشمل جوانب عملية وتطبيقية أكثر، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات الدولية، وتوفير الدعم المالي الكافي. أما فيما يتعلق بمتطلبات تأهيل القائدة التربوية، فقد أشارت النتائج إلى ضرورة صياغة خطط استراتيجية واضحة، وتوفير برامج تأهيلية دورية، ورفع كفاءة المدربين، وتخصيص وقت كافٍ للقائدات للمشاركة في هذه البرامج. كما أبرزت النتائج أهمية وضع نظام حوافز فعال، والتعاون مع مؤسسات تدريب عالمية، وتضمين التدريبات العملية في البرامج التأهيلية. أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة، حيث أبدى الأفراد ذوي الخبرة الأقل من ١٠ سنوات تقييمات أعلى لجميع المحاور مقارنة بالأفراد ذوي الخبرة الأكثر.

الكلمات المفتاحية: تأهيل القائدة التربوية، تصحيح مسار العمليات التربوية، المؤسسات التعليمية، برامج التأهيل، التطوير المهني، القيادة التربوية.

Abstract:

This study aims to explore the reality of preparing educational leaders to effectively perform their role as corrective compasses for educational processes within educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study seeks to identify the challenges and obstacles faced by educational leaders in this role, as well as the requirements for their effective preparation. The research was conducted on a sample of 523 educational leaders working in schools located in the western region of Riyadh. The sample was selected using a random sampling technique based on a 95% confidence level and a 5% margin of error. Data were collected through a specially designed questionnaire and analyzed using statistical methods. The analysis was conducted using SPSS software. The findings indicate that the reality of preparing educational leaders requires further improvement and development. The results revealed significant gaps and challenges in the current training and preparation programs, which adversely affect the leaders' ability to perform their role as corrective compasses. Key issues identified include a lack of specialized training courses, increased workload, insufficient incentives, and a need for more tailored programs that meet the needs of educational leaders. The study also highlighted several obstacles, such as resistance to change among staff, the inability of leaders to participate in training sessions due to workload, and the absence of constructive guidance. Additionally, the findings emphasize the necessity of enhancing training programs to include more practical and applied aspects, fostering partnerships with international institutions, and providing sufficient financial support. Regarding the requirements for the preparation of educational leaders, the study identified the need for strategic planning, the provision of periodic training programs, enhancement of trainers' competencies, and the allocation of adequate time for leaders to engage in these programs. Furthermore, the results underscore the importance of establishing an effective incentive system, collaborating with global training institutions, and integrating practical training into preparation programs. Statistical analysis revealed significant differences in participants' responses based on years of experience, with individuals having less than 10 years of

experience providing higher evaluations for all dimensions compared to those with greater experience.

Keywords: Educational Leaders Preparation, Corrective Compass, Educational Processes, Training Programs, Professional Development, Educational Leadership.

مقدمة الدراسة:

في ظل التسارع المستمر والتطورات المتزايدة في شتى المجالات، باتت المؤسسات التربوية تواجه تحديات كبرى تفرض عليها السعي إلى تطوير أساليبها ومواءمة أهدافها مع متطلبات العصر الحديث، فقد أصبحت الأنظمة التعليمية اليوم أكثر تعقيداً وتشابكاً، مما يتطلب قيادة تربوية تساهم في توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتشكل القيادة التربوية في المدارس أساس النجاح والتميز، حيث تعتبر المحرك الأساسي للتغيير والتحسين في فعالية البيئة المدرسية، ويتطلب هذا الدور أن تمتلك القيادات التربوية، ممثلة في مديري المدارس، مهارات قيادية متميزة ومعرفة عميقة بالمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم، إضافة إلى الأدوار المتوقعة منهم، حتى يكونوا قادة تربويين ذو كفاءة وفعالية، وينهضوا بمدارسهم ويجعلوها بيئة جاذبة للتعلم وتحقيق الأهداف (الشريف، ٢٠١٦، ص. ١٢٥).

وتشير القيادة التربوية إلى مجموعة القدرات والإمكانات الاستثنائية التي تميز القائد في إدارة المؤسسة التعليمية، حيث يمكنه من خلالها التأثير على سلوكيات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الغايات والأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية، وتمثل القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد التربوي التي صقلتها الخبرة العملية والمعرفية عنصراً رئيسياً في نجاح القيادات في القيام بأدوارهم والتعامل مع التحديات المستقبلية بكفاءة واقتدار (القرني والغامدي، ٢٠٢٢، ص. ٤٩٦-٤٩٧).

وفي ظل تزايد الدور المحوري للقادة التربويين في توفير بيئة تعليمية محفزة، تتجلى أهمية تأهيلهم ليكونوا أدوات فعالة في إحداث التغيير الإيجابي، فالقائد التربوي الذي يمتلك تأهيلاً متكاملًا يكون قادراً على اتخاذ قرارات استراتيجية ومدروسة تساهم في توجيه مسار العمليات التعليمية نحو تحقيق أهدافها، إلى جانب قدرته على وضع رؤية تربوية شاملة وخلق بيئة تعليمية تواكب المستجدات والتكنولوجيا الحديثة، وتوظيفها في خدمة المنطقة التعليمية، مع قدرتهم على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية ودعمهم وتطويرهم، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية (الشيبه والنجار، ٢٠٢٢، ص. ٨-٩).

ويُعد تأهيل القيادات التربوية مكوناً أساسياً في تعزيز فعالية الأداء، حيث يشمل تقديم دورات تدريبية مخصصة تهدف إلى تزويد القادة بالمعارف والخبرات

الضرورية لرفع كفاءتهم الإدارية والفنية، وتعزيز قدرتهم على التعامل الأمثل مع الطلاب والمعلمين (العنزي، ٢٠٢٢، ص. ١٩). وهو ما يعد مقومًا أساسيًا وفعالًا للقيادات التربوية، باعتبار التأهيل عملية منظمة ومدروسة لبناء مهارات إدارية وشخصية جيدة، وتجديد ما لدى القادة من معارف ومهارات، وإثرائها للارتقاء بمستوى أدائهم في مجال عملهم، وبالتالي رفع مستوى نتائج التعليم العام (الخميس، ٢٠٢٠، ص. ٦١).

ويوفر التأهيل الفعال للقادة التربويين فرصة لتعزيز أدائهم للعمليات التربوية، وذلك لما يقوم به من دور في بناء قدراتهم وتعزيز المهارات اللازمة لديهم، مما يمكنهم من وضع رؤية واضحة للتجديد والقيادة الفعالة للتغيير، كما يسهم في تحسين طرق التدريس في المدارس وتطوير الأفراد، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ذلك، فإن تأهيل القادة التربويين يعزز من قدرتهم على القيام بممارسات الإدارة الفعالة، بما في ذلك التواصل والتشاور مع المعنيين، وتحديد الوقت المناسب للقيادة، واتخاذ القرارات المناسبة، والتأمل النقدي، وإنشاء الترابط بين أفراد العملية التعليمية، وهذه المهارات تسهم في تعزيز جودة الأداء التربوي وتحسين نتائج العملية التعليمية (Nasreen & Odhiambo, 2018, p. p, 247- 248).

وفي ضوء ما سبق، يتضح ضرورة تأهيل القيادات التربوية ليكونوا أدوات فعالة في تصحيح مسار العمليات التربوية داخل المؤسسات التعليمية، إذ إن تعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والفنية يسهم في تحسين بيئة العمل المدرسي، ويدعم تحقيق أهداف العملية التعليمية، ويعزز من جودة المخرجات التعليمية، لذا تأتي الدراسة الحالية للتعرف على مدى تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات المختلفة، أصبح من الضروري أن تواكب المؤسسات التربوية هذه المستجدات، حيث يُعد التعليم أحد الركائز الأساسية في بناء المجتمعات وتطورها، ومع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة لوجود قيادات تربوية مؤهلة ولها القدرة على التوجيه والتصحيح وضبط مسار العمليات التربوية بشكل يحقق أهداف المؤسسات التعليمية بفعالية وكفاءة.

وعلى الرغم من ذلك، لا يزال هناك أوجه قصور متعددة في واقع تأهيل القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، سواءً في جوانب الإعداد أو التأهيل أو المتابعة والتقويم، ويعود ذلك إلى ما يواجهه العالم من تطورات متلاحقة في المعرفة والمعلومات، الأمر الذي يستدعي استجابة فاعلة ومواكبة سريعة لتلك

المتغيرات، تتجلى في تأهيل القيادات التربوية وبناء قدراتها بالشكل الملائم (الشريف، ٢٠١٦).

كما تواجه المؤسسات التعليمية في السعودية تحديات متعددة تتعلق بكفاءة العمليات، حيث أشار الفنتوخ (٢٠١٧) إلى غياب تخصيص بنود مالية تغطي تكاليف زيارات القادة للإشراف التربوي، مما يحد من استدامة هذه الزيارات وفائدتها، كما أن تأثير تلك الزيارات غالبًا ما ينتهي بمجرد اختتامها، نظرًا لغياب المتابعة الدورية التي تنسم في معظم الأحيان بالجمود وتعتمد على أساليب تقليدية لا تواكب التغيرات والتطورات الحديثة، إضافة إلى ذلك، لا تُستغل توجهات الوزارة نحو التنمية المهنية للعاملين في الميدان بشكل كافٍ، مما يضعف من فعالية هذه المبادرات، هذا إلى جانب أن المعايير والمؤشرات المعتمدة لتقييم الأداء تفتقر إلى الوضوح، مما يعوق متابعة وتقييم الأداء بكفاءة، ويؤثر على جودة النتائج المحققة في المؤسسات التعليمية.

لذا بالرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التعليم السعودية في سبيل تعزيز التأهيل القيادي للقائادات التربويات، إلا أن هذه الجهود لا تزال دون المستوى المطلوب فيما يتعلق بتطوير مهاراتهم وتنميتهم مهنيًا بالشكل الذي يواكب التطلعات، فالبرامج الحالية تفتقر إلى العناصر الكافية لتحقيق التأهيل الشامل للقادة، مما يقلل من القدرة على إعدادهم لتلبية احتياجات البيئة التعليمية المتغيرة والتحديات الميدانية (العمرى، ٢٠١٨).

مما سبق يتضح أن المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية لا تزال تواجه تحديات تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء التربوي والإداري بها، وتعرثر مسار العمليات التربوية في المدارس، بالرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التعليم لتعزيز التأهيل القيادي، إلا أن هذه الجهود لا تزال بحاجة إلى المزيد من الفعالية والتوسع لتواكب التطورات السريعة في المجال التربوي، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على مدى تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار (مجال المناهج الدراسية ، القياس وتقييم الأداء) في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على مدى تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار (مجال التحصيل الدراسي ونواتج التعلم ، الأداء الاستراتيجي) في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

٣. الكشف عن مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار (مجال الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوية ، قيادة التغيير) في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

٤. الكشف عن مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار مجال القيمة المضافة في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

٥. التوصل إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاورها والتي تعود إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة ، الوظيفة)

أسئلة الدراسة:

١. ما مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار(مجال المناهج الدراسية ، القياس وتقييم الأداء) في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار(مجال التحصيل الدراسي ونواتج التعلم ، الأداء الاستراتيجي) في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار مجال (مجال الزيارات النوعية لإدارات الإشراف التربوية ، قيادة التغيير) في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

٤. ما مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار مجال القيمة المضافة في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

٥. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاورها والتي تعود إلى متغيرات ذات علاقة بأفراد العينة (عدد سنوات الخبرة ، الوظيفة)

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

١. تتبع أهمية الدراسة من خلال التطرق لموضوع تأهيل القائدة التربوية كموضوع مهم وحيوي في الدراسات التربوية، إذ أن التأهيل الجيد يضمن القيادة الفعالة، ويساعد على تطوير مهارات القادة وبالتالي نجاح المؤسسة التعليمية ككل.

٢. تسليط الضوء على العمليات التربوية الأساسية في المؤسسة التعليمية، مثل المناهج الدراسية، وتقييم الأداء، وقيادة التغيير، مما يسهم في تطوير استراتيجيات تعليمية أكثر تطوراً وفعالية.

٣. يمكن أن تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمجموعة من المعارف المتعلقة بدور القادة التربويين في تعزيز العملية التعليمية، وإضافة للمكتبة السعودية من

خلال تقديم بُعدًا جديدًا في مجالات القيادة التربوية، مما يزود الممارسين والباحثين بأدلة ومعايير عملية تُعزز من البحث الأكاديمي في هذا المجال.

● **الأهمية التطبيقية:**

١. تكتسب الدراسة أهمية من الناحية العملية من خلال التركيز على تحديد مدى تأهيل القائدة التربوية كبوصلة تأمين تصحيحية لمسار العمليات في المؤسسة التربوية.
٢. قد تسهم نتائج الدراسة في تحديد القدرات والمهارات التي يجب أن تتوافر لدى القائدات التربويات لتحقيق النجاح في العمليات التربوية.
٣. توجيه المسؤولين وصانعي القرار نحو تطوير استراتيجيات تسهم في تطوير أساليب القيادة التربوية مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى المخرجات التعليمية وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، والتي يمكن أن تسهم في مواكبة احتياجات المدارس التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

● **القائد التربوي: Educational Leadership**

عرف عبود (٢٠٢٤، ص. ٢٦٨) القائد التربوي بأنه "الشخص المسؤول عن المؤسسة التربوية المتمثلة في المدرسة، من حيث توجيه رؤوسيه من مدرسين وإداريين وطلاب والإشراف عليهم، والتأكد من أنهم ماضين في تحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسة التربوية".

وتُعرف القائدة التربوية إجرائياً بأنها هي الفرد المسؤول عن إدارة وتوجيه العمليات التربوية في مدارس غرب منطقة الرياض، والتي تتمتع بقدرات تأهيلية تمكنها من تحقيق دورها كبوصلة تصحيحية لضبط مسار العمليات التعليمية والإدارية بالمدارس.

● **العمليات التربوية: Educational Processes**

عرف القرني والقحطاني (٢٠١٩، ص. ٢٠٣) العمليات التربوية بأنها "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها أو يُشرف عليها القائد التربوي أو القائدة التربوية لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدارس بشكل جيد".

وتُعرف العمليات التربوية إجرائياً بأنها هي مجموعة من الإجراءات والأنشطة الإدارية والتعليمية، والتي تشمل المناهج الدراسية، تقويم الأداء، التحصيل الدراسي، الأداء الاستراتيجي، قيادة التغيير، وغيرها من المجالات التي تشكل جزءاً من النظام التعليمي السعودي، والتي يمكن تقييم مدى كفاءتها من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية.

الاطار النظري

المحور الأول : القادة التربوية .

مفهوم القادة التربوية :

عرفها (إلياس ٢٠١٢، ١٧٨) بأنها تعالج شؤون المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلبة وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها .

وعرفتها (كيلاني ، ٢٠٢٢) بأنها القيادة التي تعبر عن رؤية تستند إلى قيم أيولوجية قوية تجعل الأفراد ينسجمون مع رؤية معينة ، وتعتبر القدرة على الإلهام صفة أساسية وتحتل درجة عالية من ثقة الأفراد ، كما أن دافع جوهرى لثقة وإعجاب الأفراد بالقائد ، كما أن القيادة الملهمة مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي .

سمات القادة التربوية :

يذكر (Griffiths et al. , 2019, p.27) أن القادة الملهمون يمتلكون

سبعة سمات تميزهم عن غيرهم من القادة كالتالي :

١. لديه رؤية : يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة حتى في الظروف الصعبة ، يحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والاستراتيجية ، ويشاركون الفريق في تحديد وتطوير الرؤية وإحراز التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف .

٢. التوجيه والتدريب : حيث يقوم القادة الملهمون بتزويد فرقهم بالتوجيه والتدريب والدعم المطلوبين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة وتحقيق أهدافهم والتعلم على طول الطريق حتى يتمكنوا من الاستمرار في التحسن ويصبحوا قادة ملهمين في المستقبل .

٣. المساءلة والثقة : يتمتع القادة الملهمون بالثقة ويتحملون المسؤولية عن المهام والقرارات التي يتخذونها ، لأنهم يدركون أن هذا جزء من التعلم .

٤. التواصل وتجسيد الهدف والرؤية : القادة الملهمون يفعلون أكثر من مجرد الحديث أثناء قيامهم بالعمل واضعين نصب أعينهم تحقيق الأهداف فيجسدون هدفهم ورؤيتهم. وهم قدوة يحتذى بهم ، فينقلون رؤيتهم وأهدافهم إلى الأشخاص الذين يقودونهم .

٥. مستمعون جيّدون : حيث إن درجة كبيرة مما نتعلمه يكون من خلال الاستماع ، ولكي تكون قائد ملهم فإنه من المهم الاستماع من أجل مواصلة التعلم ، ومن المهم أيضا الاستماع لأفكار ومقترحات ومخاوف الموظفين .

٦. تحمل اللوم ومنح الفضل : يعطي القادة الملهمون الفضل لأصحابه في المكان المناسب ويدركون إن إنجازاتهم نادرا ما تكون إنجازاتهم لوحدهم بل ترجع إلى جهود الفريق والأفراد الذين يقودونهم ، وفي نفس الوقت عندما تسوء الأمور نادرا ما يكون

السبب في ذلك فرد واحد أو فريق واحد ، بل يتحمل القادة جزءا من هذه الأحداث السيئة ولن يخافوا من اللوم والعتب .
٧. مبتكرون : الابتكار التكنولوجي والأيدولوجي ضروري جدا يفهم القادة ذلك بشكل جيد لذلك يميلون إلى التفكير خارج الصندوق ، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكرين أولئك الذين يقودونهم .
يتضح مما سبق أن سمات القائدة التربوية تعد الركيزة الأساسية التي تعكس كفاءتها وقدرتها على قيادة المدرسة بنجاح .
أبعاد القائدة التربوية :

يوجد مجموعة أبعاد كما ذكرها (الفراني ، ٢٠٢٠ ، ٥٢) :

١. الثقة بالنفس : وتتمثل في قدرة القائد على السيطرة على المشكلات ، ما يعني أن القائد صلب وثابت وواثق من التصرف الصحيح الذي يجب اتخاذه ويتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج ، وتنبع هذه الثقة من معرفته لقدراته ومهاراته التي يمتلكها والتي يعرفها الآخرين عن تجربة سابقة .
٢. التوجه الاستراتيجي : ويقصد به القدرة على التوقع واستشراف المستقبل ، والذي من شأنه أن يعمل على تحسين الوضع الراهن ، وهذه أحد السمات التي تميز القائد الملهم عن غيره وتساهم هذه السمة في تطوير المنظمات بشكل فعال جدا وفي المحافظة على تنافسيتها وبقائها .
٣. إدارة التحول : ويقصد بها إعادة ترتيب الأمور والتحرك باتجاه الأوضاع الجديدة ، للاستفادة من العوامل الإيجابية للتغيرات ، وتجنب العوامل السلبية ، وهي تعبر عن استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير للوصول إلى الأهداف المرغوبة .
٤. تمكين العاملين : ويقصد به منح الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل مباشر من الإدارة وذلك عبر تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لهم ، مع توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة ، وتأهيلهم وتدريبهم سلوكيا وفنيا ومنحهم الثقة التي تساعدهم على ذلك .
٥. التحدي : القادة الملهمون لديهم ما يكفي من القدرة لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصداقية وشفافية عالية ، سواء في قدراتهم على تطوير الموظفين المتعثرين وإعادتهم للمسار الصحيح أو في مواجهة انكماش وتراجع الأعمال ، القادة الفاعلون يواجهون مثل هذه التحديات بانفتاح أكبر ، عبر أساليبهم الفريدة بالتواصل المستمر مع العاملين وتزويدهم بكل المعلومات التي تساعدهم على مواجهة التحديات ، وهذا ما يساعد في تنمية شعورهم بالثقة اتجاه أنفسهم .
٦. التعامل مع الفشل : حيث إن الفشل ليس سوى الطريق للنجاح وهو جزء أساسي من عملية التعلم ، كما أن معنى الفشل هو توفر فرص أكثر لاكتشاف الطرق السليمة أو الطريق الأصح والأنسب ، لتحقيق الأهداف والنجاح والتميز . وأيضا كونك قائد

سيحتاج من حولك إلى وجودك عندما تحدث الشدائد أو يطرأ الفشل ، وهذا يحدث بشكل منتظم ومتكرر ولا يمكن تجنبه لذا يجب عليك أن تتعلم تقبله والتغلب عليه هذا ما يفعله القادة الملهمون .

ويتضح مما سبق أن القادة التربوية الفعالة تؤدي دورا شاملا يمتد إلى أبعاد متعددة تشكل الأساس لنجاحها في قيادة العملية التربوية وتحقيق أهداف التعليم . هذه الأبعاد تغطي الجوانب الإدارية ، والتعليمية ، والعلاقات الإنسانية .

دور القادة التربوية في تفعيل العملية التربوية .

يذكر (عامر ، ٢٠١٦ ، ٣٤) مجموعة من الأدوار للقادة التربوية أهمها :

(١) التخطيط للعمل التعليمي :

يجب أن ينطلق تخطيط العملية التعليمية من الإدارة المدرسية ، لأنها هي التي تكون دائما على اتصال بكافة قطاعات المجتمع وشرائحه ، وهي المسؤولة عن التلميذ والطفل الذي نخطط من أجله .

(٢) التنظيم :

يعد التنظيم عملا أساسيا من أعمال الإدارة المدرسية ، ودوره الفعال في العملية التعليمية ، فالإدارة المدرسية المنظمة والعمل الجماعي المنسق ، من أبرز سمات الإدارة المدرسية الناجحة حيث تسعى من خلاله إلى تحديد المسؤوليات والسلطات والإشراف والاتصال .

(٣) الإشراف التربوي :

تعد عملية الإشراف التربوي من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية ، لأنها تشرف وتوجه الطالب والمدرس والإداري والمجتمع في حد ذاته .

(٤) تنمية العلاقات الإنسانية :

العلاقات الإنسانية لها دورها الفعال في كافة قطاعات المجتمع ، وتكون في المدرسة أكثر ودورها أكبر ، لأن المدرسة تتعامل مع كافة قطاعات المجتمع وفئاته ، وتشكل فئة الطلاب أهم الفئات ، لأنها تحتاج إلى رعاية وعناية كبيرة وعلاقات إنسانية أوسع وأشمل .

(٥) العمل مع الجماعات :

إن مهمة الإدارة المدرسية كمؤسسة اجتماعية ودورها في تفعيل العملية التعليمية ينصب في العمل مع جماعات أو في صورة جماعات ، حيث تأخذ المدارس الحديثة بنظام الجماعات وتقسيم الأعمال وتحديد السلطات والمسؤوليات ، وبالتالي تستطيع الإدارة المدرسية أن تقوم بدورها الفعال في تحقيق الأهداف ، من خلال الربط بين عدة جماعات سواء كانت هذه الجماعات خارج المدرسة ، كالنوادي الرياضية أو داخل المدرسة ، كجماعات التمثيل والرياضة وغيرها ، وبذلك يظل عملها منصبا على التوفيق والتوثيق بين الجماعات .

(٦) القرار التعليمي والتربوي :

في الدول المتقدمة ، تعد الإدارة المدرسية مصدر القرار التعليمي والتربوي ، بينما في مجتمعاتنا النامية ، فإن القرارات فوقية ، وما دور الإدارة المدرسية إلا التنفيذ لمثل هذه القرارات ، فليس للمعلم والإدارة من دور في تفعيل العملية التعليمية ، وبالتالي دائما ما نجد التخبط يسود القرار التعليمي .

(٧) الاتصالات :

إن دور الاتصالات كبير جدا إذا ما اقترن بدور الإدارة المدرسية ، فهي حلقة الاتصال بين عدة جوانب وبين مختلف قطاعات المجتمع ، ولا بد من الاتصال والتواصل بين المدرس والإدارة وبين المدرس والبيت ، وكذلك بين المعلمين والإدارات الأخرى .

(٨) ربط المدرسة بالبيئة :

إن أهم عملية تستطيع أن تقوم بها الإدارة المدرسية ، عملية ربط البيئة بالمدرسة ، من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية وبذلك ترتبط المدرسة بمحيطها ، وتنعكس بصورة إيجابية على عملية تفعيل العملية التعليمية .

(٩) تقييم العمال :

حيث تتحدد عن طريق ذلك الجوانب الإيجابية والسلبية ، وبالتالي يمكن العمل على زيادة تفعيل الجوانب الإيجابية وتنميتها ، والعمل أيضا على تلافي جوانب القصور والقضاء عليها وإصلاحها مما يخدم مصلحة المجتمع وبما يحقق الأهداف المرجوة ، وبالتالي يكون دورها واضحا جليا في العملية التعليمية ككل .

من خلال ما سبق أجد أن القائدة التربوية هي من أعمدة النظام التعليمي ، ودورها متعدد الجوانب وأساسي لتحقيق الجودة التعليمية .

المحور الثاني : العملية التربوية

مفهوم العملية التربوية :

عرفها (منصور ، ٢٠١٥ ، ص ٧١) بأنها عملية تتضمن بذل مجهود من أجل مساعدة شخص آخر على التعلم ، حيث أن التعليم يمثل عملية الحفر والاستثارة لقوى المتعلم العقلية ونشاطه الذاتي ، وذلك بغرض تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن المعلم من التعلم ، ليختار المدرس الطريقة التي يراها مناسبة لإدارة مواقف التعليم ، والتي يمارس فيها سلوك التعليم الذي يتراوح فيها ما بين التلقين والفهم .

كما عرفها (Munna&Kalam,2021,p3) بأنها مجموعة من العناصر المختلفة داخل العملية حيث يحدد المعلم ويضع أهداف التعلم ويطور موارد التدريس وينفذ استراتيجية التعليم والتعلم .

مدخلات ومخرجات العملية التربوية :

يرى (Babalola, 2010) ، و (Ntawiha, 2016) أن المدخلات التعليمية هي أي نوع من الموارد البشرية والمادية والمالية المستخدمة في نظام التعليم للحصول على النتائج المرجوة ، وقد تكون هذه المدخلات كما يلي :

١. المدخلات الذاتية : وهي موارد تعليمية تمتلكها المدرسة وتسيطر عليها ، وهي تشمل المعلمين والمواد التعليمية والمباني وما إلى ذلك .

٢. المدخلات الخارجية : وهي موارد تعليمية لا تتحكم المدرسة فيها ، وهي تشمل الوضع الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي لأولياء الأمور ، وموقع المدرسة ، وما إلى ذلك .

٣. المدخلات المالية : وهي جميع النفقات المالية داخل النظام المدرسي ، وهي تشمل نفقات كل طالب وراتب المعلم والنفقات المتكررة وما إلى ذلك .

٤. المدخلات الإدارية : وهي الإدارة الجيدة (القيادة القوية ، البيئة الآمنة ، المجتمع الجيد ، العلاقات ونظام الحوافز) والتي تدعم وترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التدريس والتعلم ، والتي بدورها تؤثر على نطاق ونوع المدخلات المستخدمة ومدى فعالية استخدامها .

ويؤكد الباحث أن التوازن بين المدخلات الجيدة والمخرجات المتوقعة هو المفتاح لضمان نجاح العملية التربوية . أي خلل في المدخلات سينعكس سلبا على المخرجات، مما يؤثر على دور التعليم في بناء الفرد والمجتمع .

آليات تحسين العملية التربوية :

من أهم الأساليب التي يجب الاهتمام بها لتحسين العملية التعليمية بحسب ما

يرى (Lyazat et al . , 2018 , p119) ما يلي :

(١) الاهتمام بالشفافية والنزاهة : حيث يحتوي نظام التعليم على العديد من الأقسام والعناصر بما في ذلك التربويين والمتعلمين والقناة التربوية والبيئة التعليمية وغيرها، والتي تشكل نظام التعليم بأكمله .

(٢) الترابط والاتصال الفعال : لا توجد عناصر وأقسام نظام التعليم بمعزل عن بعضها البعض ، بما يسهم في إتاحة الفرصة لكي تتفاعل ، وتنسق مع بعضها البعض لتؤثر على تحقيق هدف تثقيف الناس .

(٣) الاهتمام بالمرونة والديناميكية : إن العناصر الرئيسية لنظام التعليم هي التطوير والتغيير ، ولذا يجب أن يكون نظام التعليم قابل دائما للتغيير والتطور .

ويرى الباحث أن تحسين العملية التربوية يتطلب استراتيجية شاملة تعتمد على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في مختلف جوانبها .

كفايات القائد التربوي في مجال التغيير :

تتعامل المؤسسات في وقتنا الحاضر مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه ، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لهم بالمحافظة على المؤسسة التعليمية وقدرتها على المنافسة . ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيد ، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة ، إلى أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف ، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة ، وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة (حمائل ، ٢٠١٢ ، ص ١٢٩).

مظاهر التغيير :

من أهم مظاهر التغيير مايلي :

١. تغيير السياسات وأساليب العمل الذي قد يؤدي إلى نزاع بين الإدارات والوحدات حول الاختصاصات ونطاق العمل .
٢. تغيير الهيكل التنظيمي ومراكز الموظفين الذي قد يثير نوعا من عدم الارتياح والمقاومة .
٣. تغيير القائد الذي قد يترتب عليه أثارا تنعكس على الموظفين الذين يجب عليهم العمل مع القائد الجديد لخشيتهم من سلوكه نحوهم لقلّة علمهم عن نمط تفكيره واتجاهاته (بلال ، ٢٠٠٤).

أساليب التغيير :

من أهم الأساليب التي يمكن للقائد اتباعها للتغلب على معارضة التغيير ما يلي : (كنعان ، ١٩٩٩).

- (١) إعطاء القائد معلومات لموظفيه عن التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه .
- (٢) خلق الجو الملائم لقبول التغيير .
- (٣) إشراك القائد لموظفيه في تحديد أهداف التغيير .
- (٤) اهتمام القائد بأراء الموظفين الذين يعارضون التغيير ، ومعرفة الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك ومناقشتهم بها ، كما يمكن اللجوء إلى محاولة إرضاء الموظف المعارض للتغيير بترقيته أو منحه بعض الامتيازات في العمل .

خصائص إدارة التغيير :

- من خصائص إدارة التغيير التنظيمي ما يلي : (العميان ، ٢٠٠٢ ، ص ٣٤٥)
- الاستهدافية : حيث إنها حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة .

- الواقعية : حيث أنها ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها والظروف التي تمر بها .
 - التوافقية : حيث يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
 - الفاعلية : حيث إنها تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
 - المشاركة : حيث إنها تحتاج إلى التفاعل الإيجابي ، والمشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
 - الشرعية : حيث يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - الإصلاح : حيث إنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .
 - الرشد : حيث يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد .
 - القدرة على التطور والابتكار : حيث يعمل التغيير على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : حيث إنها تتفاعل مع الأحداث وتتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، وقد تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة .
- الأسس العلمية لإدارة التغيير :**
- من الضروري عند وضع الأسس العلمية لإدارة التغيير وتدريب القادة عليها مراعاة النقاط التالية : (الدعيس ، ٢٠٠١).
- (١) إشراك العاملين في عملية التغيير .
 - (٢) التقييم المستمر لخطة التطوير .
 - (٣) إدارة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المحيطة .
 - (٤) الابتعاد عن أسلوب الإدارة بالتخويف الذي ينشأ من إدراك الموظفين لاحتمال إيقاع عقوبات عليهم من قبل الإدارة مما يدفعهم إلى الالتزام سلوكا ومنهجيا وممارسة بكل ما تقوله الإدارة وينمي لديهم السلوك البيروقراطي المتشدد .
 - (٥) البحث عن أساليب فاعلة لتحفيز الموظفين بالأخذ بأسلوب الوقت المستقطع .
 - (٦) تدعيم الممارسات العلمية الإدارية بكل عناصرها وبالذات التخطيط والتقييم .
 - (٧) وضع ضوابط لشغل الوظائف الإشرافية والتفريق بين الوظائف الإدارية والقيادية.
 - (٨) تقصير المسافة بين قيادات الجهاز وقاعدته .

(٩) التفريق بين الارتباط الفني والارتباط الإداري .

معوقات إدارة التغيير :

وبشير (حمائل ، ٢٠١٢ ، ص ١٣٢) إلى أن معوقات إدارة التغيير تشتمل

على :

١. الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي : حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى والعاملين . هذا الاعتقاد سيتحول إلى خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير . ويسود وفق هذا المنظور الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر ، إلا إذا تمكن قادة التغيير من إقناع المتخوفين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع .

٢. الشعور بالأمان أو بالخوف : قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشئ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا ، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو الترحج في السلم الوظيفي ، كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي .

٣. الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية : قد يفرض التغيير انفصال الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة ، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين ، ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع القائم .

٤. درجة الثقة بقيادة التغيير في المؤسسة : إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير ، دون الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات . ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح الأبعاد والغايات والأهداف المبتغاة من التغيير في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي .

٥. الثقافة الفردية : قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية ، وهذا مالا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج ، لذا ينبغي على مصممي برامج التغيير وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية .

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة التغيير أداة من أدوات تحقيق الفعالية الإدارية ، إذ بعد التطورات التكنولوجية والتي أدت إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري ، حيث تتطلب من القائد الإداري إجراء تغييرات في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري ، كإعادة تحديد الواجبات ، أو تصحيح طرق العمل ، أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات ، أو إعادة بناء هيكل التنظيم ، مما يستدعي أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على وضع استراتيجية للتغيير إذا ما أريد تحقيقه بكفاءة .

دواعي ومبررات تطوير المناهج :

١. ذكرت هبال (٢٠٢٣) عدة دواعي ومبررات لتطوير المناهج منها .
 ١. سوء وقصور المناهج الحالية : يمكن الوصول إلى سوء وقصور المناهج الحالية من خلال فحص نتائج الامتحانات العامة ، تقارير الموجهين والخبراء الفنيين ، هبوط مستوى الخريجين ، نتائج البحوث المختلفة وإجماع الرأي العام ووقوفه ضد المناهج التقليدية .
 ٢. التطور المعرفي والتربوي : نظرا لأننا نعيش في عصر العلم الذي يتميز بسمه التغير السريع في جميع جوانب الحياة فالتميز ينمو ويتغير تبعا لذلك الميول واتجاهاته وقدراته والمجتمع يتغير فتتغير عاداته ونظمه وتراثه والمعرفة تتزايد والاكتشافات تتلاحق وما كان مطبقا بالأمس من مفاهيم أصبح لا يستخدم اليوم كل هذه التطورات تؤدي إلى تطوير المنهج .
 ٣. الأحداث والمشكلات الداخلية والمحلية : تتعرض الدول لأحداث ومشكلات وتطورات اجتماعية واقتصادية داخلية ومحلية مثل : زيادة المعدل السكاني وظهور مثل هذه المشكلات والتطورات وغيرها واستمرارها لفترة طويلة يؤثر سلبا على عملية التنمية وبقضي تطوير المناهج ومعالجتها ضمن محتواها معالجة سليمة ومناسبة لإعداد الأفراد للتعامل معها بوعي وعقلانية .
 ٤. عدم وجود فلسفة تربوية واضحة ومحددة للمنهج : حيث ينطلق المنهج المدرسي بدون فلسفة محددة له ومن ثم يبدأ من فراغ عند تحديد أهدافه الأمر الذي ينعكس على جميع عناصر المنهج من محتوى وطرق تدريس وأوجه النشاط وأساليب التقويم المتعددة .
 ٥. عدم كفاية أداء المعلم : يمكن أن يقوم المعلم بأدوار غير كافية في معالجته للمنهج مثل : عدم قدرته على تهيئة الطلاب للدروس أو عدم قدرته على صياغة الأسئلة أو عدم مراعاته للفروق الفردية بين المتعلمين أو عدم قدرته على ربط موضوع الدرس بحياة المتعلمين اليومية وهذا كله يحتم القيام بتطوير أداء المعلم وإعادة تدريبه على المهارات الأساسية من أجل تحقيق عملية تطوير المنهج ككل .
 ٦. وجود معوقات إدارية : قد يكون الجو المدرسي السائد عقبة أمام تحقيق فعالية المنهج وذلك بسبب أسلوب الإدارة المدرسية التسلطي والذي ينعكس بالسلب على أدوار المعلمين ويحد من فعالية المنهج وضمان مشاركتهم في تحقيق ذلك .

أسس تطوير المناهج :

- كما وضع (العجمي ، ٢٠٠٠ ، ٣٠) بأن تطوير المناهج تستند لعدة أسس وهي كما يلي :
١. وجود فلسفة تربوية واضحة : حيث تحدد وجهة النظر حول الطبيعة الإنسانية ومفهوم التربية بالدرجة الأولى .

٢. التعاونية : إذ يجب أن يشترك فيها خبراء المناهج ورجال التربية والتعليم والمعلم والتلميذ وأولياء الأمور ، وكل من لهم صلة بالعملية التربوية والقائمين على أمر تربية هذا المتعلم .

٣. الاعتماد على أهداف تطويرية واضحة ومحددة : حيث تعكس تنمية الفرد تنمية شاملة متوازنة إلى الدرجة التي تسمح بها قدراته ، وتعمل على إشباع حاجاته ، وحل مشكلاته ، وتعزيز ميوله واتجاهاته الإيجابية ، بما ينسجم مع مصلحة المجتمع وطموحاته وأهدافه ، وطبيعة العصر ومستجدات العلوم الأساسية والنفسية والاجتماعية .

٤. التكاملية والشمولية : ويقصد بالشمولية أن تشمل عملية التطوير جميع عناصر ومكونات المناهج من حيث الأهداف والمحتوى والتنظيم والوسائل والمصادر وجميع عناصر بيئة التعلم ونشاطات التعليم والتعلم والتقويم .

٥. الاستمرارية : إن المناهج مهما تطورت فإنها لن تصل إلى درجة الكمال نظرا لتطور المجتمعات وتقدمها ، وإن العلاقة بينها وبين فلسفة المجتمع علاقة وثيقة ، ومن ثم فهي أداة التربية في تحقيق أهداف هذا المجتمع ، فأى تغيير يحدث في المجتمع يجب أن تعكسه المناهج ، ذلك أن المناهج التي قد تعتبر مثالية بالنسبة لمعايير اليوم قد لا يمكن وصفها لذلك بالنسبة لمعايير الغد .

٦. العلمية والابتعاد عن العشوائية : وذلك من خلال اعتماد التخطيط السليم لعملية التطوير ، واستخدام الأساليب العلمية المعتمدة على أدوات تتوافر فيها الشروط العلمية ، والتعامل مع النتائج بمنتهى الصدق والأمانة والموضوعية .

٧. الاستفادة من التجارب العالمية لتطوير المناهج المحلية : وذلك من خلال نتائج الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالتعلم وطرائقه واستراتيجياته ومبادئه وأساسه ، وأثر التعزيز والدافعية وتحمل المسؤولية في نجاحه .

٨. مواكبة الاتجاهات التربوية الحديثة : مثل التعلم النشط باستخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة وانتقال الاهتمام من الكم إلى الكيف وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التعلم .

الأساليب التي يتبعها المدير للقيام بدوره كمشرف :

١. الزيارات الصفية : إن تحسين العملية التربوية هي هدف الإشراف التربوي ، والزيارات الصفية إحدى وسائل هذا التحسين ، فالمشرف يزور الصف ليشاهد سير عمليتي التعليم والتعلم ، وقد لا تتوفر لديه وسائل أخرى ناجعة تغنيه عن مشاهدة ما يدور داخل الصف وتمكنه من وضع خطة على ضوء الحاجات الواقعية التي شاهدها ومعرفته بالذين يحتاجون إلى مساعدته وفي أي النواحي تكون المساعدة وكيفية تقديمها (عبد الهادي ، ٢٠٠٦) .

٢. تبادل الزيارات : وهو أسلوب حديث محبوب لدى المعلمين والمديرين كمشرفين مقيمين ، حيث يمكن استخدامه بكفاية وبجهد أقل من الزيارة الصفية ، حيث يقوم المعلم بزيارة زميل له ، ولا بد أن تكون هذه الزيارات لمدارس أو معلمين مميزين بأساليب التدريس أو الوسائل التعليمية أو النشاطات الصفية أو اللاصفية ، ودور المدير التخطيط للزيارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها وليس الاشتراك بها (حسين وعوض الله ، ٢٠٠٦).

٣. الدروس التوضيحية : هي أنشطة تعليمية يقدمها معلمون مهرة ، أو من ذوي الخبرة لتوضيح مهمة تعليمية أو استخدام طريقة تدريسية محددة ، وتستهدف حفز التقدم المهني للمعلم وتطوير كفاءته .

مجالات الاستخدام :

- ❖ تطبيق طريقة جديدة لتدريب المعلمين عليها .
- ❖ توضيح التوظيف الفعال لوسيلة تعليمية محددة .
- ❖ توضيح كيفية توظيف مهارات التعليم والتعلم المختلفة بفاعلية (التقييم ، التعزيز والأسئلة) .

❖ توضيح طرق التوظيف الفعال لمهارة التواصل . (سلامة ، ٢٠١٣)

يتضح مما سبق أن كفايات مديرة المدرسة الإشرافية هي من أهم الجوانب التي تسهم في تعزيز جودة العملية التربوية وتحقيق أهداف المدرسة . المديرة الناجحة هي التي تمتلك كفايات إشرافية تمكنها من قيادة فريق العمل بفاعلية وتطوير العملية التعليمية داخل المؤسسة ، هذه الكفايات ليست ثابتة بل يجب أن تتطور باستمرار لتواكب التحولات في التعليم والمجتمع .

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الشمري وآخرون (٢٠٢٣) إلى التعرف على دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس؛ والكشف عن فروق حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية للبنات ببريدة، واشتملت عينة الدراسة على (٧٠) مديرة في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن برامج التدريب الإداري تساهم بدرجة متوسطة في تطوير المهارات القيادية (مهارة الإدراك، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية) لدى مديرات المدارس؛ عدم وجود فروق دالة إحصائية حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدورات التدريبية اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية

للمديريات في مجال المهارات القيادية، كما ينبغي إعداد ندوات حول المهارات القيادية وطرق تطبيقها.

كما هدفت دراسة العريفي (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، واشتملت عينة الدراسة على (٤٠) قائد بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالمقابلة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود جهود كبيرة لتطوير الكفايات التعليمية للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية، ومع ذلك لا تزال تلك الجهود بحاجة إلى مزيد من التحسين لتواكب المعايير العالمية، وفي السنوات الأخيرة؛ بدأت وزارة التعليم بمبادرات لتأهيل القادة التربويين، ويظهر ذلك من خلال، تطوير مجموعة من الكفايات التعليمية التي تشمل: القيادة الاستراتيجية، وكفايات اتخاذ القرارات التعليمية، وكفايات تنمية الموارد البشرية، وكفايات التقييم والمساءلة، وكفايات الثقافة المؤسسية، وكفايات الأخلاقيات المهنية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير هيكل تنظيمي لامركزي يساهم في تطبيق التوجهات الحديثة بكفاءة وفعالية وفقاً لاحتياجات كل منطقة تعليمية، كما ينبغي عدم تقييد الصلاحيات الممنوحة للقادة التربويين مع مراعاة تقويم أثرها على الأداء التعليمي.

وهدف دراسة السعدي (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العمانية؛ والكشف عن فروق في درجة فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العمانية تعزى لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وتاريخ الالتحاق ببرنامج القيادة المدرسية)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات المدارس العمانية الملتحقين ببرنامج القيادة المدرسية، واشتملت عينة الدراسة على (١٤٥) قائد مدرسي في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فعالية كبيرة لبرامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العمانية، واشتملت البرامج على عدة مجالات أساسية، ألا وهي: مجال اكتساب مهارات القيادة، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال اكتساب مهارات قيادة الفريق، ومجال تحسين الأداء والنقويم؛ عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العمانية تعزى لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، فيما تبين وجود فروق تعزى لمتغير تاريخ الالتحاق ببرنامج القيادة المدرسية لصالح الدفعة الأولى، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرارية في برامج القيادة المدرسية لمديري المدارس لمساهمتها في تطوير مهاراتهم القيادية، كما ينبغي تدريب القيادة المدرسية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:
- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تأمين تصحيحية لمسار العمليات في المؤسسة التعليمية .
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج الدراسة

اعتمد هذا البحث على منهجية علمية شاملة تدمج بين الأسلوبين الوصفي والكمي لدراسة مدى تأهيل القائدة التربوية للقيام بدورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية داخل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائدات التربويات العاملات في مدارس منطقة غرب الرياض بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيلها للمجتمع بشكل دقيق. بلغ حجم العينة النهائية ٥٢٣ فرداً من القائدات التربويات العاملات في مدارس منطقة غرب الرياض. تم تحديد حجم العينة بناءً على مستوى ثقة ٩٥%.

أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية الخاصة بهذه الدراسة، حيث تم تصميمه بعناية تامة ليكون متوافقاً مع أهداف البحث ويغطي كافة جوانبه بشكل دقيق. يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية: يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية حول عينة الدراسة، مثل سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. تساعد هذه البيانات في

تقديم تفسير أعمق للنتائج، وتمكين الباحث من تحليل الفروق الإحصائية المحتملة بين المجموعات المختلفة من المشاركين.

القسم الثاني: محاور الدراسة: يتضمن هذا القسم مجموعة من ٣٠ عبارة مصممة لقياس المتغيرات الرئيسية التي يتناولها البحث، وقد تم تنظيم هذه العبارات تحت ثلاثة محاور رئيسية. يهدف هذا القسم إلى تقييم درجة اتفاق المشاركين مع هذه العبارات، مما يساعد في فهم آرائهم وتصوراتهم حول موضوع الدراسة بشكل دقيق.

• المحور الأول: واقع تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ويتكون من ١٠ فقرات.

• المحور الثاني: معوقات تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ويتكون من ١٠ فقرات.

• المحور الثالث: متطلبات تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ويتكون من ١٠ فقرات.

اختبار أداة الدراسة

الصدق البنائي (الصلاحية الهيكلية): لتقييم مدى قدرة أداة الدراسة على قياس البعد النظري الذي تم تصميمها من أجله، تم إجراء اختبار للصدق البنائي. تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والنتيجة الكلية له. ولتحديد ما إذا كانت هذه الارتباطات دالة إحصائياً، تم تطبيق اختبارات دلالة إحصائية مع تحديد مستوى دلالة ٠.٠١. من أجل قياس قوة العلاقة بين المحاور والنتيجة الإجمالية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، الذي يحدد العلاقة الخطية بين المتغيرات. تُعرض في الجدول أدناه نتائج هذا التحليل، مع توضيح قيم معاملات الارتباط ومستويات دلالتها لكل محور من محاور الاستبيان.

جدول (١) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.777**	١	٠.803**	١	٠.772**	١
٠.777**	٢	٠.744**	٢	٠.772**	٢
٠.766**	٣	٠.740**	٣	٠.738**	٣
٠.745**	٤	٠.747**	٤	٠.765**	٤
٠.735**	٥	٠.707**	٥	٠.784**	٥

٠.752**	٦	٠.775**	٦	٠.734**	٦
٠.771**	٧	٠.746**	٧	٠.773**	٧
٠.780**	٨	٠.762**	٨	٠.764**	٨
٠.751**	٩	٠.770**	٩	٠.733**	٩
٠.777**	١٠	٠.753**	١٠	٠.744**	١٠
٠.982**	الدرجة الكلية	٠.980**	الدرجة الكلية	٠.982**	الدرجة الكلية

• ** الارتباط مهم ودال احصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١ .

• حجم العينة ٥٢٣

يهدف هذا التحليل إلى فحص صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان المستخدمة في الدراسة، وذلك عبر حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والنتيجة الإجمالية لكل محور. بناءً على نتائج جدول (٣-٣)، تم حساب معاملات الارتباط لجميع الفقرات، وظهرت النتائج بمستوى دلالة إحصائية عالي، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي للأداة.

بالنسبة للمحور الأول، أظهرت جميع الفقرات معامل ارتباط إيجابي مرتفع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٣٣ و ٠.٧٨٤، مع الدرجة الكلية للمحور التي سجلت ٠.٩٨٢. هذه القيم تشير إلى أن الفقرات في هذا المحور مترابطة بشكل جيد وتساهم بشكل كبير في قياس الموضوع بشكل دقيق. أما المحور الثاني، فقد أظهرت الفقرات أيضاً معاملات ارتباط قوية تراوحت بين ٠.٧٠٧ و ٠.٨٠٣، مع الدرجة الكلية ٠.٩٨٠. هذا يعكس الاتساق الداخلي الجيد بين فقرات هذا المحور، ويؤكد قدرتها على قياس معوقات التأهيل بشكل موثوق. فيما يتعلق بالمحور الثالث، كانت معاملات الارتباط بين الفقرات مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت بين ٠.٧٣٥ و ٠.٧٨٠، مع الدرجة الكلية للمحور التي بلغت ٠.٩٨٢. هذه القيم تعكس انسجام الفقرات وفعاليتها في قياس متطلبات التأهيل.

الارتباطات في جميع المحاور كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠.٠١، مما يعني أن الفقرات تمثل بشكل موثوق الأبعاد المختلفة التي تم تصميم الاستبيان لقياسها. هذه النتائج تدعم الصدق البنائي للاستبيان، مما يعزز من مصداقية الأداة في قياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة.

بناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بصدق اتساق داخلي قوي، مما يجعلها أداة موثوقة لقياس المتغيرات المتعلقة بتأهيل القائدة التربوية في المملكة العربية السعودية.

ثبات الاستبانة:

تم تقييم ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل قسم على حدة، بالإضافة إلى الاستبيان ككل. يعتبر هذا المعامل من الأدوات الإحصائية الأساسية التي تساعد في تحديد مدى تجانس عناصر المقياس وارتباطها ببعضها البعض، مما يعكس قدرتها على قياس البناء النظري الذي تهدف الدراسة إلى تحليله. عادةً ما تُعد القيم التي تقترب من ١ مؤشراً على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين العناصر، في حين أن قيمة ألفا كرونباخ التي تتجاوز ٠.٧٠ تُعتبر مقبولة في العديد من الدراسات، بالرغم من أن القيمة المثالية قد تتفاوت حسب خصائص المقياس وعدد فقراته. فيما يلي تعرض الدراسة نتائج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل قسم من أقسام الاستبيان.

جدول (٢) تحليل معامل ألفا كرونباخ لمحاور وابعاد الدراسة

المحاور	عدد الاسئلة	ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع تأهيل القائدة التربوية	١٠	0,917
المحور الثاني: معوقات تأهيل القائدة التربوية	١٠	0,916
المحور الثالث: متطلبات تأهيل القائدة التربوية	١٠	0,920
جميع فقرات الاستبيان	٣٠	٠,٩٧٢

تشير درجة ثبات الاستبيان إلى قدرته على تحقيق نتائج متسقة ومتجانسة عند تطبيقه في نفس الظروف، مما يعكس تماسكاً داخلياً عالياً بين عناصره. يوضح الجدول (٣-٤) نتائج تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لمحاور وابعاد الدراسة. تشير القيم الموضحة في الجدول إلى مستوى عالٍ من التجانس والاتساق بين فقرات الاستبيان في كل محور، مما يعكس قوة المقياس في قياس الأبعاد النظرية المستهدفة.

بالنسبة للمحور الأول، الذي يركز على واقع تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية، حصل على قيمة ألفا كرونباخ تبلغ ٠.٩١٧، مما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق بين فقراته. أما المحور الثاني، الذي يتناول معوقات تأهيل القائدة التربوية، فقد حصل على قيمة ٠.٩١٦، مما يدل على تجانس قوي بين الأسئلة المطروحة في هذا المحور. في المحور الثالث، الذي يعرض متطلبات تأهيل القائدة التربوية، كانت قيمة ألفا كرونباخ ٠.٩٢٠، مما يعكس درجة عالية من الثبات الداخلي.

بالنظر إلى إجمالي الاستبيان، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان (٣٠ فقرة)، فقد حصل على قيمة ٠.٩٧٢، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي ممتاز عبر جميع المحاور. هذه النتائج تؤكد أن الأداة المستخدمة

في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات الداخلي، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة من تحليل البيانات.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

المحور الأول: واقع تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

أظهر المتوسط العام للمحور الأول قيمة بلغت ٣.٦١٣٠، مما يعكس اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على واقع تأهيل القائدة التربوية لأداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. تجاوز المتوسط النقطة ٣ (موافق)، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية البرامج التأهيلية رغم التحديات التي تواجههم. وبالنظر إلى قيمة اختبار T التي بلغت ١٠٠.٤٤٤، يتضح وجود فرق إحصائي كبير بين متوسط الاستجابات وما كان متوقعاً، مما يؤكد موثوقية النتائج. وتعكس هذه النتائج وعي القائدات التربويات بالحاجة إلى تعزيز جهود التأهيل، حيث أبدى معظمهن مستويات عالية من الموافقة على البنود التي تناولت واقع هذا التأهيل ومتطلباته.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول

الفرق	الاتجاه	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	المتوسط	انحراف المعياري	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	الفرق	الفقرات
٤	مرتفعة	82,348	1,012	3,64	81	91	245	96	ك	١	أواجه قلة واضحة في الدورات التدريبية المتخصصة لتأهيلي في تصحيح مسار العمليات التربوية	
					1,9	15,5	17,4	46,8	18,4	%		
٩	مرتفعة	68,637	1,175	3,53	55	23	144	194	ك	٢	زيادة أعباء العمل اليومية تعيق مشاركتي في البرامج التأهيلية والتدريبية	
					10,5	4,4	27,5	37,1	20,5	%		
١	مرتفعة	79,458	1,075	3,74	24	39	128	192	ك	٣	أفتقر إلى الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعي على المشاركة في برامج التأهيل	
					4,6	7,5	24,5	36,7	26,8	%		
٣	مرتفعة	75,453	1,105	3,65	30	47	123	201	ك	٤	أشعر بوجود فجوة بين الاحتياجات الفعلية للتأهيل وبين البرامج المتوفرة حالياً	
					5,7	9,0	23,5	38,4	23,3	%		

١٠	مرتفعة	72,449	1,103	3,49	41	46	133	220	83	ك	برامج التأهيل المتاحة تعتمد بشكل كبير على الجانب النظري، مما يحد من استفادتي العملية منها	٥
					7,8	8,8	25,4	42,1	15,9	%		
٥	مرتفعة	76,409	1,085	3,63	31	43	127	212	110	ك	افتقار البرامج التأهيلية لتجارب واقعية تعيق قدرتي على تطبيق ما أتعلمه عملياً	٦
					5,9	8,2	24,3	40,5	21,0	%		
٦	مرتفعة	75,234	1,105	3,63	33	47	110	221	112	ك	غياب المرونة في جدولة الدورات التدريبية يحول دون استفادتي منها بشكل كامل	٧
					6,3	9,0	21,0	42,3	21,4	%		
٢	مرتفعة	79,292	1,057	3,66	24	48	121	217	113	ك	قلة الكوادر التدريبية المتخصصة بضعف مستوى التأهيل الذي أتلقاه كقائدة تربوية	٨
					4,6	9,2	23,1	41,5	21,6	%		
٧	مرتفعة	76,040	1,085	3,61	32	39	141	201	110	ك	الشراكات مع المؤسسات الدولية لدعم برامج التأهيل ضعيفة وغير كافية لتلبية احتياجاتي	٩
					6,1	7,5	27,0	38,4	21,0	%		
٨	مرتفعة	77,304	1,052	3,55	29	45	148	209	92	ك	نقص الموارد المالية يحد من تطوير البرامج التدريبية المخصصة لتأهيلي في القيادة التربوية	١٠
					5,5	8,6	28,3	40,0	17,6	%		
مرتفعة		444,100	0,82261	3,6130	المتوسط العام للمحور الأول							

يوضح جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

الفقرة الأولى (رقم ١): تشير النتائج إلى وجود قلة واضحة في الدورات التدريبية المتخصصة لتأهيل القائدات التربويات في مجال تصحيح مسار العمليات التربوية. حيث أظهرت الاستبانة أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة كان مرتفعاً (٣.٦٤)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لندرة الفرص التدريبية المتخصصة. وقد حصلت هذه الفقرة على الترتيب الرابع من حيث المتوسط الحسابي، مما يسلط الضوء على أهميتها النسبية مقارنة بالفقرة الأخرى. ويشير الاتجاه المرتفع إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على الحاجة إلى المزيد من الدورات التدريبية المتخصصة.

الفقرة الثانية (رقم ٢): كشفت النتائج عن تأثير سلبي لزيادة أعباء العمل اليومية على مشاركة القائدات التربويات في البرامج التأهيلية. حيث أظهرت الاستبانة أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة كان مرتفعاً (٣.٥٣)، مما يدل على أن أعباء العمل تمثل عائقاً أمام المشاركة في الأنشطة التأهيلية. وقد حصلت هذه الفقرة على الترتيب التاسع من حيث المتوسط الحسابي، مما يدل على أنها تشكل تحدياً. ويشير الاتجاه المرتفع إلى وجود إجماع بين أفراد العينة على الحاجة إلى إيجاد حلول لتخفيف عبء العمل.

الفقرة الثالثة (رقم ٣): أبرزت النتائج أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع القائدات التربويات على المشاركة في برامج التأهيل. حيث أظهرت الاستبانة أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة كان مرتفعاً (٣.٧٤)، مما يدل على أن الحوافز تلعب دوراً حاسماً في تحفيز القائدات التربويات. وقد حصلت هذه الفقرة على الترتيب الأول من حيث المتوسط الحسابي، مما يسلط الضوء على أولويتها القصوى. ويشير الاتجاه المرتفع إلى وجود إجماع قوي بين أفراد العينة على ضرورة توفير حوافز مناسبة.

بشكل عام، تشير النتائج إلى وجود فجوات وتحديات في برامج التأهيل والتدريب للقائدات التربويات في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت الاستبانة أن متوسط الاستجابة العام للمحور الأول كان مرتفعاً (٣.٦١)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لضرورة تحسين وتطوير برامج التأهيل. وقد حصلت الفقرات المتعلقة بالحوافز والشراكات الدولية والموارد المالية على أعلى المتوسطات الحسابية، مما يسلط الضوء على أهميتها القصوى. ويشير الاتجاه المرتفع بشكل عام إلى وجود إجماع بين أفراد العينة على الحاجة إلى معالجة هذه القضايا وتعزيز برامج التأهيل للقائدات التربويات.

المحور الثاني: معوقات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني (٣.٥٩) مع انحراف معياري (٠.٨٣). تشير هذه النتائج إلى أن المشاركات على دراية بالمعوقات التي تحول دون تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. فقد أظهرت كل الفقرات متوسطات استجابة تتجاوز ٣، مما يدل على أن جميع القضايا الواردة كانت مرتفعة التأثير من وجهة نظر العينة. كما أظهر اختبار T، الذي بلغت قيمته ٩٨,٢٥٨، وجود فرق إحصائي دال بين المتوسطات المستخلصة من الاستجابات والتوقعات، مما يوضح وجود توافق عام بين المشاركين حول ضرورة التصدي لتلك المعوقات. وتنعكس هذه النتائج الحاجة إلى معالجة متكاملة لمجمل المعوقات من خلال حلول شاملة واستراتيجيات فعالة لدعم القائدة التربوية وتعزيز دورها.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني

الترتيب	الاتجاه	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	بندة	بندة	بندة	بندة	بندة	الفقرات	
١	مرتفعة	70,524	1,219	3,76	45	35	91	182	170	ك % ٣٢,٥	قلة الدورات التدريبية المخصصة لتأهيلي لتصحيح مسار العمليات التربوية
					8,6	6,7	17,4	34,8			
١٠	مرتفعة	72,295	1,103	3,49	37	49	152	193	92	ك % ١٧,٦	انعدام التوجيه البناء المقدم لي حول تصحيح مسار العمليات التربوية
					7,1	9,4	29,1	36,9			
٣	مرتفعة	79,200	1,053	3,65	24	45	135	206	113	ك % ٢١,٦	مقاومة التعبير من قبل بعض العاملين في المؤسسة التربوية
					4,6	8,6	25,8	39,4			
٨	مرتفعة	73,184	1,102	3,53	38	43	142	205	95	ك % ١٨,٢	عدم قدرتي على المشاركة في الدورات التأهيلية والتدريبية نتيجة تزايد أعباء عملي
					7,3	8,2	27,2	39,2			
٩	مرتفعة	77,622	1,031	3,50	28	48	162	205	80	ك % ١٥,٣	سيادة الطابع النظري على برامج تأهيلي
					5,4	9,2	31,0	39,2			
٦	مرتفعة	72,272	1,125	3,56	37	50	126	205	105	ك % ٢٠,١	غياب الحوافر المادية والمعنوية المشجعة على التحاق بالبرامج التأهيلية
					7,1	9,6	24,1	39,2			
٤	مرتفعة	76,272	1,079	3,60	31	45	130	214	103	ك % ١٩,٧	نقص الموارد المالية اللازمة لدعم لرامج التأهيل والتطوير المقدمة لي
					5,9	8,6	24,9	40,9			
٥	مرتفعة	73,355	1,118	3,59	35	45	134	196	113	ك % ٢١,٦	ضعف الشراكات مع المؤسسات الدولية لتطوير التأهيل
					6,7	8,6	25,6	37,5			
٢	مرتفعة	74,353	1,127	3,66	33	43	122	194	131	ك % ٢٥,٠	غياب السياسات التنظيمية الموحدة لبرامج تأهيلي
					6,3	8,2	23,3	37,1			
٧	مرتفعة	74,377	1,086	3,53	33	47	148	198	97	ك % ١٨,٥	قلة الكوادر التدريبية المتخصصة في التأهيل للقيادة التربوية
					6,3	9,0	28,3	37,9			
مرتفعة				98,258	0,83459	3,5859	المتوسط العام للمحور الثاني				

بناءً على الجدول (٤) الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد العينة حول المحور الثاني الخاص بمعوقات ومتطلبات تأهيل القادة التربوية، يمكن تفصيل النتائج كما يلي:

الفقرة الأولى: قلة الدورات التدريبية المخصصة لتأهيل القائدة التربوية لتصحيح مسار العمليات التربوية: أظهرت النتائج أن قلة الدورات التدريبية الموجهة للقائدة التربوية تعد من أبرز المعوقات، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٦) بترتيب أول بين الفقرات. يشير ذلك إلى وجود توافق واسع بين أفراد العينة على أن قلة هذه الدورات تمثل مشكلة كبيرة، إذ جاءت نسبة "موافق بشدة" و"موافق" مجتمعة عند ٦٧.٣%. هذا يبرز الحاجة الماسة إلى توفير المزيد من الدورات المتخصصة.

الفقرة الثانية: انعدام التوجيه البناء المقدم للقائدة التربوية: أشارت النتائج إلى أن غياب التوجيه الفعال يعتبر تحدياً مؤثراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩) بترتيب عاشر. نسبة المستجيبين الذين وافقوا بشدة أو وافقوا على هذه المشكلة بلغت ٥٤.٥%. يدل ذلك على إدراك الأفراد لأهمية وجود توجيه فعال لدعم القائدة التربوية في تصحيح المسار التعليمي.

الفقرة الثالثة: مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في المؤسسة التربوية: تشكل مقاومة التغيير داخل المؤسسات التربوية عائقاً كبيراً أمام جهود القائدة التربوية، إذ حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع (٣.٦٥) وجاءت في الترتيب الثالث. وبلغت نسبة "موافق بشدة" و"موافق" مجتمعة ٦١%. هذا يشير إلى ضرورة معالجة هذه المقاومة من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

المحور الثالث: متطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

بلغ المتوسط العام للمحور الثالث ٣.٦١ مع انحراف معياري قدره ٠.٨٣٦٨٤، مما يعكس توافقاً عاماً بين المشاركين في استجاباتهم حول متطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

يُظهر المتوسط الحسابي المرتفع لكل فقرة من فقرات المحور، والذي يتراوح بين ٣.٥٠ و ٣.٧٢، توافقاً ملحوظاً في الآراء حول أهمية صياغة خطط استراتيجية، وتوفير دورات تدريبية دورية، ورفع كفاءة المدربين المسؤولين عن التأهيل، كما يسلب الضوء على ضرورة تخصيص وقت كافٍ للقائدات التربويات للمشاركة في هذه البرامج. يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن تأهيل القائدات التربويات ليس مجرد ضرورة، بل هو أمر محوري في تصحيح مسار العمليات التربوية. علاوة على ذلك، فإن اختبار T ذو القيمة ٩٨,٧٥٣ يدل على وجود فرق إحصائي كبير بين متوسط استجابات المشاركين وتوقعاتهم، مما يعزز من أهمية تنفيذ هذه البرامج في تطوير القدرات القيادية وتعزيز فعالية الأداء التعليمي.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث

الترتيب	الاتجاه	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق		موافق	موافق بشدة	الفقرات		
					بشدة	موافق			ك	%	
١	مرتفعة	74,207	1,146	3,72	34	39	116	185	149	ك	صياغة خطة استراتيجيّة مقترحة لتأهيليّ لتصبح مسار العمليات التربويّة
					6,5	7,5	22,2	35,4	28,5	%	
١٠	مرتفعة	73,458	1,089	3,50	37	43	156	197	90	ك	توفير برامج تأهيلية ودورات تدريبية دورية لتدريبي على أحدث المستجدات في العمليات التربوية
					7,1	8,2	29,8	37,7	17,2	%	
٢	مرتفعة	77,278	1,096	3,70	26	49	111	205	132	ك	إعلامي بموعد الدورات التأهيلية قبل إجرائها بوقت كافٍ
					5,0	9,4	21,2	39,2	25,2	%	
٩	مرتفعة	74,465	1,094	3,56	35	46	129	216	97	ك	تمكين من تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة التربوية بصورة دورية
					6,7	8,8	24,7	41,3	18,5	%	
٧	مرتفعة	77,930	1,054	3,59	28	46	134	218	97	ك	تزويدي بالمهارات العلمية والعملية والخبرات الفنية عن طريق ورش العمل
					5,4	8,8	25,6	41,7	18,5	%	
٣	مرتفعة	76,058	1,095	3,64	32	37	137	197	120	ك	رفع الكفاءة المهنية للمدرّبين المعيّنين بتأهيليّ وتدريبي عبر الدورات التدريبية
					6,1	7,1	26,2	37,7	22,9	%	
٦	مرتفعة	72,032	1,141	3,60	41	38	127	201	115	ك	ضرورة وضع نظام حوافز يعزز الدافع لمشاركتي في برامج التأهيل القيادي
					7,8	7,3	24,3	38,4	22,0	%	
٨	مرتفعة	74,073	1,109	3,59	37	41	126	213	106	ك	التعاون مع مؤسسات تدريب عالمية لتقديم برامج تأهيلية متطورة ومواكبة للتوجهات الحديثة
					7,1	7,8	24,1	40,7	20,3	%	
٥	مرتفعة	76,272	1,083	3,61	30	45	132	207	109	ك	تطوير البرامج للتضمن تدريبات عملية تتعلق بتحديات القيادة الفعلية
					5,7	8,6	25,2	39,6	20,8	%	
٤	مرتفعة	78,249	1,057	3,62	27	47	127	220	102	ك	تخصيص مهام العمل بحيث تتيح لي فرصة كافية للمشاركة في برامج التأهيل والتطوير
					5,2	9,0	24,3	42,1	19,5	%	
المتوسط العام للمحور الثالث											
مرتفعة		753,89	0,83684	3,6136							

بناءً على نتائج الاستبانة التي تم تحليلها في المحور الثالث، يمكن تقديم تحليلات حول واقع ومتطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار

العمليات التربوية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. وفقاً للنتائج، جاءت الاستجابات على العديد من النقاط ذات أهمية كبيرة، مما يبرز الحاجة إلى تطوير برامج تأهيلية فعالة.

الفقرة الأولى: صياغة خطة استراتيجية لتأهيل القادة التربويين: النتائج أظهرت أن صياغة خطة استراتيجية لتأهيل القادة التربويين في مجال تصحيح مسار العمليات التربوية تعتبر من الأولويات. فقد حصلت هذه الفقرة على متوسط مرتفع قدره (3.72)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون تماماً أهمية وجود خطة واضحة ومدروسة. هذا المتوسط المرتفع وضع الفقرة في الترتيب الأول من حيث الأهمية، ويعكس التوجه العام بين المشاركين بضرورة وضع إطار استراتيجي واضح يوجه العملية التأهيلية.

الفقرة الثانية: توفير برامج تأهيلية ودورات تدريبية دورية: أظهرت الاستجابة لهذه الفقرة أهمية توفير برامج تأهيلية دورية تتماشى مع أحدث المستجدات في مجال التعليم والتربية. كان متوسط الاستجابة (3.50)، وهو ما يدل على أن الموضوع يحظى باهتمام معتبر من المشاركين. لكن بالرغم من ارتفاع المتوسط، فقد تم تصنيف الفقرة في الترتيب العاشر، مما يعني أن هناك حاجة ملحة في هذا الجانب، ولكنها تواجه تحديات تتعلق بالتنفيذ بشكل دوري وفعال.

الفقرة الثالثة: إعلام القادة التربويين بموعد الدورات التأهيلية مسبقاً: النتائج أظهرت أن إعلام القادة التربويين بموعد الدورات التأهيلية قبل تنفيذها بوقت كافٍ هو أمر بالغ الأهمية. حصلت هذه الفقرة على متوسط مرتفع بلغ (3.70)، مما يعكس أهمية هذا الجانب في تحسين التنظيم داخل المؤسسات التعليمية. حيث احتلت الفقرة الترتيب الثاني، مما يشير إلى أن التواصل الجيد وتنظيم الوقت لهما دور كبير في تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة وفعالية.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاورها والتي تعود إلى متغير عدد سنوات الخبرة؟

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العينة (ن)	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المحور الأول: واقع تأهيل القادة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة	أقل من ١٠ سنوات	300	3,7600	0,70388	0,04064
	أكثر من ١٠ سنوات	223	3,4152	0,92485	0,06193

العربية السعودية					
0,04190	0,72573	3,7260	300	أقل من ١٠ سنوات	المحور الثاني: معوقات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
0,06232	0,93070	3,3973	223	أكثر من ١٠ سنوات	المحور الثالث: متطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
0,04078	0,70625	3,7554	300	أقل من ١٠ سنوات	المحور الثالث: متطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
0,06392	0,95454	3,4229	223	أكثر من ١٠ سنوات	المحور الثالث: متطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية

يظهر الجدول الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات). بالنظر إلى المتوسطات، نجد أن الأفراد ذوي أقل من ١٠ سنوات خبرة قد أبدوا تقييمات أعلى لجميع المحاور مقارنة بالأفراد ذوي أكثر من ١٠ سنوات خبرة

في المحور الأول بلغ متوسط استجابات المجموعة الأولى (٣.٧٦٠٠) مقارنة بالمجموعة الثانية (3.4152). أما المحور الثاني فكان المتوسط (٣.٧٢٦٠) للمجموعة الأولى مقارنة بـ (٣.٣٩٧٣) للمجموعة الثانية. أما المحور الثالث فبلغ المتوسط (٣.٧٥٥٤) للمجموعة الأولى مقابل (٣.٤٢٢٩) للمجموعة الثانية.

الانحراف المعياري للمجموعة ذات الخبرة الأقل كان أقل في جميع المحاور، مما يشير إلى تجانس نسبي أكبر في استجاباتهم مقارنة بالمجموعة ذات الخبرة الأكثر، التي أظهرت انحرافات معيارية أكبر.

جدول (٧) الاحصائيات الوصفية لمتغير الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة (ن)	المرحلة الدراسية	
0,78883	3,7005	210	مديرات تربويات	المحور الأول: واقع تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
0,89806	3,4625	208	وكيلات تربويات	
0,68164	3,7362	105	مشرفات تربويات	
0,82261	3,6130	523	المجموع	
0,77814	3,6690	210	مديرات تربويات	المحور الثاني: معوقات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية
0,91764	3,4418	208	وكيلات تربويات	

0,73043	3,7048	105	مشرفات تربويات	لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
0,83459	3,5859	523	المجموع	
0,80310	3,7159	210	مديرات تربويات	المحور الثالث: متطلبات تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية
0,91976	3,4611	208	وكيلات تربويات	
0,67657	3,7114	105	مشرفات تربويات	
0,83684	3,6136	523	المجموع	

بالنسبة للمحور الأول، يمكن ملاحظة أن متوسط درجات الوظائف المختلفة في تقييم واقع تأهيل القائدة التربوية كان الأعلى عند مديري المدارس (٣.٧٠٠٥)، مقارنةً بالمشرفات التربويات (٣.٧٣٦٢) والوكيلات التربويات (٣.٤٦٢٥). يشير الانحراف المعياري لدرجات مديري المدارس (٠.٥١٩٥١) إلى تباين أقل في الآراء مقارنةً بالمشرفات التربويات (٠.٥٩٣٩٨) والوكيلات التربويات (٠.٦٤٦٤٤)، مما يعكس توافقاً أكبر في رؤية مديري المدارس حول واقع التأهيل. هذا يشير إلى أن مديري المدارس يرون التأهيل بشكل أكثر إيجابية مقارنةً بالوظائف الأخرى. أما في المحور الثاني، فقد كانت درجات معوقات تأهيل القائدة التربوية أكثر ارتفاعاً لدى مديري المدارس (٣.٦٦٩٠) مقارنةً بالوظائف الأخرى. أما المشرفات التربويات فقد سجلن درجة ٣.٧٣٦٢، بينما كانت الوكيلات التربويات في المرتبة الأخيرة (٣.٤٤١٨). يظهر الانحراف المعياري أن آراء الوكيلات التربويات (٠.٧٢٤٥٥) تختلف بشكل أكبر مقارنةً بالمشرفات التربويات (٠.٥٦٩٧٥) ومديري المدارس (٠.٥٩٥٩٨)، مما يشير إلى أن الوكيلات يواجهن معوقات أكبر أو لديهن آراء متباينة حول تأهيل القائدة التربوية. أما في المحور الثالث، فقد كانت متطلبات تأهيل القائدة التربوية أعلى عند مديري المدارس (٣.٧١٥٩)، تليهم المشرفات التربويات (٣.٧١١٤)، بينما كانت أدنى لدى الوكيلات التربويات (٣.٤٦١١). الانحراف المعياري لمتطلبات التأهيل كان أقل لدى مديري المدارس (٠.٦٤١٧٥)، مما يعكس توافقاً أكبر في رأيهم حول المتطلبات مقارنةً بالوظائف الأخرى.

مناقشة النتائج:

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأهيل القائدة التربوية للقيام بدورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية داخل المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. شملت الدراسة القائدات التربويات العاملات في المدارس المستهدفة بمنطقة غرب الرياض. تم اختيار العينة باستخدام معادلة حساب العينة العشوائية عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ (٥%)، حيث بلغ حجم العينة النهائي ٥٢٣ قائدة تربوية. تم تصميم أداة البحث المتمثلة في الاستبيان، مع التأكد من

مصادقيتها وثباتها باستخدام اختبار الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ. وفيما يلي، تُعرض مناقشة لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

ما مدى تأهيل القائدة التربوية في أداء دورها كبوصلة تصحيحية لمسار العمليات التربوية في المؤسسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية حول تأهيل القائدات التربويات في المملكة العربية السعودية أهمية دورهن في قيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز. حيث تشير البيانات إلى وجود حاجة ماسة لتطوير برامج تأهيلية فعالة، وذلك بناءً على إدراك المشاركات لأهمية التأهيل المستمر. فالقائدات التربويات هن المحرك الرئيسي للتغيير الإيجابي في العملية التعليمية.

إن النتائج التي تم التوصل إليها تكشف عن فجوات وتحديات تواجه تأهيل القائدات التربويات، مما يستدعي اهتماماً فورياً لمعالجتها. فمن ناحية، هناك نقص في الدورات التدريبية المتخصصة، مما يحد من فرص تطوير مهاراتهم القيادية. ومن ناحية أخرى، هناك زيادة في أعباء العمل، مما يقلل من قدرتهن على المشاركة الفعالة في البرامج التأهيلية. وهذا الأمر يؤثر سلباً على قدرتهن على أداء أدوارهن بشكل كامل.

كما أبرزت الدراسة وجود معوقات متعددة، مثل مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، وعدم كفاية الحوافز المادية والمعنوية، ونقص الموارد المالية، وضعف الشراكات الدولية. هذه العوامل جميعها تشكل تحديات أمام تأهيل القائدات التربويات، وتؤثر على فعالية برامج التأهيل. ومن الضروري معالجة هذه المعوقات من خلال استراتيجيات شاملة، وذلك لخلق بيئة داعمة وممكنة للقائدات التربويات.

ومن خلال تحليل النتائج، تم تحديد متطلبات أساسية لتأهيل القائدات التربويات بشكل فعال. حيث أظهرت الدراسة الحاجة إلى صياغة خطط استراتيجية واضحة، وتوفير برامج تأهيلية دورية، وإعلام القائدات بمواعيد الدورات مسبقاً. كما أن تمكين القائدات من تلبية احتياجات العاملين، وتزويدهن بالمهارات العملية والعلمية، ورفع كفاءة المدربين، كلها عوامل حاسمة لنجاح عملية التأهيل.

إن تأهيل القائدات التربويات هو عملية مستمرة، تتطلب الالتزام والدعم المستمرين. فمن خلال توفير الفرص التدريبية المتخصصة، وتعزيز التوجيه والدعم، ومعالجة مقاومة التغيير، يمكن خلق بيئة تعليمية ديناميكية وفعالة. كما أن توفير الحوافز المناسبة، وتخصيص الموارد المالية الكافية، وتعزيز الشراكات الدولية، كلها عناصر أساسية لنجاح عملية التأهيل.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن القول بأن تأهيل القائدات التربويات هو عملية حيوية ومستمرة. فهي تساهم في خلق بيئة تعليمية ديناميكية، وتساعد في تحقيق أهداف التعليم على المدى الطويل. إن الاستثمار في تأهيل القائدات التربويات هو استثمار في مستقبل التعليم، حيث يضمن جودة التعليم، ويوفر بيئة تعليمية محفزة وداعمة، ويفتح آفاقاً جديدة للتطوير والتحسين المستمر.

إن هذه الدراسة تقدم نظرة ثاقبة حول واقع تأهيل القائدات التربويات في المملكة العربية السعودية، وتسلط الضوء على الحاجة إلى معالجة الفجوات والمعوقات، وتوفير الدعم اللازم لتعزيز دورهن القيادي. ومن خلال الاستثمار في تأهيل القائدات التربويات، يمكن تحقيق التميز التعليمي، وخلق جيل من القادة التربويين المؤهلين لقيادة المؤسسات التعليمية نحو مستقبل مشرق.

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاورها والتي تعود إلى متغيرات ذات علاقة بأفراد العينة (عدد سنوات الخبرة، الوظيفة)

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول محاورها، وذلك بناءً على متغيرات ذات علاقة بأفراد العينة، مثل عدد سنوات الخبرة والوظيفة. هذه الفروق تشير إلى وجود اختلافات في وجهات النظر والتقييمات بين المجموعات المختلفة، مما يعكس تنوع الخبرات والتصورات المهنية.

أولاً، فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد ذوي الخبرة الأقل من ١٠ سنوات والأفراد ذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات. حيث أبدى الأفراد ذوي الخبرة الأقل تقييمات أعلى في جميع المحاور، مما يشير إلى أن الخبرة الأقل قد تؤدي إلى نظرة أكثر إيجابية وتفاؤلاً حول واقع تأهيل القائدة التربوية، ومعوقات هذا التأهيل، ومتطلباته. وقد يعود ذلك إلى الحماس والرغبة في التطوير لدى الأفراد ذوي الخبرة الأقل، أو ربما إلى اختلاف التوقعات والتصورات بين المجموعتين.

ثانياً، فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديرات المدارس، والمشرفات التربويات، والوكيلات التربويات. حيث أبدت مديرات المدارس تقييمات أعلى في جميع المحاور مقارنة بالوظائف الأخرى. وهذا قد يشير إلى أن مديرات المدارس لديهن رؤية أكثر إيجابية حول واقع تأهيل القائدة التربوية، ومتطلباته، ومعوقاته. وقد يعود ذلك إلى اختلاف الأدوار والمسؤوليات بين الوظائف، أو إلى اختلاف الخبرات والتجارب المهنية.

إن هذه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة تعكس تنوع وجهات النظر والتقييمات، مما يسلط الضوء على أهمية مراعاة هذه الاختلافات عند تصميم وتنفيذ برامج تأهيل القائدات التربويات. فمن الضروري أخذ هذه الفروق بعين الاعتبار لضمان فعالية البرامج التأهيلية، وتلبية احتياجات جميع المجموعات.

كما أن هذه النتائج تشير إلى الحاجة إلى تخصيص برامج تأهيلية مخصصة لكل مجموعة، مع مراعاة اختلاف الخبرات والتصورات. فعلى سبيل المثال، يمكن تصميم برامج تأهيلية خاصة بالأفراد ذوي الخبرة الأقل، مع التركيز على تعزيز مهاراتهم القيادية، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة. كما يمكن تصميم برامج أخرى تستهدف مديرات المدارس، مع التركيز على تطوير مهاراتهم الإدارية، وتعزيز قدراتهم في قيادة المؤسسات التعليمية.

إن فهم هذه الفروق بين المجموعات المختلفة يساعد في خلق بيئة تعليمية أكثر شمولية، وتلبية احتياجات جميع القائدات التربويات. كما أنه يعزز من فعالية برامج التأهيل، ويزيد من فرص نجاحها في تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذه الدراسة، يمكن استنتاج أن متغيرات الخبرة والوظيفة تلعب دورًا مهمًا في تشكيل وجهات النظر والتقييمات حول تأهيل القائدات التربويات. وبالتالي، يجب أخذ هذه الفروق بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ البرامج التأهيلية، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز دور القائدات التربويات في قيادة المؤسسات التعليمية نحو التميز والنجاح.

التوافق والاختلاف مع الأدبيات السابقة

تُظهر نتائج الدراسة الحالية حول تأهيل القائدات التربويات في المملكة العربية السعودية بعض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. حيث تم التأكيد على ضرورة تطوير برامج تأهيلية فعالة للقائدات التربويات، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة العريفي (٢٠٢٢)، التي أُشير فيها إلى الجهود المبذولة لتطوير كفايات القادة التربويين في المملكة، مع ضرورة تحسين البرامج بشكل مستمر. كما أظهرت الدراسات السابقة، وجود معوقات تقف أمام فعالية البرامج التأهيلية، مثل مقاومة التغيير ونقص الدعم المؤسسي، وهو ما تم تأكيده أيضًا في الدراسة الحالية.

من ناحية أخرى، تم تسليط الضوء على ضرورة تطوير المهارات القيادية، وهي نقطة اتفقت عليها العديد من الدراسات، مثل دراسة السعدي (٢٠٢٢) التي أظهرت أهمية تدريب القائدات التربويات على المهارات الإدارية والتربوية. أظهرت الدراسة الحالية أيضًا أن تطوير المهارات القيادية يجب أن يشمل جوانب متعددة، مثل

القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرارات، وهو ما يُعتبر من الأسس التي يتم التركيز عليها في مختلف الدراسات.

وفيما يتعلق بتأثير الخبرة على تقييم البرامج التأهيلية، تم ملاحظة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد ذوي الخبرة الأقل والأكثر، حيث كان تقييم الأفراد ذوي الخبرة الأقل أكثر إيجابية حول البرامج. في المقابل، لم تجد دراسة الشمري وآخرون (٢٠٢٣) مثل هذه الفروق، مما يبرز تبايناً في نتائج الدراسات بناءً على السياق الزمني والخبرة المهنية.

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السعدي (٢٠٢٢) في سلطنة عمان، تم ملاحظة اختلاف كبير في تقييم فاعلية برامج التأهيل. ففي حين أظهرت الدراسة العمانية فعالية كبيرة لبرامج القيادة المدرسية في تحسين أداء القيادات، تم العثور في الدراسة الحالية على وجود فجوات كبيرة وتحديات في برامج التأهيل بالمملكة، مما يشير إلى اختلافات في سياقات التطبيق وموارد النظام التربوي في كلا البلدين.

من جهة أخرى، تم التوافق مع نتائج دراسة "إيدن وسيبالوس" (٢٠٢٣) في باكستان، التي أشارت إلى تباين في وجهات النظر حول فعالية البرامج التأهيلية، وأهمية التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والتدريب الميداني. كما أظهرت الدراسة الحالية نفس الحاجة إلى توسيع الشراكات مع المؤسسات الأخرى والتدريب الميداني كجزء من تطوير برامج التأهيل.

وعلى المستوى العالمي، تم ملاحظة تشابه مع دراسة "ني وآخرون" (٢٠٢٣) في الولايات المتحدة الأمريكية، التي ركزت على أهمية وضع برامج تأهيلية معتمدة على المعايير، حيث توافقت النتائج مع ما تم التأكيد عليه في الدراسة الحالية حول ضرورة تبني المناهج المستندة إلى المعايير وفرص التدريب الميداني كجزء من التحسين المستمر في برامج تأهيل القائدات.

تم العثور على تطابق أيضاً مع دراسة "جيردبورج" (٢٠٢٣) في السويد، التي أكدت على أهمية تدريب المديرين المبتدئين على المهام الإدارية والتربوية وتعزيز قدرتهم على التواصل وحل المشكلات. وأكدت الدراسة الحالية بدورها على ضرورة تعزيز المهارات القيادية والإدارية للقائدات التربويات، وهو ما يعكس اتفاقاً بين الدراسات حول أهمية توفير تدريب شامل يغطي الجوانب كافة.

أما في ما يتعلق بالسياق الثقافي، فقد تم تأكيد أهمية مراعاة السياق الاجتماعي والثقافي في تصميم البرامج التأهيلية، وهو ما أظهرته دراسة "سيسر" (٢٠٢٢) في السويد، والتي أشار فيها الباحثون إلى ضرورة تخصيص البرامج

لتناسب السياق المحلي. بينما تم التأكيد في الدراسة الحالية على ضرورة مراعاة البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع السعودي بشكل خاص عند تصميم البرامج، مما يعكس توافقاً في أهمية تخصيص البرامج بما يتناسب مع الاحتياجات الثقافية والتعليمية الخاصة بكل بلد.

وفي دراسة الشمري وآخرون (٢٠٢٣) التي تناولت دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة، تم التأكيد على أن برامج التدريب الإداري تساهم بدرجة متوسطة في تطوير المهارات القيادية. وقد أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرات وفقاً لسنوات الخبرة أو الدورات التدريبية التي شاركوا فيها. وتشير هذه النتائج إلى الحاجة المستمرة لتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير المهارات القيادية بشكل يتناسب مع احتياجات المديرات، وهي مسألة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي تسلط الضوء على ضرورة تحسين البرامج التأهيلية لتمكين القيادات التربوية من تحقيق نتائج أفضل في بيئات التعليم المختلفة.

من جهة أخرى، تشير دراسة الفهمي (٢٠٢٠) إلى أن القيادة الواعية تعد من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات التعليمية، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ الخطط بفعالية. وقد أكدت الدراسة الحالية على أهمية تطوير المهارات القيادية بما يتماشى مع التحولات التربوية، حيث أن القادة التربويين يتحملون مسؤولية كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة الفهمي في ضرورة تبني أسلوب التفكير العلمي وتوظيف المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

أما دراسة الزهراني (٢٠١٨) التي تناولت فاعلية برامج التدريب في تحسين أداء القيادات المدرسية في منطقة مكة المكرمة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن قادة المدارس الذين شاركوا في برنامج محترف القيادة المدرسية قد أظهروا تحسناً كبيراً في ممارسة المهارات القيادية، خاصة في مجالات المشاركة المجتمعية، قيادة المدارس، والتخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضاً ضرورة وجود برامج تدريبية مستمرة لتحسين المهارات القيادية التي تعزز قدرة القائدات التربويات على مواجهة التحديات المتزايدة في السياق التعليمي السعودي.

في المقابل، أظهرت دراسة "جاياويرا وويلياماجي" (٢٠٢١) في سريلانكا أهمية التطوير المهني للقادة التربويين من خلال التدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة. وقد تبين أن التدريب قبل الخدمة المتكامل يعزز فعالية إعداد القادة التربويين، بينما كانت التحديات التي واجهت برامج التدريب تتمثل في الاستخدام المحدود

للتكنولوجيا، وهو ما يعوق فعالية التدريب. كما أظهرت هذه الدراسة ضرورة تنظيم برامج تدريبية مستدامة وشاملة. تتشابه هذه النتائج مع الدراسة الحالية التي تشير إلى أهمية التطوير المهني المستمر وضرورة تكامل الجوانب النظرية والعملية في تدريب القائدات التربويات، مع ضرورة استخدام التكنولوجيا كأداة لزيادة فعالية التدريب.

بناءً على هذه المقارنات، يمكن القول أن النتائج التي أظهرتها الدراسة الحالية تتوافق إلى حد كبير مع نتائج الدراسات السابقة، إلا أنها أبرزت تباينات مهمة تشير إلى أن فاعلية برامج التأهيل التربوي تتأثر بشكل كبير بالسياق المحلي والإقليمي. كما أن هذه الفروق تدعم الحاجة إلى مراعاة المتغيرات الثقافية والاجتماعية عند تصميم وتنفيذ برامج تأهيلية للقائدات التربويات، مما يساهم في تحسين فعالية هذه البرامج ويزيد من تأثيرها على الأداء التربوي.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تطوير برامج تأهيلية شاملة: يجب تصميم برامج تأهيلية متخصصة تتناسب مع احتياجات القائدات التربويات، مع التركيز على المهارات القيادية، والإدارية، والتدريب العملي. حيث أظهرت الدراسة وجود فجوات في الدورات التدريبية المتخصصة، لذا فإن توفير برامج تأهيلية شاملة يساهم في تعزيز قدرات القائدات التربويات.
- معالجة أعباء العمل: من الضروري العمل على تخفيف أعباء العمل اليومية للقائدات التربويات، وذلك لتمكينهن من المشاركة الفعالة في البرامج التأهيلية. حيث أشارت الدراسة إلى أن زيادة أعباء العمل تعيق مشاركتهن، لذا فإن إعادة توزيع المهام وتخفيف الضغط الوظيفي يساهم في تحسين فرص التأهيل.
- توفير حوافز مناسبة: ينبغي توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع القائدات التربويات على المشاركة في برامج التأهيل. حيث أظهرت الدراسة أهمية الحوافز في تحفيز القائدات، لذا فإن تقديم الحوافز المناسبة يساهم في زيادة الدافعية والمشاركة الفعالة.
- تعزيز الشراكات الدولية: يجب تعزيز التعاون مع المؤسسات الدولية الرائدة في مجال التأهيل التربوي. حيث أشارت الدراسة إلى ضعف الشراكات الدولية، لذا فإن الاستفادة من الخبرات العالمية يساهم في تطوير برامج تأهيلية أكثر فعالية.
- تخصيص الموارد المالية: ينبغي تخصيص الموارد المالية الكافية لدعم برامج التأهيل والتطوير. حيث أظهرت الدراسة وجود نقص في الموارد المالية، لذا فإن توفير الدعم المالي يساهم في تحسين جودة البرامج التأهيلية.

• تطوير مهارات المدربين: من الضروري الاستثمار في تطوير مهارات المدربين المسؤولين عن تأهيل القائدات التربويات. حيث أشارت الدراسة إلى أهمية رفع كفاءة المدربين، لذا فإن توفير فرص التدريب والتطوير للمدربين يساهم في تحسين جودة التأهيل.

• صياغة خطط استراتيجية: يجب صياغة خطط استراتيجية واضحة لتوجيه عملية التأهيل، مع تحديد الأهداف والنتائج المرجوة. حيث أظهرت الدراسة الحاجة إلى خطط استراتيجية، لذا فإن وضع إطار استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف التأهيل.

• توفير برامج تأهيلية دورية: ينبغي توفير برامج تأهيلية دورية ومستمرة، مع مراعاة احتياجات القائدات التربويات. حيث أشارت الدراسة إلى أهمية توفير برامج تأهيلية دورية، لذا فإن توفير فرص التدريب المستمر يساهم في تحسين مهارات القائدات.

• إعلام القائدات بمواعيد الدورات: يجب إعلام القائدات التربويات بمواعيد الدورات التأهيلية مسبقاً، لتمكينهن من الاستعداد والمشاركة الفعالة. حيث أظهرت الدراسة أهمية إعلام القائدات بمواعيد الدورات، لذا فإن التواصل الفعال يساهم في زيادة المشاركة.

• تمكين القائدات من تلبية احتياجات العاملين: ينبغي تمكين القائدات التربويات من تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة التربوية، من خلال توفير التدريب والدعم اللازم. حيث أشارت الدراسة إلى أهمية تمكين القائدات، لذا فإن توفير الفرص التدريبية للعاملين يساهم في تحسين البيئة التعليمية.

• التركيز على الجانب التطبيقي: يجب زيادة التركيز على الجانب التطبيقي في برامج التأهيل، من خلال تضمين التدريبات العملية، ودراسات الحالة، والتجارب الواقعية. حيث أشارت الدراسة إلى اعتماد كبير على الجانب النظري، لذا فإن زيادة الجانب التطبيقي يساهم في تعزيز المهارات العملية للقائدات التربويات.

• معالجة مقاومة التغيير: من الضروري معالجة مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين في المؤسسات التربوية. حيث أظهرت الدراسة وجود مقاومة للتغيير، لذا فإن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر ديناميكية.

• تبادل الخبرات بين القائدات التربويات: يجب تشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين القائدات التربويات، من خلال تنظيم لقاءات وورش عمل مشتركة. حيث أن تبادل الخبرات يساهم في تعزيز التعلم الجماعي، وتبادل الأفكار، والاستفادة من تجارب بعضهم البعض.

• توفير منصات إلكترونية للتدريب: ينبغي الاستفادة من التقنيات الحديثة، وتوفير منصات إلكترونية للتدريب والتأهيل. حيث أن المنصات الإلكترونية توفر مرونة في

الوصول إلى التدريب، وتتيح فرص التعلم عن بعد، مما يساهم في زيادة المشاركة وتوفير الوقت والجهد.

• تقييم وتقويم برامج التأهيل: يجب إجراء تقييم وتقويم دوري لبرامج التأهيل، من خلال جمع آراء القائدات التربويات، وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة. حيث أن التقييم المستمر يساعد في تحسين جودة البرامج، وتلبية احتياجات القائدات بشكل أفضل.

قائمة المراجع

- إلياس ، محمد (٢٠١٢). القيادة التربوية ، دار وائل ، عمان : الأردن
بلال ، محمد إسماعيل (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية . مصر ، الدار الجامعية.
بني مرتضى، أحمد سليمان محمد. (٢٠١٩). إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومعيقاتها
كما يراها قاندي المدارس الثانوية بمنطقة الدمام التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية
بجامعة القصيم، ١٢(٤)، ١٦٧٣-١٧٠٦.
حراشنة ، عماد خلف (٢٠٢٠) . درجة ممارسة مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم
لمهارات الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه المفرق بالأردن .
مجلة العلوم التربوية والنفسية . المجلد ٤ العدد ٢٦
حسين ، سلامة و عوض الله ، عوض الله (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي ،
دار الفكر ، عمان ، الأردن.
الخميس، منتهى إبراهيم أحمد. (٢٠٢٠). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها
ومعوقاتها. مجلة العلوم التربوية بجامعة جنوب الوادي، (٤٤)، ٩٠-٥٧.
الزهراني، عبدالله بن أحمد سالم. (٢٠١٨). فاعلية البرامج التدريرية بمشروع تطوير في
تحسين أداء القيادات المدرسية بمنطقة مكة المكرمة: برنامج محترف القيادة المدرسية
أنموذجاً. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، ٤(١)، ٨٧-٥١ .
السعدي، حمدة حمد. (٢٠٢٢). فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات
المدارس العُمانية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مجلة جامعة الشارقة
للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٩(٢)، ٤٢٩-٤٦٦ .
سليمان، إيناس السيد محمد. (٢٠٢١). دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية
بالتعليم المصري قبل الجامعي. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ١(٨٩)،
٢٩٤-٢٤٨ .
سلامة ، عبدالله (٢٠١٣). " المدير كمشرف تربوي مقيم " . ورشة عمل ، ٢٩ نيسان ، رام
الله ، فلسطين.
الشريف، علي بن فهد بن فهد الفعر. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة
التربوية في جامعة الطائف. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٤(١٦٩)، ١٢٤-١٦١ .
الشمري، أسماء بنت سحيمان؛ الحبيب، خلود بنت إبراهيم؛ الحربي، سارة بنت شامان.
(٢٠٢٣). دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس
الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ٣(٨)،
٣٧٣-٣٤٠ .
الشبيه، مراد علي عبدالله؛ النجار، عبدالله علي صالح. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير أداء
قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر
كايزن (kaizen). مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٣٩)، ٢٨-١ .

- عبود، رباب عبدالوهاب. (٢٠٢٤). مؤهلات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر مدراء المدارس. مجلة الدراسات المستدامة، ٦(ملحق)، ٢٦٥-٢٩٢.
- العريفي، حصة بنت سعد ناصر. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الكفايات التعليمية للقائد التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء تجربة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ١١(١)، ٢٧-٤١.
- العمرى، أحمد يحيى محمد. (٢٠١٨). التنمية المهنية للقائدات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: محافظة مخوة أنموذجاً. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٢(٢)، ١-٢١.
- العنزي، مطلق مهيل؛ العنزي، سلامة عجاج. (٢٠٢٢). تقدير الاحتياجات التدريبية في خطط برامج التأهيل القيادي لمديري مدارس الدمج بدولة الكويت. المجلة التربوية بجامعة الكويت، ٣٦(١٤٣)، ١١-٤١.
- عوض، هالة عمر محمد. (٢٠٢١). تقويم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن: دراسة تقييمية بمحافظة الإسكندرية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ١٩(١)، ١٦٣-٢٥٥.
- عبود، عبد الغني (٢٠٠٠). التربية المقارنة والألفية الثالثة : الايدولوجيا والتربية والنظام العالمي الجديد ، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس (١٣) ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
- العجمي ، محمد حسين (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية . دار الفكر العربي ، ط ١ ، القاهرة
- عامر ، فرج المبروك عمر (٢٠١٦) . مدير المدرسة والإدارة المدرسية ، جمهورية مصر العربية ، دار حميثرا للنشر.
- عبد الهادي ، جودت عزت (٢٠٠٦) الإشراف التربوي – مفاهيمه وأساليبه – دار الثقافة للنشر والتوزيع ط ١ ، عمان ، الأردن
- العميان ، محمود سلمان (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر.
- الفراني ، سوزان محمد (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
- الفتنوخ، عبدالله بن عبدالرحمن. (٢٠١٧). واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ١٠(١)، ١٦٧-٢٣٢.
- الفهمي، مرزوق بن مطر. (٢٠٢٠). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٢(٥)، ١٥-٤٤.

القرني، سعداء بنت فرحان بن سعد؛ الغامدي، حمدان بن أحمد. (٢٠٢٢). واقع الأداء الوظيفي للقيادات التربوية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بالقاهرة جامعة الأزهر، ١(١٩٤)، ٤٨٨-٥٢٥.

القرني، علي حسن يعن الله؛ القحطاني، نوره مسفر محمد. (٢٠١٩). متطلبات تطوير بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في ضوء منهجية ٦ سيجما. مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية، (٩)، ١٩٨-٢٢٩.

كنعان ، نواف (١٩٩٩). القيادة الإدارية ، ط٢ ، عمان ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كيلاني ، هند يحي بكرى (٢٠٢٢). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض . جامعة أسيوط ، كلية التربية ، المجلة العلمية ، مج ٣٨ ع ١١

منصور، أحمد إبراهيم (٢٠١٥). تكنولوجيا التعليم . عمان : دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

هبال ، نوري عبدالله (٢٠٢٣). الإدارة المدرسية ودورها في تطوير المناهج الدراسية، كلية التربية ، جامعة الزاوية ، ع ٨ مج ٣ مجلة الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية .

ليبيا

Nasreen, A., & Odhiambo, G. (2018). The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. Bulletin of Education and Research, 40(1), 245-266.

Munna, A.S.&Kalam,A.(2021).Teaching and learning process To Enhance Teaching Effectiveness : ALiterature Review . International Journal of Humanities and Innovation (IJHI),4(1),1-4

Babalola, J.(2010).Quality Assurance In Education : Input , process and output.Nigerian Association for Educational Administration and planning,12(5),281-298

Ntawiha ,p.(2016).Educational Inputs and their Implications for output In public Secondary schools In Nyarugenge and Nyamasheke Districts Rwanda.PHD Thesis , Kenyatta University.

Lyazat, I.Takhir, M.Irine, M.Kuandyk, B.Venera, Y.And Saira,R.(2018).Mechanis on Improving The Education System Quality in the Republic of Kazakhstan. Journal of Intellectual Disability – Diagnosis and Treatment , 6 (1), 119-124

Griffiths , O.,Roberts,L.,& price , J.(2019).Desirable leadership Attributes Are Preferentially Associated with Women : A Quantitative study of Gender and leadership Roles in the Australian work force . Australian Journal of Management , 44 (1),32-49.



**الملامح الجغرافية العامة لحوض وادي العوينة شمال شرق
المدينة المنورة**

**General geographical features of the Wadi Al-Awaina Basin,
northeast of Medina**

إعداد

**باسمة مسعود عبد الله اللهيبي
Basma Masoud Abdullah Al-Lahabi**

كُلِيَّة اللُّغَة العَرَبِيَّة وَالدِّرَاسَات الاجْتِمَاعِيَّة - جامِعة القَصِيم

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404406

٢٢ / ٩ / ٢٠٢٤

استلام البحث

٢٣ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول البحث

اللهيبي، باسمة مسعود عبد الله (٢٠٢٥). الملامح الجغرافية العامة لحوض وادي العوينة شمال شرق المدينة المنورة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٤)، ٧٥ - ١١٢.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الملاح الجغرافية العامة لحوض وادي العوينة شمال شرق المدينة المنورة المستخلص:

يهدف هذا البحث الى دراسة الملاح الجغرافية العامة لحوض وادي العوينة وذلك من خلال تحليل ومعالجة الخرائط الرقمية التضاريسية والجيولوجية للحوض بالاعتماد على نظم المعلومات الجغرافية ، للوصول الى المدلولات التضاريسية والجيولوجية والمناخية التي يتميز بها الحوض ، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف طبيعة الحوض والتركيب الجيولوجي ، وجمع وتحليل المعلومات بواسطة تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية من خلال الخرائط وصور ونموذج الارتفاع الرقمي (DEM) واستخدام المؤشرات النباتية والعمرائية للكشف عن الغطاء الأرضي للحوض بالإضافة الى البيانات المناخية من محطة مطار المدينة المنورة للكشف عن الخصائص المناخية . وتوصلت الدراسة الى ان حوض وادي العوينة يبلغ مساحته ٨٦٨ كم^٢، وهو من اهم روافد حوض وادي العقول أحد اهم الاودية بالمدينة المنورة، ويتألف حوض التصريف من الصخور النارية والمتحولة حيث تتمثل بصورة رئيسية في صخور الجرانيت والبازلت والجابرو حيث تتركز في الأجزاء الشمالية الشرقية والجنوبية الغربية حيث تتسم بتضرسها وشدة وعورتها. أما رواسب الزمن الرابع فتتركز في الاجزاء الشرقية من الحوض وتتمثل في رواسب الوديان والسبخات والبلابيا، وتنحدر منطقة الدراسة بصفة عامة صوب الشمال الشرقي الى الجنوب الغربي ، وتوجد المرتفعات الشاهقة الارتفاع، والتي يصل منسوب أعلى نقطة بها إلى (١٥١٨مترًا) متمثلة في جبل الجعلب، بينما ينخفض الانحدار بالاتجاه صوب الجنوب الغربي حتى أقل منسوب (٦٠٦ أمتار) عند مصب وادي العوينة. وخلصت الدراسة الى ضرورة تنظيم استخدام الأرض في المنطقة ويشمل ذلك الطرق والمزارع والمباني واختيار أنسب المناطق التي يمكن استصلاحها واستغلالها ، ضرورة إنشاء محطات لقياس السيول والجريان السطحي في انحاء الحوض حيث تنعدم مثل هذه المحطات وادي العوينة باستثناء محطة واحدة مطار المدينة والتي تقع جنوب الحوض ، إزالة العقوم والمخالفات الصناعية من بطون الأودية ورفعها من مجاري الأودية.

Abstract:

This research aims to study the general geographical features of the Al-Owainah Valley Basin through the analysis and processing of digital topographic and geological maps of the basin using Geographic Information Systems. The objective is to uncover the topographic, geological, and climatic characteristics that distinguish the basin. The study adopts a descriptive-

analytical approach to describe the nature of the basin and its geological structure. Data were collected and analyzed using Geographic Information Systems applications, including maps, images, and a Digital Elevation Model. Additionally, vegetation and urban indicators were utilized to identify the land cover of the basin, along with climatic data from Medina Airport Station to reveal the climatic characteristics. The study concluded that the Al-Owainah Valley Basin covers an area of 868 km² and is one of the main tributaries of the Al-Aqool Valley Basin, which is among the most significant valleys in Medina. The drainage basin consists of igneous and metamorphic rocks, primarily represented by granite, basalt, and gabbro. These rocks are concentrated in the northeastern and southwestern parts of the basin, characterized by their rugged and steep terrain. Quaternary deposits are concentrated in the eastern parts of the basin, represented by wadi deposits, sabkhas, and playas. The study area generally slopes from the northeast to the southwest. The region features high elevations, with the highest point reaching (1518 meters), represented by Mount Al-Ja'alab. The slope decreases toward the southwest, reaching the lowest elevation of (606 meters) at the mouth of Al-Owainah Valley. The study concluded the necessity of organizing land use in the area, including roads, farms, and buildings, and selecting the most suitable areas for reclamation and utilization. It also emphasized the importance of establishing flood and surface runoff monitoring stations throughout the basin, as such stations are absent in Al-Owainah Valley except for one located at Medina Airport, south of the basin. Additionally, the study recommended removing embankments and industrial obstructions from the wadi beds and clearing them from the watercourses.

مُقدِّمة:

تُعَدُّ التُّضاريس الأَرْضِيَّة من العوامل المهمة التي تساعد في تشكيل الظواهر والأشكال الجيومورفولوجيَّة على سطح الأرض، كما أنها إحدى الخصائص الطَّبِيعِيَّة التي تستند إليها مقومات الدِّراسات الجيومورفولوجيَّة، وتُعَدُّ التُّضاريس الأَرْضِيَّة من العوامل التي تؤثر في التصريف النهري من حيث زيادة أو قلة جريان المياه زمنيًّا ومكانيًّا على طول مجرى النهر (جاري، عبد الحسين، ٢٠١١، ص ٣٣٣).

أهمية الدراسة :

تتمكّن أهمية الدراسة في أن وادي العوينة أحد أكبر روافد حوض وادي العاقول بالمدينة المنورة، كما أنه يتميز بكثافة تصريف عالية في بعض أجزاء الحوض قدرت بنحو ١١,٧ كم²/كم² (عبد العزيز، ٢٠١٢). وتعتبر أراضي الحوض أراضي صالحة للزراعة حيث تكثُر بها المزارع بالإضافة الى اعتباره امتداد عمراني مستقبلي لمدينة المنورة حيث بدأ يأخذ النمو العمراني فيها لتوجه ناحية الشمال الشرقي ، بعد أن كان النمو العمراني للمدينة المنورة قبل عام ١٩٢٨م يتركز حول منطقة المسجد النبوي الشريف ، وفي الفترة ما بين الأعوام ١٩٦٥م و١٩٨٩م شهدت المدينة توسعا عمرانيا نحو المناطق الغربية والجنوبية الشرقية كما في الشكل (١) ، اما حاليا فقدت شهدت المدينة المنورة نمو عمراني جديد حيث بدأ التوسع العمراني يتجه نحو الاتجاه الشمال الشرقي خاصة بعد انشاء مطار المدينة المنورة عام ٢٠١٢م (وزارة الشؤون البلدية والقروية ، ١٤٤٠هـ)

تساؤلات البحث :

- ١- ماهي الخصائص التضاريسية والجيولوجية لمنطقة الدراسة ؟
- ٢- ماهي الخصائص المناخية لمنطقة الدراسة ؟
- ٣- ما أبرز الغطاءات الأرضية في منطقة الدراسة؟

أهداف البحث :

- ١- دراسة الخصائص الجيولوجية والتضاريسية لحوض وادي العوينة
- ٢- دراسة الخصائص المناخية لحوض وادي العوينة
- ٣- الكشف عن الغطاءات الأرضية لمنطقة الدراسة

أبعاد البحث:

الحدود المكانية

تقع منطقة الدراسة (حوض وادي العوينة) شمال شرق الدينة المنورة بين دائرتي عرض " ٣١ ٣١' ٢٤" و " ٥٤' ٠٥" ٢٤ وبين خطي طول " ٤٤ ٣٩' ٣٩" و " ١٣ ٠٥' ٤٠" كما في الشكل رقم (٢). وتبلغ مساحته ٨٦٨.٥٦ كم²، وتتمثل المنابع الرئيسية للحوض في أحواض الخضراء وأبو سدر اللذان ينبعان من جبال أم

سلمة (٤٧٦ متر) وجبال الجلعب (٤٠٥ متر)، ويصب الوادي في وادي العاقول، ويتدرج حوض وادي العوينة منسوبه من الشمال الشرقي إلى الجنوب الغربي، حيث نجد أعلى منسوب في الأجزاء الشمالية من الحوض بلغ (١٥١٨ متر)، وأقل منسوب (٦٠٦ متر) في الأجزاء الجنوبية الغربية

الدراسات السابقة :

كما درس عبد الرزاق الكومي (٢٠١٥) الأبعاد الهيدروجيومورفولوجية للتنمية في حوض وادي بيشة والتي تهدف الى استنتاج خريطة للتنمية المكانية في ضوء المقومات والمحددات الجيومورفولوجية وذلك من خلال دراسة الظروف الطبيعية للحوض ودراسة الاشكال الجيومورفولوجية في الحوض ودراسة الخصائص الهيدرولوجية ، ولقد اعتمدت الدراسة على الدراسة الميدانية والخرائط الطبوغرافية بمقياس ١:٥٠٠٠٠٠ وخرائط جيولوجية بمقياس ١:٤٠٠٠٠٠٠ بالإضافة الى المرئيات الفضائية من نوع Landsat7 T.E.M بدرجة وضوح ١٤,٥ متر بهدف دراسة التجمعات العمرانية وشبكة الطرق والأراضي الزراعية .

تناول (شذا رواشدة وآخرون ،٢٠١٧ م) الخصائص المورفومترية والهيدرولوجية لحوض وادي الحسا حيث اعتمدت الدراسة على نظم المعلومات الجغرافية والخرائط الطبوغرافية ذات مقياس ١:٥٠٠٠٠٠ ونماذج الارتفاعات الرقمية بدقة ٣٠م وبرنامج ARC GIS 10.1 كما استخدمت معادلات الخصائص المورفومترية لتحديد نسبة الاستطالة والاستدارة ونسبة التضرس وكثافة التصريف النهري ونسب التشعب كما استخدمت نموذج سنايدر وذلك لقياس زمن الوصول وكمية التدفق المائي ، وتوصلت الدراسة الى ان الخصائص المورفومترية لحوض وادي الحسا ترتبط بعلاقة مباشرة بالظواهر الهيدرولوجية

منهجية البحث:

يتناول البحث دراسة الملاح الجغرافية العامة لحوض وادي العوينة وذلك يتطلب استخدام المنهج الوصفي والأسلوب الكمي والتحليل المكاني حيث سيتم في هذه الدراسة وصف الملاح الجغرافية العامة لحوض العوينة والتي تشمل الخصائص الجيولوجية وذلك بالاعتماد على الخرائط الجيولوجية بمقياس 1:250 000 ووصف الخصائص التضاريسية اعتمادا على نموذج الارتفاع الرقمي بقوة ايضاحية ٣٠ م والخرائط الطبوغرافية بمقياس 1:50 000 بالإضافة الى دراسة توزيع المراكز العمرانية اعتمادا على مرئية فضائية من نوع landsat حيث سيتم استخدام مؤشر الاختلاف الحضري NDBI للكشف عن التوزيع العمراني حيث تنص معادلته على الاتي:

$$NDBI = \frac{\text{band}(MIR) - \text{band}(NIR)}{\text{band}(MIR) + \text{band}(NIR)}$$

(دويدار، ٢٠١٤)

واستخدام مؤشر NDVI للكشف عن المناطق الزراعية في الحوض وتنص معادلته على الاتي: $NDVI = \frac{NIR - R}{NIR + R}$ (عبد، ٢٠١٣) وذلك اعتمادا على برنامج Arc GIS 10.5 من خلال Raster Calculator من قائمة Spatial Analyst.

أولاً: الخصائص الجيولوجية

للتكوينات الجيولوجية دور كبير في توزيع الأشكال الجيومورفولوجية الموجودة على سطح الأرض، كما تتأثر شبكة الأودية في حوض وادي العوينة بنوع الصخر، وأيضاً البنية الجيولوجية بشكل كبير، وتتنوع التكوينات الجيولوجية بمنطقة الدراسة، وفيما يلي دراستها تفصيلاً:

أ- التكوينات الجيولوجية

١- تكوينات العريفي: Al-Aurifi Formations

يوجد هذا التكوين في أقصى غرب ووسط حوض وادي العوينة على مساحة ٥٧.٨ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٦.٦٥% من إجمالي مساحة حوض التصريف، ويتألف هذا التكوين من صخور اليريشيا والصخور البركانية، بالإضافة إلى صخور الحجر الرملي الفتاتية التي تتكون نتيجة تلاحم مُفْتَتَات بركانية قديمة ذات تصنيف رديء وغير متجانسة (الهلال، ٢٠٠٧، ص ١٤٠).

٢- تكوينات داوناك: Downak formations

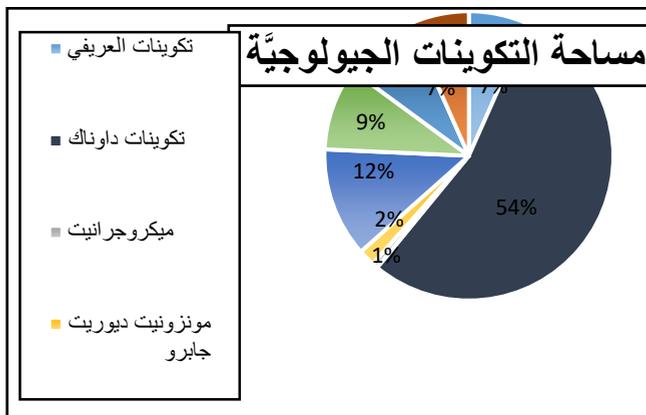
تشكل تكوينات داوناك أكثر من نصف التكوينات التي توجد بمنطقة الدراسة فهو يتوزع في الجزء الشمالي والجزء الجنوبي لحوض وادي العوينة على مساحة تصل إلى نحو ٤٧١.٥ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٥٤.٢٨%، حيث يوجد هذا التكوين على نطاق كبير من الأجزاء الشمالية والغربية والجنوبية. وتتألف هذه التكوينات من الكونجلومرات ذي الحبيبات شبة المستديرة، بالإضافة إلى الحجر الرملي والطيني، كما تشير خصائص هذه التكوينات إلى ظروف ترسيب نهري خلال تكوين هذه الصخور (عبد العزيز، ٢٠١٢م).

جدول رقم (١) التكوينات الجيولوجية بحوض وادي العوينة

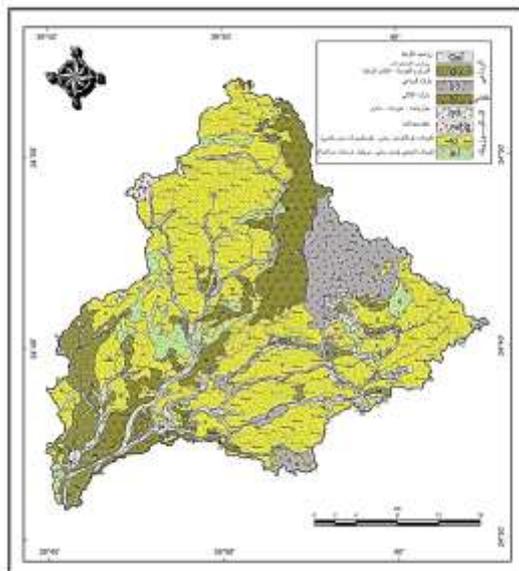
اسم التكوين الجيولوجي	المساحة (كم ^٢)	نسبة المساحة %
تكوينات العريفي	57.8	6.65
تكوينات داوناك	471.5	54.28
ميكرو جرانيت	5.69	0.65
مونزونيت ديوريت جابرو	16.19	1.86
بازلت الثلاثي	106.43	12.25
البازلت الرباعي	81.22	9.35
رواسب المنحدرات والمراوح الفيضية والكتبان الرملية	71.76	8.26
رواسب الأودية	57.98	6.68
الإجمالي	868.57	100



المصدر: اعتمادا على الخريطة الجيولوجية مقياس ١:٢٥٠٠٠٠ لمنطقة المدينة المنورة من وزارة البترول والثروة المعدنية ١٩٨١م.



شكل (١) التوزيع النسبي للتكوينات الجيولوجية بحوض وادي العوينة المصدر: من عمل الطالبة اعتماداً على الخريطة الجيولوجية مقياس ١:٢٥٠٠٠٠ لمنطقة المدينة المنورة من وزارة البترول والثروة المعدنية ١٩٨١م.



شكل (٢) مساحة التكوينات الجيولوجية بحوض وادي العوينة

المصدر: الطالبة اعتمادًا على الخريطة الجيولوجية مقياس ١:٢٥٠٠٠٠ لمنطقة المدينة المنورة من وزارة البترول والثروة المعدنية ١٩٨١م.

٣- **صخور الميكرولجرانيت: Microgranite rocks**

يشغل هذا التكوين أقصى شمال حوض وادي العوينة على مساحة ٥.٦٩ كم² بنسبة تصل إلى ٠.٦٥ % من إجمالي مساحة حوض التصريف، ويتألف من محقونات جوفية محاطة بصخور أحدث منها، وتتسم هذه الصخور بأنها ذات نسيج بروفيري متوسط (عبد العزيز، ٢٠١٢).

٤- **صخور المونزونيت والديورايت والجابرو: Monzonite, Diorite and Gabbro**

يوجد هذا التكوين على مساحة صغيرة جدًا مقارنة بباقي تكوينات حوض وادي العوينة على مساحة تصل إلى ١٦.١٩ كم² بنسبة ١.٨٦ % من إجمالي تكوينات حوض وادي العوينة، كما أنه يوجد في صورة بقع متناثرة في الأجزاء الجنوبية الشرقية من الحوض، والتي غالبًا ما تكون على شكل عروق تتألف من عدة صخور مثل الديورايت والجابرو.

٥- **صخور البازلت:**

تكوّنت صخور البازلت نتيجة النشاط البركاني الذي حدث خلال العصر الثلاثي، أثناء نشأة الأخدود الأفريقي العظيم والذي أدى إلى تكوين البحر الأحمر، وتتكون صخور البازلت بصورة رئيسية من البازلت، والأنديسيت، والتي غالبًا ما تعرف باسم الحرّات، وقد غطت هذه الصخور طبقات رسوبية مكونة من الطين والرمل والحصى (الهلل، ٢٠٠٧، ص ١٤٤)، وقد تم تصنيف صخور البازلت بحوض وادي العوينة إلى صخور البازلت الثلاثي والرباعي كما يلي:

- **صخور البازلت الثلاثي: Basalt Tertiary**

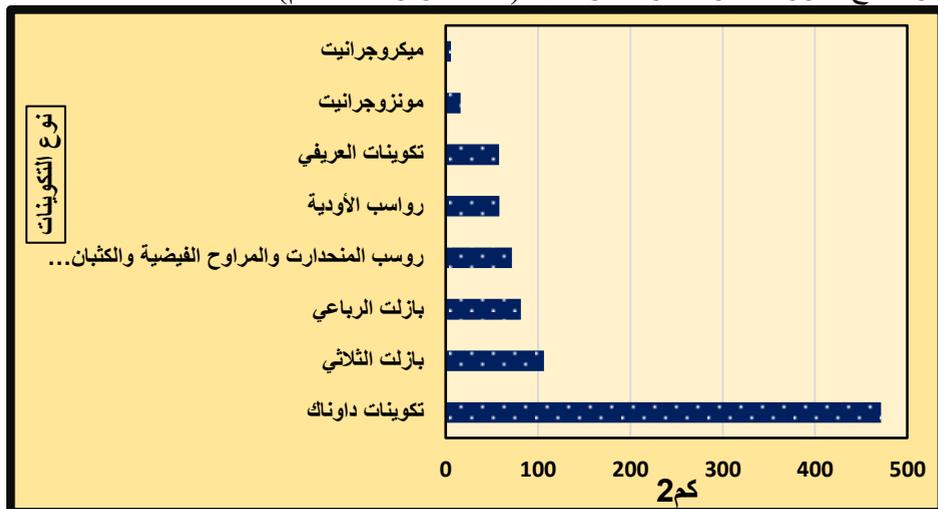
تمتد هذه الصخور بمنطقة الدراسة من الشمال الشرقي إلى الجنوب الغربي على مساحة تصل إلى ١٠٦.٤٣ كم² بنسبة ١٢.٢٥ % من إجمالي مساحة حوض التصريف، وقد نتج هذا التكوين نتيجة الحركات الانكسارية التي صاحبت البحر الأحمر والتي بدأت في عصر الأوليجوسين، وتتميز هذه الصخور أنها ذات مظهر قبابي.

- **صخور البازلت الرباعي: quaternary basalt rocks**

توجد أغلب صخور البازلت الرباعي في الجزء الشرقي وبنسبة ضئيلة جدًا في الجزء الجنوبي لمنطقة الدراسة على مساحة تصل إلى ٨١.٢٢ كم² بنسبة ٩.٣٥ % من إجمالي مساحة حوض التصريف، وتتسم هذه الصخور أنها ذات اللون الأسود والمظهر الكتلي والحواف الشديدة الانحدار.

٦- رواسب الرباعي :

ترجع نشأة هذه الرواسب إلى عصري البليستوسين والهولوسين، فقد تمكنت الأودية من نقل كميات كبيرة من الرواسب إلى حوض المدينة المنورة خلال عصر البليستوسين أثناء الفترات المطيرة، وبعد حلول الجفاف تراجع دور التعرية المائية وأصبح الدور الأكبر للتعرية الرياحية (عبد العزيز، ٢٠١٢م).



شكل (٣) توزيع التكوينات الجيولوجية بمنطقة الدراسة

وتوجد الرواسب الحديثة في حوض وادي العوينة في شكل رواسب قيعان الأودية ورواسب المراوح الفيضية، وفيما يلي دراستها:

- رواسب قيعان الأودية:

توجد هذه الرواسب في بطون الأودية على مساحة ٥٧.٩٨ كم^٢ بنسبة ٦.٦٨%، وتتألف هذه الرواسب من الرمل الخشن والمتوسط والناعم، وتظهر هذه الرواسب في حالة ثبات نسبي لا يعترضها التغير إلا في حال سقوط الأمطار بكميات كبيرة (عبد العزيز، ٢٠١٢).

- رواسب المراوح الفيضية:

تشغل رواسب المراوح الفيضية الجزء الغربي وبعض الأجزاء الجنوبية من حوض وادي العوينة على مساحة ٧١.٧٦ كم^٢ بنسبة ٨.٢٦%، وتتألف هذه الرواسب من الحصى والجلاميد والرمل الخشن فهي عبارة عن مُفْتَتَات رديئة التصنيف، كما تتسم هذه الرواسب بعدم تجانسها نظراً لاشتقاقها من صخور نارية صلبة إلى جانب قصر المسافة التي استغرقتها هذه الرواسب حتى تم ترسيبها على جوانب الأودية، كما تقع المصاطب الفيضية على منسوبين، فالمصطبة الأقدم،

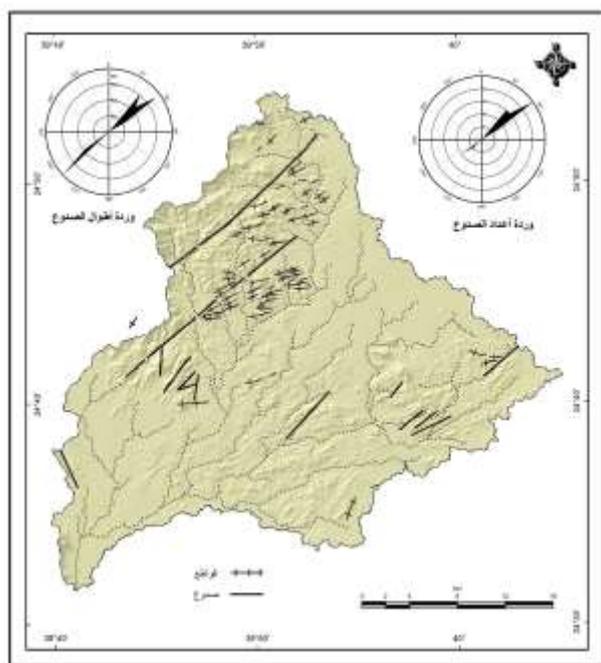
وهي الأولى تقع على منسوب نحو ١٥ مترًا، بينما تقع المصطبة الأحداث، وهي الثانية على منسوب يتراوح بين ٣-٦ أمتار (العوضي، ٢٠٠٢).

ب- البنية الجيولوجية:

تنتم البنية الجيولوجية بشدة التعقيد نظرًا لتعرضها لعدد من الحركات الأرضية ما بين ضغط وشد، فالبنية الجيولوجية تهتم بدراسة خصائص واتجاهات الصدوع والطيات ومدتها تأثيرها على الأشكال الجيومورفولوجية بحوض وادي العوينة خاصة في تحديد اتجاه خطوط التصريف الرئيسية، وبالتالي تحديد أطوالها عرضها بالإضافة إلى تحديد الحافات الصدعية وأسطح الصدوع (دندرواي، ٢٠١١، ص ١٢).

١- الصدوع

الصدوع عبارة عن كسور تشق سطح القشرة الأرضية إلى كتلتين متباعدين من الصخور، وغالبًا ما ينجم عن تباعد هذه الكتل الصخرية حدوث الزلازل، بينما ينجم عن تقاربها نشوء اصطدامات وتكون للبراكين، وتتفاوت أطوال الصدوع من بضع مليمترات إلى آلاف الكيلومترات، إضافة لظهور الصدوع بعدة أشكال فقد يكون سطح الصدع أفقيًا، أو رأسيًا.



شكل (٤) أعداد واتجاهات الصدوع بحوض وادي العوينة

وتتوزع الصدوع في حوض وادي العوينة ما بين الجانب الشرقي والغربي والشمالي والجنوبي، ولكن توجد بصورة واضح في الجزء الغربي من الوادي، حيث توجد جبال أم سلمة والشلول والجلعب نتيجة تعرضهم للضغط الشديد التي سببته حركات القشرة الأرضية وقد بلغ أعداد الصدوع بحوض وادي العوينة 80 صدعاً في حوض وادي العوينة وإجمالي أطوال ١٤٨ كم.

ثانياً: الخصائص التضاريسية

تُعَدُّ دراسة الخصائص التضاريسية من الموضوعات المهمة في الجيومورفولوجية، نظراً لما لها من تأثير في تحديد مناطق التنمية وأنسب المناطق التي يمكن استغلالها واستصلاحها، كما تساعد دراسة الخصائص التضاريسية في التعرف على مدى تضرس أحواض التصريف، فحوض وادي العوينة يقع ضمن الدرع العربي الذي يُعد جزءاً من الدرع النوبي الأفريقي قبل أن ينفصل عنه في أواخر الزمن الثاني، ولدراسة خصائص سطح منطقة الدراسة تم الاعتماد على نموذج الارتفاع الرقمي SRTM30*30 لتحليل انحدارات واتجاهات الانحدار وأيضاً إنشاء القطاعات التضاريسية.

أ- درجات الانحدار:

تتحدد منطقة الدراسة بصفه عامة من أقصى الشمال الشرقي صوب الجنوب الغربي، وتوجد المرتفعات الشاهقة الارتفاع، والتي يصل منسوب أعلى نقطة بها إلى (١٥١٨م) ممثلة في جبل الجعلب، بينما ينخفض الانحدار بالاتجاه صوب الجنوب الغربي حتى أقل منسوب (٦٠٦ أمتار) عند مصب وادي العوينة. وقد تم تصنيف زوايا الانحدار إلى عدة فئات ثانوية طبقاً لتصنيف (Young, A., 1972) على النحو التالي:

١- انحدار مستو أو شبه مُستو (٠-٥)

تشغل هذه الفئة مساحة تصل إلى ٤٢٨ كم^٢ بنسبة ٤٩.٢٨%، أي حوالي نصف مساحة منطقة الدراسة، وهذا يعني أن حوض وادي العوينة أغلب سطحه ذات الانحدار المستوي أو شبه مستوي، وغالباً ما يمثل هذا السهول حول الأودية الرئيسية وأسطح المراوح الفيضية لأودية أبو سدر والرزايا والعوينة الأدنى ونعامين.

٢- انحدار خفيف (٥-١٠)

توجد هذه الفئة على مساحة ١٧٨.٢ كم^٢ بنسبة ٢٠.٥٢%، وتضم هذه الفئة أجزاء من المراوح الفيضية وأجزاء من جوانب الأودية في القطاعات الدنيا، وتغطي هذه أسطح هذه المناطق الرواسب التي جلبتها الأودية من الحافة الجبلية نتيجة عمليات التجوية والتعرية التي حدثت.

٣- انحدار المتوسط (١٠-15°)

توجد هذه الفئة على مساحة ١٠٥.٣٢ كم^٢ بنسبة ١٢.١٣% في الأجزاء الدنيا لمنحدرات بعض الكتل الجبلية والحافات الصدعية وبعض منحدرات جوانب الأودية في القطاعات الدنيا، خاصة التي يقطعها المجاري المائية ذات العمق والاتساع ودرجة الانحدار المختلفة من مكان لآخر كما في وادي الخضراء والسايه والسطيح.

٤- انحدار فوق المتوسط (١٥-25°)

تشغل هذه الفئة أراضي تصل مساحتها إلى ١٢٣.٥ كم^٢ بنسبة ١٤.٢٢% متمثلاً ذلك في المنحدرات الشمالية الغربية والتلال المنعزلة التي تتميز بعد انتظام شكلها نظراً للظروف التي تمر بها نتيجة قطع الأودية بفعل المجاري المائية الأمر الذي ينتج عنه خنادق شديدة الانحدار.

جدول (٢) نطاقات درجات الانحدار بالمنطقة

النسبة المئوية	المساحة (كم ^٢)	درجة الانحدار
49.28	٤٢٨	٥ - ٠
20.52	١٧٨.٢	١٠ - ٥
12.13	١٠٥.٣٢	١٥ - ١٠
14.22	١٢٣.٥	٢٥ - ١٥
3.58	٣١.١٣	٣٥ - ٢٥
0.27	٢.٣٨	٣٥ فأكثر
١٠٠		الإجمالي

٥- انحدار شديد (٢٥-٣٥°)

يشغل هذا النطاق مساحة تصل إلى ٣١.١٤ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٣.٥٨% من إجمالي مساحة الحوض محل الدراسة، وعادة يرتبط هذا النطاق بالحافات الجبلية التي تقطعها المجاري المائية، كما يفصلها عن بعضها مناطق ضيقة شديدة الانحدار تبدو على هيئة جروف رأسية كما هو الحال في الجعلب.

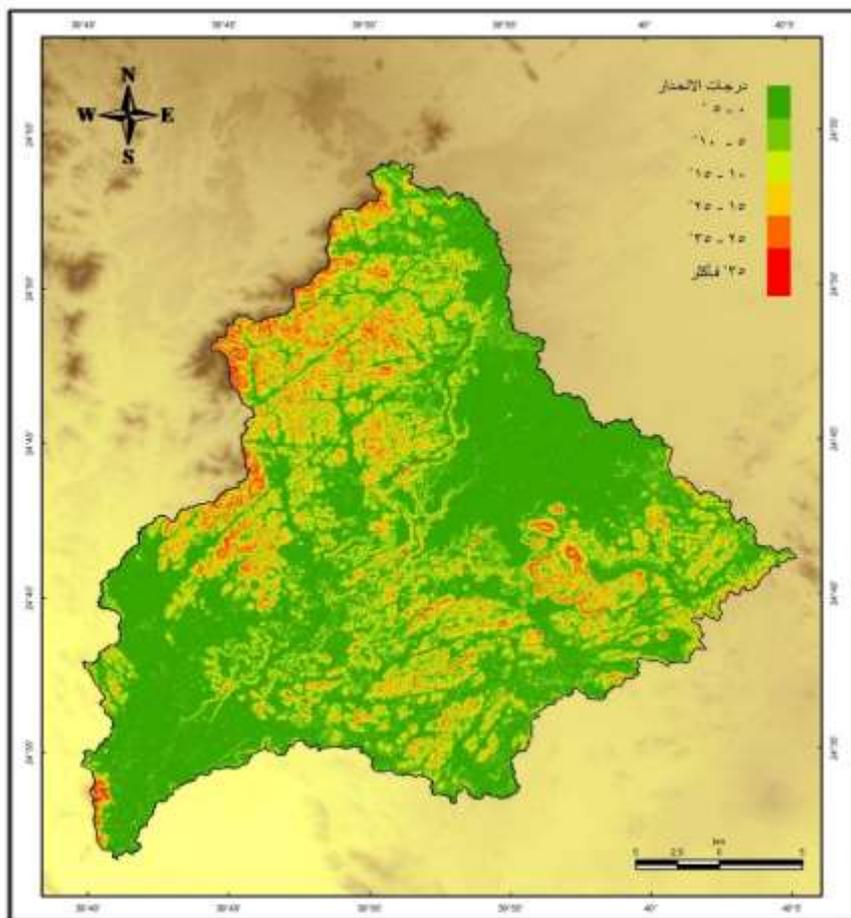
٦- انحدار شديد جداً أكبر من (٣٥°)

يشغل هذا النطاق مساحة ضئيلة جداً تصل إلى ٢.٣٨ كم^٢ بنسبة ٠.٢٧% من إجمالي مساحة الحوض في أعلى القمم الجبلية والجروف الرأسية، حيث إنها ستضم المنحدرات الشرقية والغربية لجبل السايه والمنحدرات الغربية لجبل الوعيرة.

وبناءً على ما سبق ودراسة جدول (٢) وشكل (٤) يتضح الآتي:

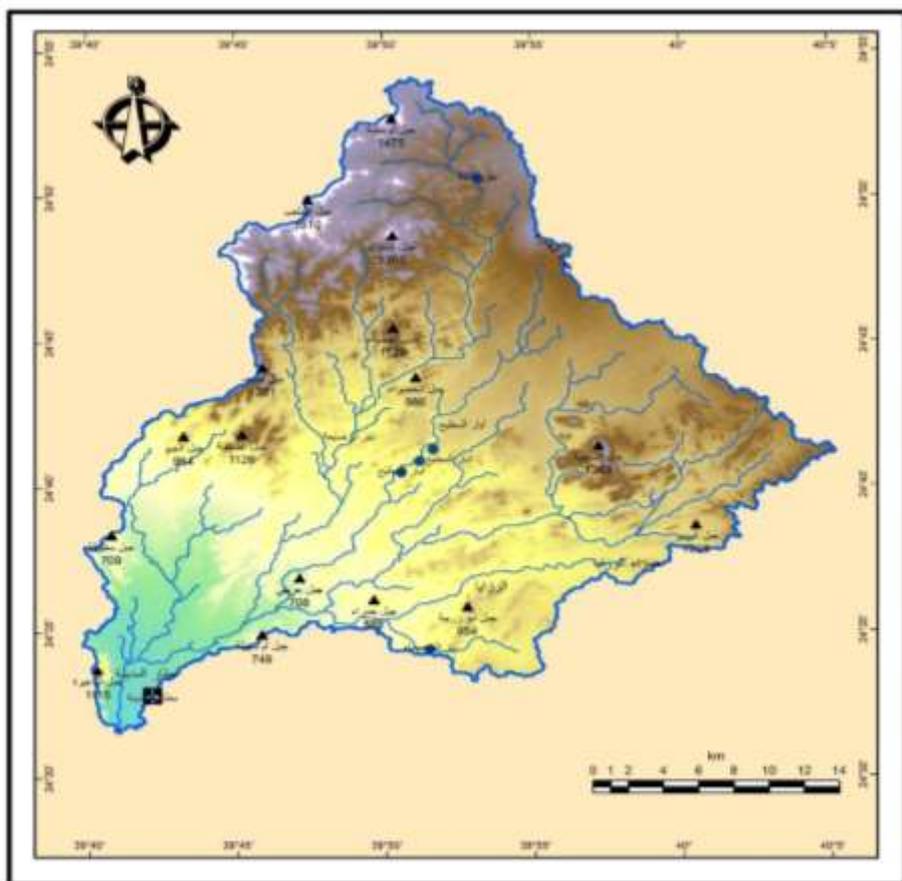
ينبع حوض وادي العوينة من جبل أم سلمة الذي يحده شمالاً ويصل ارتفاعه إلى (١٤٧٥ مترًا)، ويحده جنوباً مجموعة من الجبال، وهي (أبو زريبة - جبل

حمراء - جبل عريفي - جبل أم سهيلة - جبل الوعيرة) ويصل ارتفاعهما على التوالي ٩٥٤ - ٨٨٨ - ٧٠٨ - ٧٤٩ - ١١١٥) مترًا.



شكل (٥) نطاقات درجات الانحدار بالمنطقة

ومن الناحية الشرقية لحوض وادي العوبنة يوجد جبل السدير الذي يصل ارتفاعه إلى ١٠١٩ مترًا الذي يُعد منبعًا لوادي السدير، بالإضافة إلى وجود هضبة واسعة تجري فيها الشعاب مثل شعاب أبو سليمان والساهبة، ومن الناحية الغربية أقصى الشمال الغربي جبال الجعلب، والتي يصل ارتفاعها إلى ١٥١٠م، بالإضافة إلى مجموعة من الجبال الأخرى وهي (قصب - الجبو - مطرقة - الوعيرة) والتي يصل ارتفاعها على التوالي (١٢٨١ - ٩٦٤ - ٧٠٩ - ١١١٥) مترًا.



شكل رقم (٦) منابع الروافد الرئيسية لحوض وادي العوينة ومنابعها

يضم حوض وادي العوينة عديدًا من الجبال والتي ينبع منها أودية مختلفة، فجبل أبو زربية الذي ينبع منه وادي الرزايا يضم مجموعة جبال متجاورة ومتراصة شمالها طريق (المدينة - القصيم) وجنوبها مناطق وعرة بها بئر الصمياء وغربها جبال الثعلبي ويفصلها عن هذه الجبال بعض الشعاب الهابطة من نفس الجبل، بينما ينبع وادي السدير من جبل السدير الذي يضم مجموعة من الجبال التي تقع على مسافة قريبة من المدينة الرياض والتي تبعد عن قرية الصويدرة نحو ١٢ كم، كما تنحدر هذه الجبال من الناحية الشرقية انحدارًا شديدًا، والتي تهبط منها مجموعة من الشرائع والشعاب كشعيب البديعة وشعيب صماخ (الكعكي، ١٤١٩هـ).

أما عن وادي السايبية الذي ينبع من جبل السايبية يوجد شرقه هضبة واسعة يتوسطها طريق ترابي يصل الهضبة (بطريق الرياض - المدينة) وغربه آبار

السطيح، كما ينبع من جبل الحزم وادي السطيح، أما عن وادي الخضراء والتي توجد به قرية الخضراء والذي يعتبر أكبر روافد حوض وادي العوينة من حيث المساحة فنجده ينبع من ثلاثة جبال وهي (أم سلمة - الجعلب - الشلول).

جدول رقم (٣) منابع الروافد الرئيسية لحوض وادي العوينة ومنابعها

الارتفاع	الجبال	الأودية أو الشعاب التي تنبع منه
١٤٧٥ مترًا	أم سلمة	وادي الخضراء
١٣٦٥ مترًا	الجعلب	
١٥١٠ أمتار	الشلول	
-	حرة الحزم	وادي السطيح
١٢٦٨ مترًا	جبال السايبية	وادي السايبية
١٠١٣ مترًا	جبال السدير	وادي السدير
١١٢٦ مترًا	جبل الضاينة	وادي أبو سدر
٩٦٤ مترًا	جبل الجبو	وادي النعامين
٧٠٩ أمتار	جبل مطرفة	وادي الرزايا
٩٥٤ مترًا	جبل أبو زربية	

ب- اتجاهات الانحدار

من خلال دراسة خريطة اتجاه الانحدار التي تم إنشاؤها عبر برنامج ARC MAP V.10.8 اعتمادًا على نموذج الارتفاع الرقمي DEM يمكن تحديد اتجاه حركة مياه السيول.

ومن دراسة جدول (٤-١) وشكل (٧-١) يتضح الآتي:

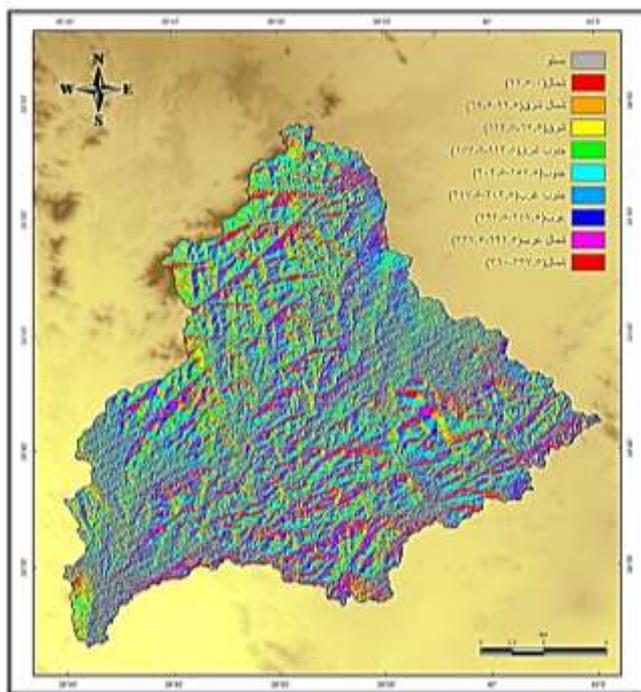
بلغ اتجاه الانحدار المستوي أو شبه مُستوي مساحة ٢ كم^٢ بنسبة ٠.٢٣%، وهي المراوح الفيضية عند مصبات الأودية، بينما شكلت مساحة الاتجاهات المنحدرة صوب الجنوب مساحة أكبر من أي اتجاه آخر في حوض وادي العوينة تصل إلى ١٣٤.٥ كم^٢ بنسبة ١٥.٤٩%، في حين بلغت مساحة الأراضي المنحدرة من الشمال الشرقي لأودية (السايبية - الجمامية - السدير) ٨٠.٨٢ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٩.٣١%، في حين شغلت مساحة الأراضي المتجه صوب الشمال الغربي من وادي الخضراء مساحة تصل إلى ١٠٤.٢٣ كم^٢ بنسبة ١٢%.

غالب أراضي منطقة الدّراسة تتجه انحدارها صوب الجنوب بصفة عامة باتجاهاته الثلاثة (جنوب شرق - جنوب - جنوب غرب) فقد بلغت نسبة هذه الاتجاهات ٤٣.٦٩%.

وبناءً على ما سبق فإن منطقة الدّراسة تنحدر من أقصى الشمال الشرقي والشمال الغربي صوب الجنوب الغربي نحو المناطق السهلية لحوض وادي العوينة.

جدول (٤) اتجاهات الانحدار بمنقطة الدراسة

النسبة المئوية	المساحة (كم ^٢)	اتجاه الانحدار
٠.٢٣	٢	مُسْتَوٍ
٥.٧٠	٤٩.٥٥	شمال
٩.٣١	٨٠.٨٢	شمال شرق
١١.٣١	٩٨.٢	شرق
١٤.٧٥	١٢٨.١٢	جنوب شرق
١٥.٤٩	١٣٤.٥	جنوب
١٣.٤٥	١١٦.٨	جنوب غرب
١٢.٦٤	١٠٩.٨٢	غرب
١٢	١٠٤.٢٣	شمال غرب
٥.١٣	٤٤.٥٢	شمال
١٠٠	٨٦٨.٥٦	الإجمالي



شكل (٧) اتجاهات الانحدار في منطقة الدراسة

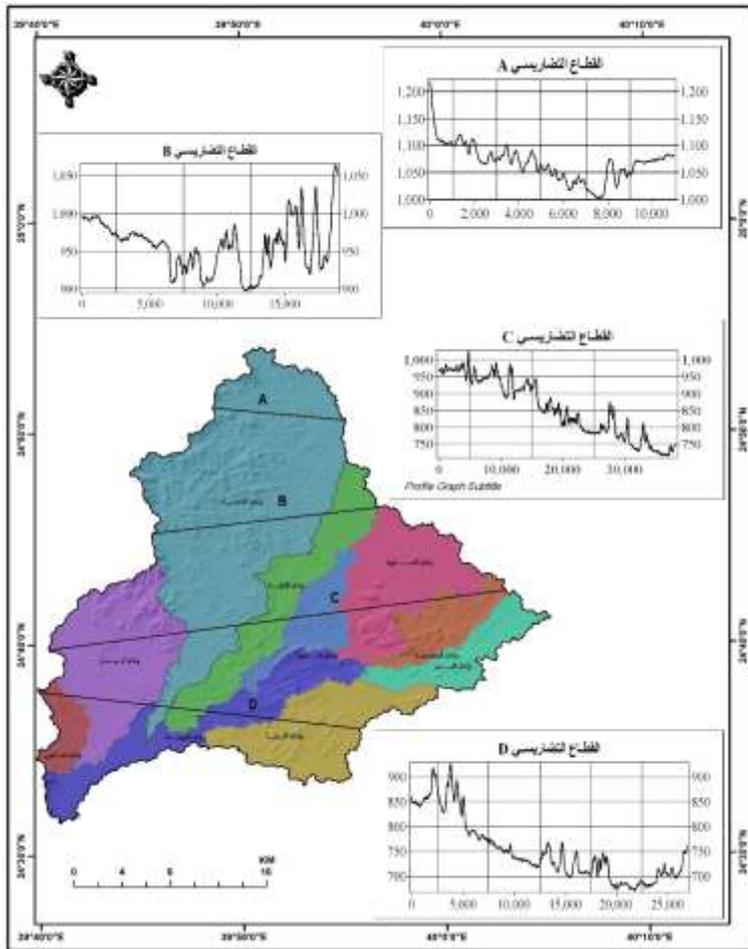
من عمل الباحثة باستخدام U.S.G.S. SRTM Digital Elevation Model, 30 meter, 2022

ج - القطاعات التضاريسية

تم رسم أربعة قطاعات تضاريسية لإبراز الملاحج التضاريسية لحوض وادي العوينة بواسطة برنامج ARC MAP 10.8 بالاعتماد على نموذج الارتفاع الرقمي SERTM 30*30 وفيما يلي عرض لهذه القطاعات.

١- القطاع A:

يمتد هذا القطاع في أقصى الشمال لحوض وادي العوينة في الجزء الغربي لحوض وادي العوينة لمسافة ١٠ كم، وينخفض هذا القطاع في بدايته نظرًا لوجود بئر جمعة، ويصل أقصى ارتفاع لهذا القطاع ١٢٠٠ م، حيث يوجد جبل أم سلمة.



شكل (٨) القطاعات التضاريسية لحوض وادي العوينة

٢- القطاع B:

يوجد هذا القطاع جنوب القطاع A ويمتد من أقصى الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي لحوض وادي العوينة لمسافة تصل إلى ١٥ كم، فهو يبدأ من شمال وادي الثعلة إلى وسط وادي الخضراء، ويلاحظ ارتفاع المنسوب في هذا القطاع، ثم انخفاضه نظرًا لاختلاف طبيعة تضرس المنطقة التي رسم فيها القطاع فهذا القطاع يمر بجبل الخطيباء وجبل قصب ويصل أقصى ارتفاع لهذا القطاع إلى ١٠٥٠ م.

٣- القطاع C:

يوجد هذا القطاع في وسط قطاع حوض وادي العوينة، ويمتد من أقصى الشرق إلى الغرب لمسافة تصل إلى ٣٥ كم من شمال وادي الجمامية إلى جنوب وادي أبو سدر، ويبدأ هذا القطاع نقطة منسوب تصل ٧٥٠ م ويأخذان في الارتفاع حتى يصل إلى ١٠٠٠ م، حيث جبل الضابنة والجيو.

٤- القطاع D:

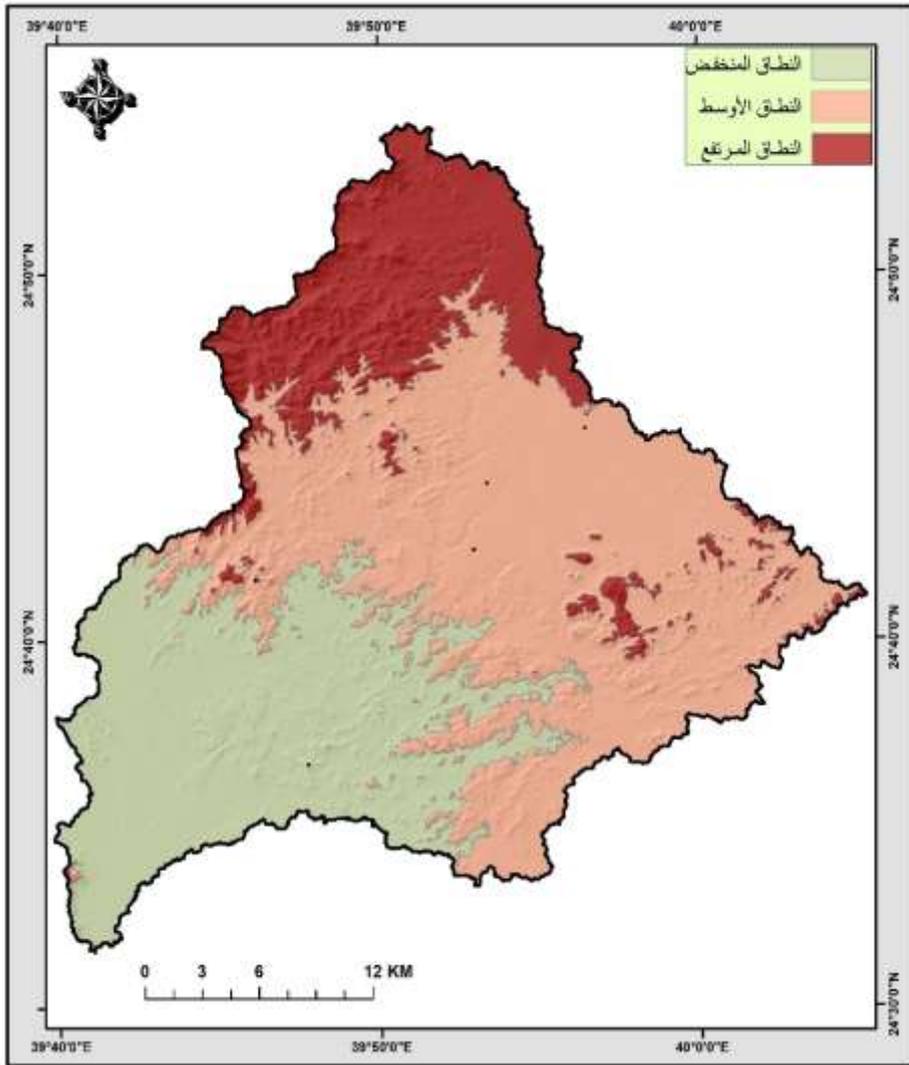
يوجد هذا القطاع في الجانب الشرقي لحوض وادي العوينة ويمتد من وسط وادي الرزايا مارًا بوادي الثعلة، وأبو سدر إلا أن يصل إلى غرب وادي النعامين لمسافة تصل إلى ٢٥ كم، ويبدأ هذا القطاع من منسوب يصل إلى ٧٥٠ م ثم ينخفض ويرتفع نظرًا لمروره ببطون الأودية والجبال مثل جبل أبو زريبة والحمراء والعريفي إلا أن يصل إلى جبل المطوقة، حيث منسوب ٩٢٠ م.

د- النطاقات التضاريسية

تم تقسيم حوض وادي العوينة إلى ثلاثة نطاقات تضاريسية بالاعتماد على نموذج الارتفاع الرقمي DEM ولكل نطاق سمات وصفات تميزه عن النطاق الآخر، وفيما يلي عرض لهذه النطاقات:

جدول (٥) النطاقات التضاريسية لحوض وادي العوينة

النسبة المئوية	المساحة (كم ^٢)	النطاق
٣١.٥	٢٧٤.٢	النطاق المنخفض
٤٩.٤	٤٢٩	النطاق الأوسط
١٩.١	١٦٦.١	النطاق المرتفع
١٠٠	٨٦٨.٥	الإجمالي



شكل (٩) النطاقات التضاريسية لحوض وادي العوينة

١- النطاق المنخفض

يوجد هذا النطاق في الجزء الجنوبي من حوض وادي العوينة على مساحة ٢٧٤.٢ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٣١.٥% من إجمالي مساحة الحوض ضمن أودية (الزايا - العوينة - أبو سدر - النعامين)، ويتميز هذا النطاق باستواء معظم سطحه ووجود الرواسب المفككة والمفتتات الصخرية.

٢- النطاق الأوسط

يمتد هذا النطاق من أقصى الشمال الشرقي إلى وسط حوض وادي العوينة على مساحة تصل إلى ٤٢٩ كم^٢ بنسبة ٤٩.٤%، أي ما يقرب من نصف مساحة منطقة الدّراسة، حيث المنابع العليا لوادي الجمامية والسدير ووادي السطح والثعلة، ويتميز هذا النطاق بسيادة المجاري المائية والتصدع التي اتخذت مجاري الأودية من محاورها مجاري رئيسة (عبد الرحمن، ٢٠١٨، ص ٥٢).

٣- النطاق المرتفع

يوجد في الجزء الشمالي لحوض وادي العوينة على مساحة تصل إلى ١٦٦.١ كم^٢ بنسبة ١٩.١%، ويتمثل هذا القطاع في المنابع العليا التي يستقبل منها حوض وادي العوينة الأمطار حيث يوجد جبل أم سلمة الذي ينبع منه وادي الخضراء.

ثالثاً: الخصائص المناخية

تُعَدُّ الخصائص المناخية أساس أي تغيير يحدث سواء كان هذا التغيير جيومورفولوجياً أو بيئياً، فمنذ شروق الشمس وحتى غروبها تحدث سلسلة من التغيرات، كما تحدث أيضاً تغيرات في عناصر المناخ على مدار فصول السنة الأربعة، وبالتالي ترسم الملاح العامة لمنطقة الدّراسة بشكل مختلف عما يجاورها من أقاليم أخرى (السيد، ٢٠٢٠، ص ٣٥)، فمنطقة الدّراسة تقع ضمن المناخ الصحراوي الحار، وقد قامت الطالبة بجمع البيانات الشهرية والفصلية لأهم العناصر المناخية (الحرارة - الأمطار - الرياح - الرطوبة النسبية لمحطة مطار المدينة المنورة التي تقع على حوض وادي العوينة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠م - ٢٠٢٠)، وفيما يلي عرض لهذا العناصر:

أ- درجة الحرارة

تقع المدينة المنورة ضمن النطاق دون المداري وتتأثر بعدد من النظم المناخية المدارية نظراً لتأثير منخفض الهند الموسمي الذي يمتد من الغرب إلى الشرق.

ومن دراسة جدول (٦) وشكل (١٠) تبين الآتي:

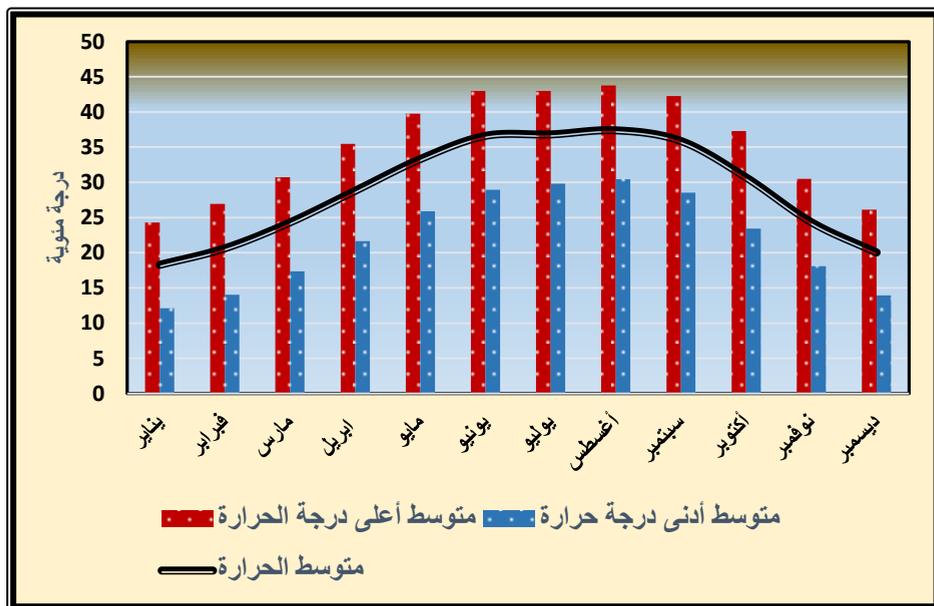
- يقع حوض وادي العوينة ضمن النطاق دون المداري حيث يتأثر بعدد من النظم المناخية المدارية، فقد بلغ متوسط الحرارة في فصل الصيف خلال الفترة الزمنية فيما بين (١٩٩٠ - ٢٠٢٠) (٣٦.٩°)، كما سجلت درجات الحرارة العظمى أعلى معدل لها خلال فصل الصيف، والتي بلغ متوسطها (٤٣.٣°)، وكذلك الحال بالنسبة لدرجات الحرارة الصغرى فقد سجل فصل الصيف معدل حراري (٢٩.٧°)، كما سجل شهر أغسطس أعلى معدل حراري لدرجات الحرارة العظمى (٤٣.٨°)، وبالتالي هو أعلى الشهور، في حين سجلت متوسط الحرارة أقل معدل

في فصل الشتاء، والتي بلغت (°١٩.٦)، كما سجل شهر فبراير أعلى معدل حراري في فصل الشتاء (°٢٦.٩)، فصول السنة فقد بلغ متوسط الحرارة العظمى (°٢٥.٨)، وسجل شهر فبراير أعلى شهور الفصل للحرارة العظمى، حيث بلغ متوسط الحرارة العظمى (°٢٦.٩).

- ويرجع ذلك إلى وقوع مناخ المدينة المنورة تقع تحت تأثير منخفض الهند الموسمي الذي يمتد من الغرب إلى الشرق حيث يرتفع المتوسط الفصلي لدرجة حرارة الهواء إلى أعلى قيمته نتيجة ارتفاع درجة الحرارة أثناء النهار، وانخفاضها ليلاً بفعل التبريد الناتج عن فقدان الإشعاع الأرضي لحرارته، وأيضاً تأثرها بالتيارات الهوائية الحارة المصاحبة للمنخفض الهند الموسمي (الدوعان، ٢٠١٦، ص ٥)، كما يرتفع المتوسط الفصلي لدرجة حرارة الهواء إلى أعلى قيمته نتيجة ارتفاع درجة الحرارة نهاراً نظراً لتأثره بالتيارات الهوائية الحارة المصاحبة للمنخفض الهند الموسمي، ولكنها تنخفض ليلاً بشكل ملحوظ بفعل التبريد الناتج عن فقدان الإشعاع الأرضي لحرارته.

جدول (٦) درجات الحرارة للمدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

فصول السنة	شهور السنة	أعلى درجة حرارة	أقل درجة حرارة	متوسط الحرارة
الشتاء	ديسمبر	26.1	14.0	20.0
	يناير	24.3	12.1	18.3
	فبراير	26.9	14.0	20.6
	المتوسط	٢٥.٨	١٣.٤	١٩.٦
الربيع	مارس	30.7	17.4	24.3
	أبريل	35.5	21.7	28.8
	مايو	39.8	25.9	33.3
	المتوسط	٣٥.٣	٢١.٧	٢٨.٨
الصيف	يونيو	43.0	28.9	36.6
	يوليو	43.0	29.8	36.8
	أغسطس	43.8	30.5	37.4
	المتوسط	٤٣.٣	٢٩.٧	٣٦.٩
الخريف	سبتمبر	42.3	28.5	35.9
	أكتوبر	37.3	23.4	30.7
	نوفمبر	30.5	18.1	24.3
	المتوسط	٣٦.٧	٢٣.٣	٣٠.٣



شكل (١٠) درجات الحرارة للمدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

ب- الأمطار

تقع المدينة المنورة ضمن الضغط الجوي المرتفع شتاءً، وهبوب الرياح التجارية الجافة التي تسقط أمطارها في فصل الربيع، وترتبط منطقة الدّراسة بنوعين من المطر: مطر الجبهات نتيجة مرور المنخفضات الجوية ومطر عواصف رعدية نتيجة الحرارة المرتفعة في بعض شهور السنة، فبدأ سقوط المطر بداية من فصل الخريف إلى أواخر فصل الربيع (الدوعان، ٢٠١٦، ص ٥).

ومن دراسة جدول (٧) تبين الآتي:

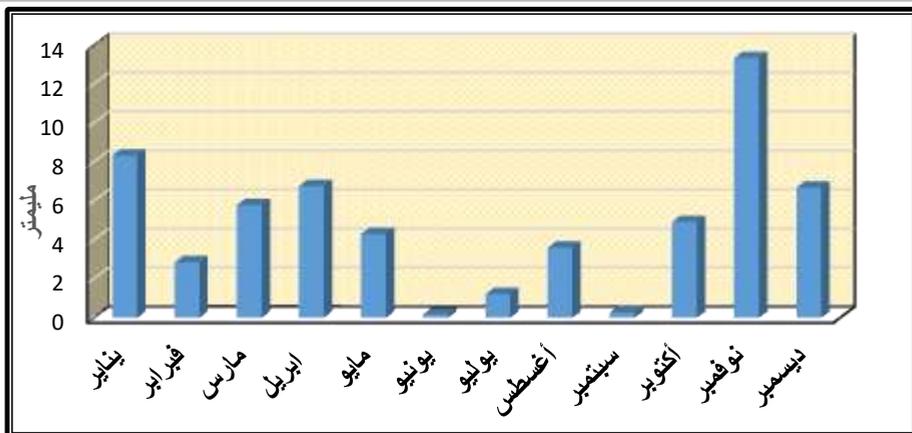
سجل فصل الربيع أعلى كمية مطر سقطت على منطقة الدّراسة فقد بلغ إجمالي المطر الساقط في هذا الفصل خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)، والتي بلغت ١٣٤.٦ ملم بمتوسط ٤٤.٩ وسجل شهر أبريل أعلى معدل، حيث سقطت أعلى كمية مطر فهذا الشهر (٦.٧٥ ملم)، فكمية المطر التي سقطت في فصل الربيع أعلى من فصل الشتاء، فقد بلغ إجمالي المطر الساقط على حوض وادي العوينة في (١٣٠.٥ ملم) بمتوسط يصل إلى (٤٣.٥ ملم) خلال فصل الشتاء، وسجلت أعلى كمية مطر

سقطت في شهر يناير، والتي بلغت (٨.٣٢ ملم)، ويرجع ذلك لهبوب الرياح التجارية الجافة ووقوع منطقة الدراسة تحت تأثير الضغط الجوي المرتفع. وفصل الصيف أقل شهور السنة في سقوط الأمطار، فقد بلغ إجمالي المطر الساقط (٦١.٦ ملم)، كما يعتبر شهر يونيو أقل الشهور سقوطاً للمطر، فقد بلغ أقل متوسط شهري لكمية الأمطار خلال شهر يونيو ٠.١٨ ملم بمعدل يصل إلى ٢ ملم خلال عام ٢٠١١، بينما سجل شهر يناير أعلى شهور السنة بمعدل يصل إلى ٨.٣٢ ملم، كما سجل أيضاً شهر أبريل ومايو معدلاً كبيراً، والذي بلغ (٦.٧ - ٥.٧ ملم) خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)، أما عن أشهر الصيف فهي أشهر جافة في معظم السنوات ويرجع ذلك لسيادة الرياح التجارية الجافة كما سبق الذكر.

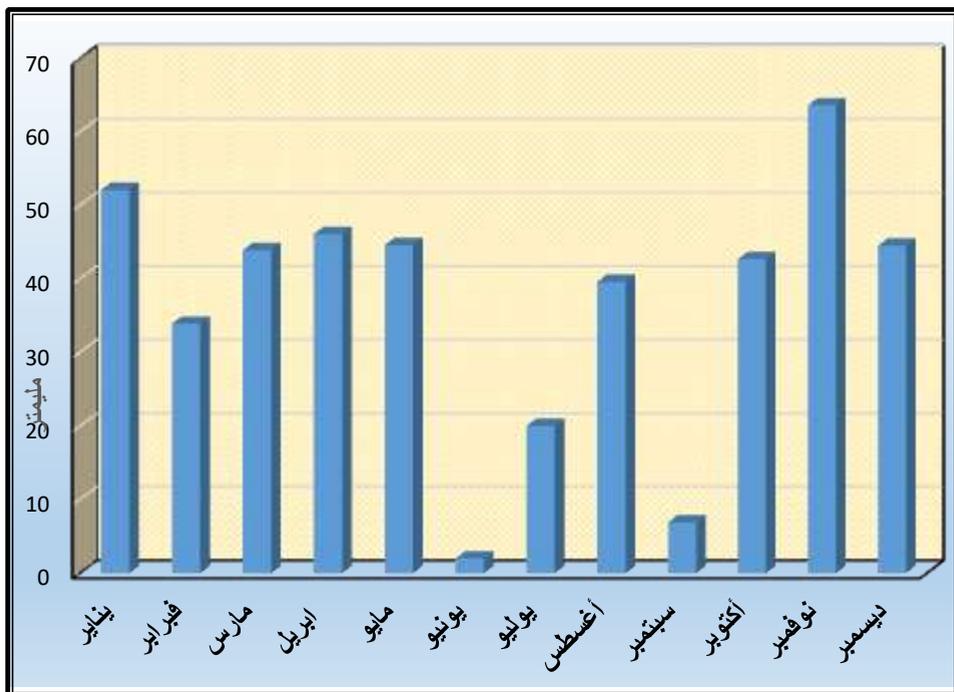
جدول (٧) أعلى كمية مطر في محطة المدينة المنورة خلال الفترة ١٩٩٠ -

٢٠٢٠

فصول السنة	الشهر	أعلى كمية مطر
الشتاء	ديسمبر	6.67
	يناير	8.32
	فبراير	2.85
	المتوسط	٥.٩
الربيع	مارس	5.77
	أبريل	6.75
	مايو	4.29
	المتوسط	٥.٦
الصيف	يونيو	0.18
	يوليو	1.20
	أغسطس	3.59
	المتوسط	١.٧
الخريف	سبتمبر	0.27
	أكتوبر	4.92
	نوفمبر	13.32
	المتوسط	٦.٢



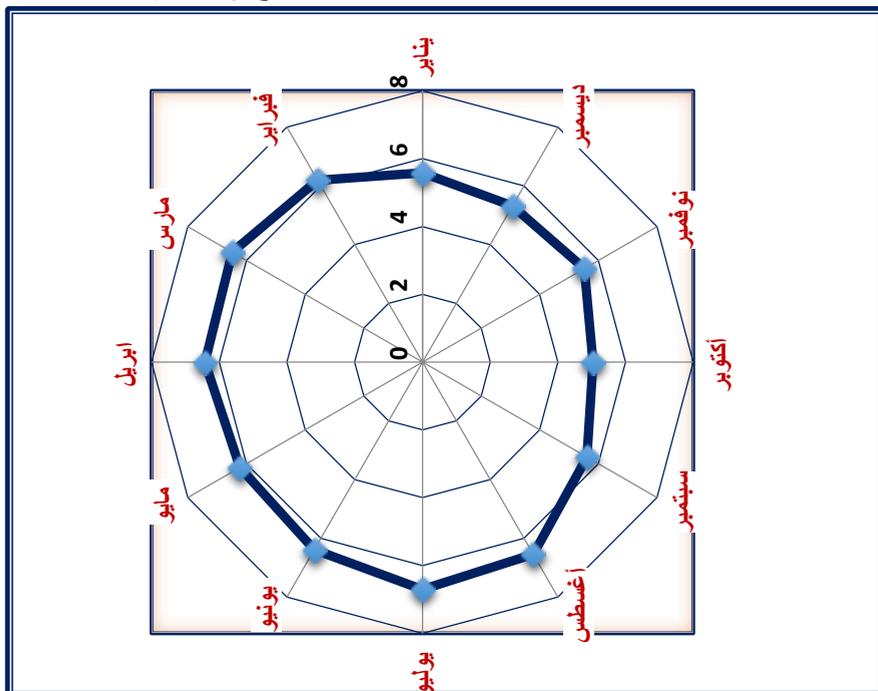
شكل (١١) التوزيع الشهري للمطر في محطة المدينة المنورة خلال الفترة ١٩٩٠ - ٢٠٢٠



شكل (١٢) التوزيع الشهري لأعلى كمية مطر في محطة المدينة المنورة للفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

ج- الرياح

تُعَدُّ الرياح أحد العناصر المهمة التي تؤدي إلى اختلاف معدلات الرطوبة النسبية في المناطق التي تهب عليها الرياح، حيث تؤثر الرياح على معدل الجريان، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (السيد، ٢٠٢٠، ص ٣٧). وتهب على منطقة الدراسة رياح شديدة البرودة شتاءً نظرًا لأنها تستمد برودتها من الكتل الهوائية القادمة من مناطق المرتفع الشديد البرودة، ثم تتجه إلى مناطق الضغط المنخفض، وتُعَدُّ الرياح الغربية هي الرياح السائدة في فصلي الربيع والصيف، وقد تبين خلال البيانات الإحصائية لاتجاه وسرعة الرياح المستخلصة من محطة مطار المدينة أن الرياح هادئة معظم أيام السنة، وبلغ متوسط سرعة الرياح خلال فصلي الصيف والخريف ٦.٣ كم/ الساعة في حين بلغ متوسط سرعة الرياح في فصلي الشتاء والربيع (٥.٦ - ٥.٣ كم/ الساعة) على التوالي، وبالنظر لجدول (٨-١) يتبين أن سرعة الرياح تقريبًا متشابهة في معظم شهور السنة ما عدا شهر أكتوبر أحد شهور الخريف، حيث يصل معدل سرعة الرياح (٤.٨ كم/ الساعة).



شكل (١٣) متوسط سرعة الرياح للمدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

جدول (٨) متوسط سرعة الرياح للمدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

فصول السنة	الشهور	سرعة الرياح كم/ ساعة
الشتاء	ديسمبر	5.25
	يناير	5.31
	فبراير	6.19
	المتوسط	٥.٦
الربيع	مارس	6.50
	أبريل	6.31
	مايو	5.94
	المتوسط	٦.٣
الصيف	يونيو	6.13
	يوليو	6.44
	أغسطس	6.31
	المتوسط	٦.٣
الخريف	سبتمبر	5.38
	أكتوبر	4.81
	نوفمبر	5.56
	المتوسط	٥.٣

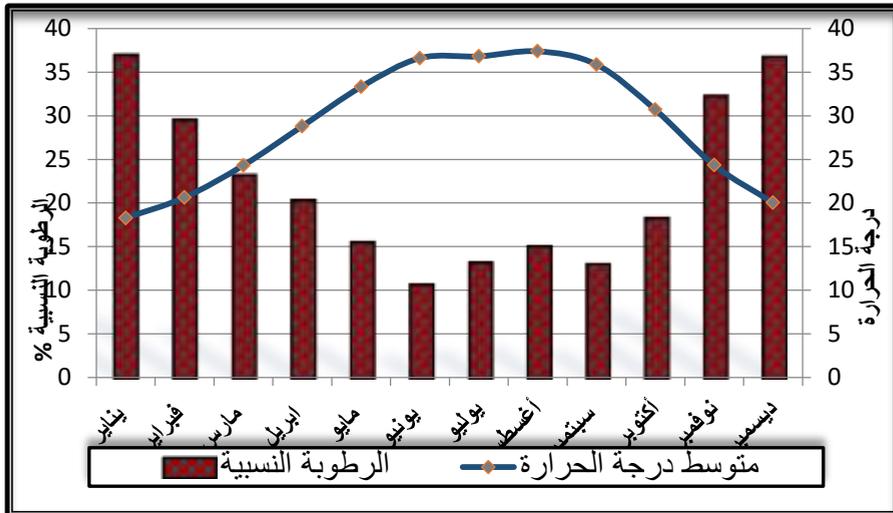
د- التبخر والرطوبة النسبية

يختلف التبخر عن الرطوبة النسبية أثناء دراستهما، فالرطوبة النسبية هي الحالة الحالية للرطوبة النسبية المطلقة بالنسبة للرطوبة القصوى، بينما يشير التبخر إلى تحويل الماء إلى بخار في طبقات الجو العليا (أبو سعدة، ٢٠٢٣، ٢٧٥)، ولا يخلو الهواء من وجود بخار الماء، مهما كان الهواء جافاً في المناطق الصحراوية، نظراً لتكاثف بخاء الماء فوق الصخور التي تبرد أثناء قدوم الليل على هيئة قطرات ندى.

وقد سجلت منطقة الدراسة أعلى معدل لمتوسط للرطوبة النسبية خلال فصل الشتاء ٣٤.٥%، بينما بلغ أقل متوسط للرطوبة النسبية في فصل الخريف، والتي بلغت ١٣.١%، ويرجع ذلك لبعد المدينة المنورة ومنطقة الدراسة عن المؤثرات البحرية نتيجة ارتباط الموقع بظروف المناخ القاري الصحراوي وعدم وجود غطاء نباتي كثيف، بينما بلغ أعلى متوسط للتبخر خلال فصل الصيف (٤٤.٩ مم)، بينما تقل الرطوبة في فصل الخريف ليصل متوسطه إلى (٢٠.٥ مم)، ويرجع ذلك لارتفاع درجة الحرارة في فصل الصيف خاصة في شهر أغسطس التي وصلت خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠) إلى ٤٣.٨° كما ذكرنا.

جدول (٩) الرطوبة النسبية لمحطة المدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

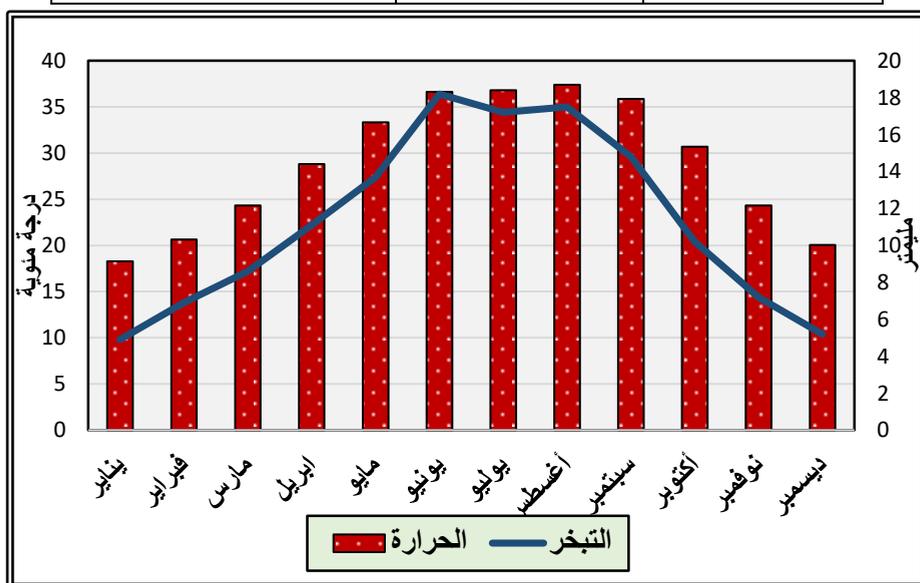
الرطوبة النسبية %	الشهور	فصول السنة
36.8	ديسمبر	الشتاء
37.1	يناير	
29.6	فبراير	
٣٤.٥	المتوسط	
23.4	مارس	الربيع
20.5	أبريل	
15.7	مايو	
١٩.٩	المتوسط	
10.8	يونيو	الصيف
13.4	يوليو	
15.1	أغسطس	
١٣.١	المتوسط	
13.2	سبتمبر	الخريف
18.4	أكتوبر	
32.3	نوفمبر	
٢١.٣	المتوسط	



شكل (١٤) الرطوبة النسبية لمحطة المدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

جدول (١٠) التبخر لمحطة المدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

فصول السنة	الشهور	التبخر
الشتاء	ديسمبر	44.50
	يناير	33.90
	فبراير	43.90
	المتوسط	٤٠.٨
الربيع	مارس	43.90
	أبريل	46.10
	مايو	44.60
	المتوسط	٤٤.٨٧
الصيف	يونيو	2.00
	يوليو	20.00
	أغسطس	39.60
	المتوسط	٢٠.٥
الخريف	سبتمبر	6.90
	أكتوبر	42.70
	نوفمبر	63.60
	المتوسط	٣٧.٧٣



شكل (١٥) التبخر لمحطة المدينة المنورة خلال الفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠٢٠)

رابعاً: التربة

تُعرف التربة على أنها الطبقة السطحية الهشة التي تغطي سطح الأرض، وتتكون التربة من مواد صخرية مفتتة تعرضت لتغيرات نتيجة العوامل البيئية المختلفة، والتربة في بعض الأجزاء من منطقة الدارسة من التربات الفيضية المنقولة التي يسهل حفرها فهي تربة صحراوية غير ناضجة، وفيما يلي أهم أنواع التربة بمنطقة الدارسة:

١- تربة الجبال

تشغل تربة الجبال مساحة ٥٠٩.٥ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٥٨.٧% من إجمالي مساحة الحوض، أي ما يقرب من نصف مساحة التربة، وتوجد تربة الجبال في الجانب الغربي لحوض وادي العوينة بدءاً من المنابع العليا لوادي الخضراء وسدر، كما توجد تربة الجبال في الجانب الشرقي للوادي بدءاً من المنابع العليا لوادي الجمامية وسدر والسطيح والرزايا، وأهم ما يميزها بأنها قليلة العمق وقلة وجود المواد العضوية نتيجة النباتات الناتجة عن سقوط الأمطار.

٢- تربة الحرات

توجد هذه التربة على مساحة تصل إلى ١٩٢ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٢٢.١% من إجمالي مساحة الوادي، حيث إنها تمتد من شمال وسط حوض وادي العوينة عند منابع وادي السايبية إلى جنوب الوادي حتى مصب وادي أبو سدر، وتتسم هذه التربة بوجود الحمم البركانية وقلة الملوحة وهذه التربة يوجد بها الكتل الصخرية، لذلك فهي تربة قليلة الإنتاج وربما تكون في بعض الأماكن غير صالحة للزراعة.

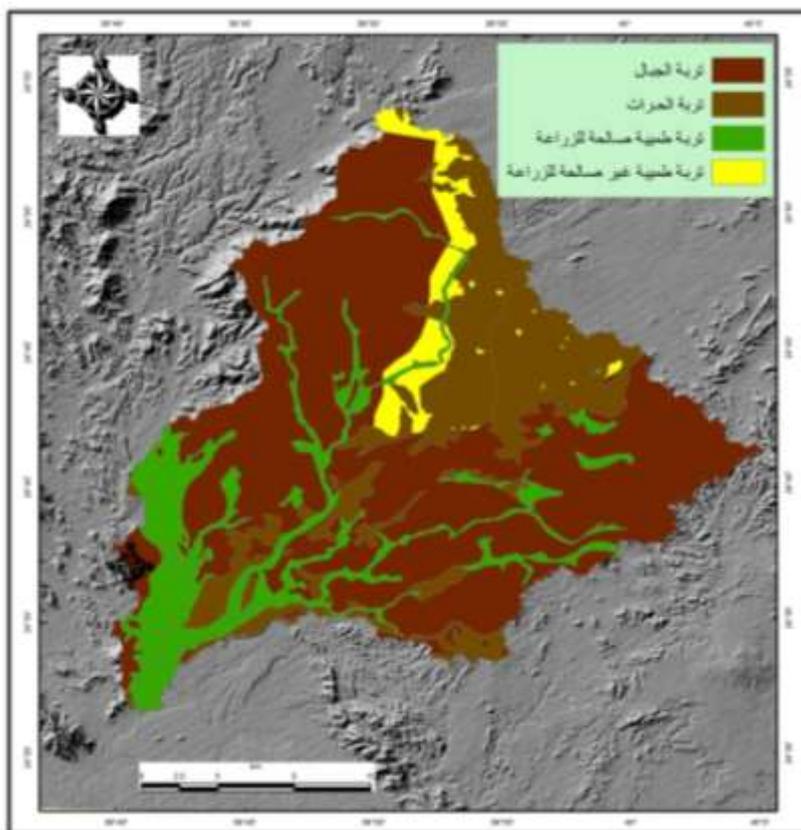
٣- تربة طميية صالحة للزراعة

تشغل هذه التربة أجزاءً من مصب وادي العوينة وأجزاءً صغيرة من الجانب الشرقي والغربي للوادي على مساحة تصل إلى ١٢٧.٥ كم^٢ بنسبة تصل إلى ١٤.٧%، وتحتوي هذه التربة على المواد العضوية التي تجعلها صالحة للزراعة، كما أنها تتكون من التربة الرملية والطينية.

٤- تربة طميية غير صالحة للزراعة

شغلت هذه التربة مساحة ضئيلة جداً من حوض وادي العوينة على مساحة تصل إلى ٣٩.٥ كم^٢ بنسبة ٤.٥% وتوجد في أقصى شمال حوض وادي العوينة، أي عند خط تقسيم، أي عند القمم الجبلية، وبالتالي يصعب زراعة هذه التربة، حيث يوجد الكتل الصخرية.





شكل (١٦) أنواع التربة بحوض وادي العوينة
جدول (١١) أنواع التربة بحوض وادي العوينة

النسبة المئوية %	المساحة (كم ^٢)	أنواع التربة
58.7	509.5	تربة لجبال
22.1	192	تربة الحرّات
4.5	39.5	تربة غير صالحة للزراعة
14.7	127.5	تربة صالحة للزراعة
100	868.5	الإجمالي

خامساً: الغطاءات الأرضية لحوض وادي العوينة:

تعدُّ دراسة استعمالات الأرض مهمة جداً نظراً لمساهمتها في تحليل الشكل العمراني لمنطقة الدّراسة، وتحديد مقدار الخطر الجيومورفولوجي أو الهيدرولوجي

من عدمه فو حوض التصريف محل الدّراسة، وتقع الكارثة في حال وقوع الضرر على الأنشطة البشرية، ثم كيفية مواجهته، ومن ثم كان من الضروري وضع المعايير الصحيحة لاستخدام الأرض، وبخاصة للاستخدام العمراني بكافة أشكاله، وكذلك حماية المنشآت من خطر السيول والاستفادة من مياه السيول والحفاظ عليها. وفي منطقة الدّراسة تتعدّد الغطاءات الأرضية، وهي كالتالي:

١- العمران

يوجد هذا الاستخدام على مساحة تصل إلى ٢٢.٧ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٢.٥% من إجمالي مساحة منطقة الدّراسة، ويتركز العمران في أقصى الجنوب الشرقي عند مصب وادي العوينة ووادي نعامين وفي الشرق في جبل القزاز والقطيعاء والرزايا ووادي الجمامية، كما توجد بعض الحالات العمرانية أيضًا في وسط منطقة الدّراسة في وادي الخضراء.

ويعدّ النمو العمراني بوادي العوينة من أهم اتجاهات النمو العمراني بالمدينة المنورة، حيث تتوفر الظروف الطبيعيّة الملائمة من حيث طبيعة التضاريس وتوفر الأراضي الصالحة للزراعة، كما أدت التوسعة في المنطقة المركزية إلى اتجاه أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار في الأراضي المحيطة بالمدينة المنورة، وكذلك اتجاه بعض من سكان المدينة إلى الخروج خارج الكتلة العمرانية الرئيسية بعيدًا عن الازدحام، كما لعبت أسعار الأراضي دورًا كبيرًا في الاستثمار في القطاع العقاري خارج الكتلة العمرانية المركزية (البلاغ، ٢٠١٠)، وقد تم استخراج العمران من خلال عدة طرق، وهي:

- من خلال المرئيات الفضائية من نوع LandSat8 OLI لعام ٢٠٢٤، حيث استخدمت المعادلة التالية:

$$\text{Built-up Area} = (\text{SWIR} - \text{NIR}) / (\text{SWIR} + \text{NIR})$$

- استخدام الخرائط الطبوغرافية ١:٥٠٠٠٠

- من خلال Google Earth pro





صورة (١): النمو العمراني في مصب وادي العوينة

٢- المناطق الزراعية والنبات الطبيعي

على خلاف العمران الذي يتركز في جنوبي الحوض فإن المناطق الزراعية على الرغم من قلة مساحتها، والتي تبلغ ٣.٩ كم ٢ تقريباً بنسبة ٠.٤٥ % من إجمالي مساحة الحوض فإنها تنتشر انتشاراً كبيراً في أرجاء الحوض، وبخاصة في الجزء الأوسط والجنوبي من الحوض، وكذلك في قيعان الأودية، حيث تنتشر الأشجار، وقد تم استخراج المناطق الزراعية والخضراء من خلال تطبيق مؤشر النبات NDVI وباستخدام المرئية الفضائية من نوع (Landsat8 oil 2024) باستخدام الباند الرابع والخامس، وباستخدام المعادلة التالية:

$$NDVI = (NIR - RED) / (NIR + RED)$$

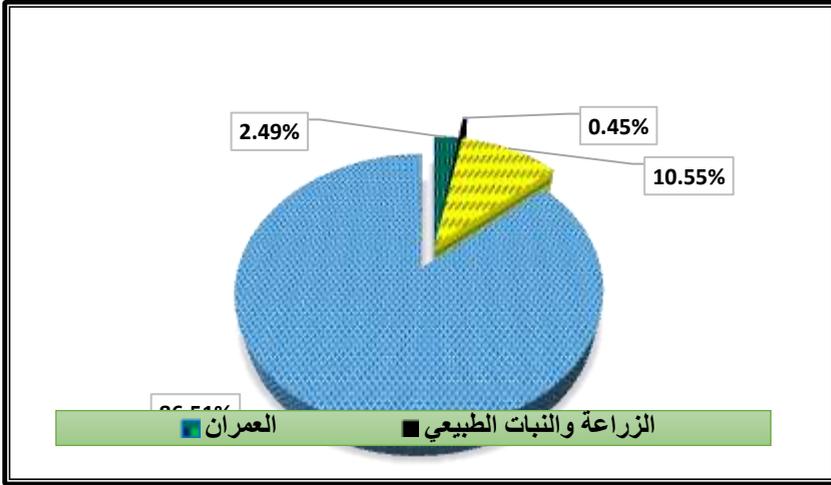
وتتركز المناطق الزراعية والخضراء في أودية الرزايا والسطيح والشعلة والخضراء وأبو سدر، وبخاصة في الأجزاء الدنيا عند مصبات هذه الأودية التي تعد من أهم روافد وادي العوينة.



صورة (٢) انتشار الأشجار في مجرى وادي العوينة ويلاحظ أحد السيول بالوادي
عام ٢٠٢٣

١- قيعان الأودية

يشكل هذا الغطاء الأرضي مساحة تصل إلى ٩٠.٨ كم^٢ بنسبة تصل إلى ١٠.٤% من إجمالي مساحة حوض وادي العوينة، ويمتد هذا الغطاء من أقصى الغرب، حيث المنابع العليا لوادي شعيب البرية ووادي الخضراء إلى أقصى الغرب عند مصبات روافد وادي العوينة، حيث يوجد مطار المدينة المنورة، وتنتشر رواسب قيعان الأودية في جميع مجاري الأودية بالحوض وهي تتألف من الحصى والحصباء في المنابع العليا، ومن الرمال الناعمة والخشنة والمتوسطة في الأجزاء الوسطى وفي مصبات الأودية.



شكل (١٧) التوزيع النسبي للغطاءات الأرضية بحوض وادي العوينة

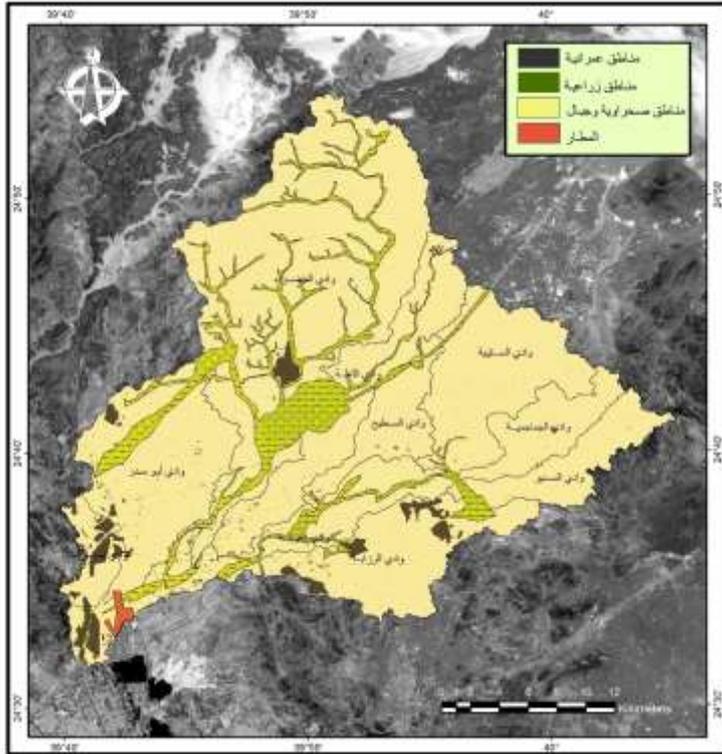


شكل (١٨) المناطق الخضراء والزراعية بوادي العوينة باستخدام مؤشر NDVI
٢- الأراضي الصحراوية

يوجد هذا الغطاء الأرضي على مساحة كبيرة جداً من منطقة الدراسة تصل إلى ٧٥١.١ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٨٦.٥% من إجمالي مساحة المنطقة، وبالتالي يحتل هذا التكوين الرتبة الأولى عن باقي الغطاءات الأرضية، ويرجع ذلك لأن منطقة الدراسة في بداية تكوينها كانت منطقة جبلية إلى أن قام الإنسان باستغلالها وأقام المنشآت العمرانية واستصلاح الأراضي وشق الطرق.

٣- مطار الأمير محمد بن سعود

تبلغ المساحة التي يشغلها مطار الأمير محمد نحو ٤ كم^٢، ويمتد جزء كبير منه في حوض العوينة تبلغ نحو ٢.٥ كم^٢ بنسبة ٦٢.٥% من إجمالي مساحة المطار، ويشغل المطار منطقة سهلية.



شكل (١٩) الغطاءات الأرضية بمنطقة الدراسة

جدول (١٢) الغطاءات الأرضية بمنطقة الدِّراسة

أراضي صحراوية	قيعان الأودية	الزراعة والنبات الطبيعي	العمران	نوع الغطاء الأرضي
٧٥٤.٧	٩٠.٨	٣.٩	٢٢.٧	المساحة
٨٦.٩	١٠.٦	٠.٤٥	٢.٥	%

النتائج :

١- تشكل تكوينات داوناك أكثر من نصف التكوينات التي توجد بمنطقة الدِّراسة فهو يتوزع في الجزء الشمالي والجزء الجنوبي لحوض وادي العوينة على مساحة تصل إلى نحو ٤٧١.٥ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٥٤.٢٨%، حيث يوجد هذا التكوين على نطاق كبير من الأجزاء الشَّمَالِيَّة والغربية والجنوبية.

٢- تنحدر منطقة الدِّراسة بصفه عامة من أقصى الشمال الشرقي صوب الجنوب الغربي، وتوجد المرتفعات الشاهقة الارتفاع، والتي يصل منسوب أعلى نقطة بها إلى (١٥١٨مترًا ممتثلة في جبل الجعلب، بينما ينخفض الانحدار بالاتجاه صوب الجنوب الغربي حتى أقل منسوب (٦٠٦ أمتار) عند مصب وادي العوينة.

٣- ينبع حوض وادي العوينة من جبل أم سلمة الذي يحده شمالاً ويصل ارتفاعه إلى (٤٧٥مترًا)، ويحده جنوبًا مجموعة من الجبال، وهي (أبو زريبة - جبل حمراء - جبل عريفي - جبل أم سهيلة - جبل الوعيرة) ويصل ارتفاعهما على التوالي ٩٥٤ - ٨٨٨ - ٧٠٨ - ٧٤٩ - ١١١٥) مترًا.

٥- يشغل النمو العمراني مساحة تصل إلى ٢٢.٧ كم^٢ بنسبة تصل إلى ٢.٥% من إجمالي مساحة منطقة الدِّراسة، ويتركز العمران في أقصى الجنوب الشرقي عند مصب وادي العوينة ووادي نعامين وفي الشرق في جبل القراز والقطيعاء والرزايا ووادي الجماجمية.



التوصيات:

- ١- ضرورة تنظيم استخدام الأرض في المنطقة ويشمل ذلك الطرق والمزارع والمباني واختيار أنسب المناطق التي يمكن استصلاحها واستغلالها.
- ٢- ضرورة إنشاء محطات لقياس السيول والجريان السطحي في انحاء الحوض حيث تنعدم مثل هذه المحطات وادي العوينة باستثناء محطة واحدة مطار المدينة والتي تقع جنوب الحوض ،
- ٣- إزالة العقوم والمخالفات الصناعية من بطون الأودية ورفعها من مجاري الأودية.

المراجع العربية :

- الدوعان، محمد إبراهيم (٢٠١٦): الخصائص الطبيعية للمدينة المنورة وأثرها على أحداث غزوة الأحزاب، مجلة جامعة الملك عبد العزيز/ الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٢٣ العدد ١، صص ٦٥- ١٧.
- العوضي، حمدينه عبد القادر (٢٠٠٢): أحواض التصريف بحوض المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية دراسة جيومورفولوجية، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية
- الهلال، محمد الأحمد ، (٢٠٠٧م): تقرير عن جيولوجية المدينة المنورة : ضمن حدود النطاق العمراني ، مجلة مركز بحوث ودراسات المدينة المنورة ، العدد ١٧، ص ص ١٣٧- ١٦٠.
- الكعكي، عبدالعزيز بن عبدالرحمن، (١٩٩٨): معالم المدينة المنورة بين العمارة والتاريخ: معالم التطور العمراني والتقدم الحضري للمدينة المنورة، (ط١). ج ٢، المملكة العربية السعودية، شركة السعودية للنشر والتوزيع.
- الكومي، عبد الرزاق (٢٠١٥م): الأبعاد الهيدروجيومورفولوجية للتنمية بحوض وادي بيشة بالمملكة العربية السعودية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، مجلة الدراسات الإنسانية، جامعة الفيوم.
- دندراوي، محمد الراوي، ٢٠١١، التغيرات الجيومورفولوجية المعاصرة لوادي النيل فيما بين أسوان والأقصر، رسالة ماجستير، كلية الآداب قسم الجغرافيا، جامعة جنوب الوادي.
- عبد الصمد، متولى عبد الصمد عبد العزيز (٢٠٠١) : حوض وادي وتير - دراسة جيومورفولوجية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الجغرافيا - كلية الآداب - جامعة القاهرة .
- عبد الرحمن، ولء محمد عبد العظيم (٢٠١٨): الأخطار الجيومورفولوجية للسيول على الساحل الغربي لخليج السويس فيما بين رأس أساران شمالاً وشقير جنوباً " دراسة في الجيومورفولوجية التطبيقية" كلية الآداب جامعة بنها، رسالة ماجستير.



الملامح العامة للأحوال السياسية في العصر النبوي بعد الهجرة

(١-١٣هـ / ٦٢٢-٦٣٤م)

General features of political conditions in the Prophetic era
after the migration (1-13 AH / 622-634 AD)

إعداد

د. عبد الله بن عثمان الخراشي

Dr. Abdullah Othman Al-Kharashi

أستاذ التاريخ الإسلامي المشارك - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الملك

سعود

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404407

٢٦ / ٩ / ٢٠٢٤

استلام البحث

٢٨ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول البحث

الخراشي، عبد الله بن عثمان (٢٠٢٥). الملامح العامة للأحوال السياسية في العصر النبوي بعد الهجرة (١-١٣هـ / ٦٢٢-٦٣٤م). *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ١١٣ - ١٤٠.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الملاح العامة لأحوال السياسية في العصر النبوي بعد الهجرة
(١-١٣هـ / ٦٢٢-٦٣٤م)

المستخلص:

كانت بعثة النبي ﷺ نقطة تحول كبيرة في تاريخ الجزيرة العربية، وذلك لما ترتب عليها من تحولات فكرية وسياسية تمخضت عن قيام دولة مكتملة الأركان، وكانت منطلق التوسع فيما بعد حيث تشكلت الدولة الإسلامية الكبرى التي تعاقب على حكمها أفراد وأسر عبر التاريخ. هذا البحث يناقش ملامح التحولات السياسية في الجزيرة العربية بعد هجرة النبي ﷺ إلى المدينة واستقراره بها، وقد برزت هذه التحولات من خلال أربعة محاور أولها: مراحل قيام الدولة وتشكل السلطة السياسية بعد الهجرة إلى المدينة وقد بدأت مؤشراتهما في العهد المكي، والثاني: مرحلة توحيد الكيانات المتفرقة من القبائل البادية والحاضرة، وإخضاعها لسلطة الدولة، والمحور الثالث تشكل النظم والتشريعات السياسية وتطبيقاتها في المدينة بعد قيام الدولة واستقرار السلطة بيد النبي ﷺ ، والمحور الأخير عن بناء العلاقات الخارجية مع القوى المجاورة من خلال الرسائل التي كان النبي ﷺ يبعثها للرؤساء والملوك.

الكلمات المفتاحية: هجرة - دولة - سلطة - معاهدة - تشريع

Abstract:

The mission of the Prophet, peace and blessings of God be upon him, was a major turning point in the history of the Arabian Peninsula, due to the intellectual and political transformations it entailed that resulted in the establishment of a fully-fledged state, and it was the starting point for later expansion. Where the great Islamic state was formed, under whose rule individuals and families were punished throughout history. This research discusses the features of the political transformations in the Arabian Peninsula after the migration of the Prophet, peace and blessings be upon him, to Medina and his settlement there. These transformations emerged through four axes, the first of which is: the stages of the establishment of the state and the formation of political authority after the migration to Medina, and its indicators began in the Meccan era, and the second: the stage of unification. The scattered entities of the desert and urban tribes, and their subjection to the authority of the state. The third axis is the formation of political systems and

legislation and their applications in Medina after the establishment of the state and the stability of authority in the hands of the Prophet, peace and blessings of God be upon him. The final axis is about building foreign relations with neighboring powers through the messages that the Prophet, peace and blessings of God be upon him, sent to presidents and kings.

Keywords: immigration - state - authority - treaty - legislation

مقدمة:

كانت بعثة النبي ﷺ نقطة تحول كبيرة في تاريخ الجزيرة العربية وذلك لما ترتب عليها من تحولات فكرية وسياسية تمخضت عن قيام دولة مكتملة الأركان، وكانت منطلق التوسع فيما بعد حيث تشكلت الدولة الإسلامية الكبرى التي تعاقب على حكمها أفراد وأسرى. في هذا البحث سنناقش ملامح التحولات السياسية في الجزيرة العربية بعد هجرة النبي ﷺ إلى المدينة واستقراره بها.

والواقع أن ملامح التحولات السياسية ولدت مع بعثة النبي ﷺ كون البعثة تعني التحرر من القيود الفكرية الجاهلية والفكر هو مقدمة التحول السياسي، كما أن البعثة النبوية تعني ميلاد سلطة سياسية جديدة اقترنت بالنبوة، ثم توسع مفهوم السلطة في العهد المكي حين أذعن كل من أسلم في هذه الفترة لسلطة النبي ﷺ، وبلغت السلطة أوجها عند بيعة العقبة الثانية ومبايعة من أسلم من رؤوس من أهل يثرب -أوسها وخزرجها - النبي ﷺ على السمع والطاعة والنصرة وتعد هذه البيعة أول مراحل تأسيس الدولة الإسلامية النبوية.

ومع تطور الأحداث بدأت تظهر ملامح التحول السياسي على أرض الواقع من خلال قيام الدولة واكتمال أركانها - الأرض والشعب والسلطة والدستور - وتشكل السلطة السياسية النبوية وخضوع أهل يثرب لها بمختلف طوائفهم بمن فيهم اليهود، ثم تلتها مرحلة توحيد الكيانات المتفرقة وإخضاعها سياسياً وعسكرياً لسلطة الدولة، ثم تشكل النظم والتشريعات السياسية، وبناء العلاقات الخارجية مع القوى المجاورة.

ومن هنا جاءت فكرة البحث لعرض هذه التحولات من خلال تتبع الأحداث في سياقها التاريخي بالاعتماد على ماتمدنا به المصادر من معلومات عن تطورات تلك المرحلة. بعد هجرة النبي ﷺ إلى المدينة واستقراره بها، أصبحت المدينة دار هجرة، واستقطبت المهاجرين من مسلمي قريش ومن سائر القبائل، وبدأت تظهر بشكل أكبر ومتسارع ملامح التحولات السياسية وسنشير لأهم هذه الملامح وفق أربعة محاور رئيسة وهي:

- أولاً: قيام الدولة الإسلامية وترسخ مفهوم السلطة .
ثانياً: توحيد كيانات الجزيرة العربية .
ثالثاً: تشكل النظم والتشريعات السياسية .
رابعاً: بناء العلاقات الخارجية .
أولاً: قيام الدولة الإسلامية وترسخ مفهوم السلطة :

مرت فترة البعثة النبوية بمرحلتين ميز بينهما أهل السير والمغازي الأولى أطلق على الأولى العهد المكي واستمر ثلاثة عشر عاماً وعلى الثانية العهد المدني وامتدت لعشرة أعوام، وكانت الهجرة الحد الفاصل بينهما كان النبي ﷺ خلال الفترة الأولى المكية مرحلة تأسيس ونشر الفكر الإسلامي الجديد القائم على مرتكزين رئيسيين أولها التحرر العقدي من الوثنية الى التوحيد والثاني حصر مصدر التشريع بالرسالة، وكان النبي ﷺ يسعى خلال هذه المرحلة لنشر الدعوة ومحاولة إيجاد من ينصره ويتبنى دعوته لتحقيق ذلك بعد أن واجه معارضة قومه قريش المتعنتة (١) .

لم تكن الجزيرة العربية تعي مفهوم الدولة، ولا سيادة السلطة، وإنما كانت تخضع لنظام قبلي متجذر، بل حتى قريش، وأكثر القبائل تحضراً لم تكن تخضع لسلطة موحدة. ولكن يمكن القول إنه في العهد المكي وإن لم تكن للمسلمين دولة وسيادة، إلا أن بعض المفاهيم السياسية بدأت بالظهور، فمن المعروف أن قريشاً لم تخضع لسلطة موحدة، وإنما برزت فيها قيادات لبطونها، وكانت حياتهم تسير بالتوافق في اتخاذ القرار، من جانب آخر لم يكن للنبي ﷺ زعامة سياسية مؤثرة، ولم يكن سيد قومه في ظل وجود عمه أبو طالب، وفي ظل وجود زعماء أقوياء لبطون قريش.

ولكن مع هذا الواقع كان من التحول المفاهيمي السياسي المبكر في العهد المكي أن ولاء من يدخل الإسلام من الأفراد من سائر بطون قريش سيصبح للنبي ﷺ بخلاف ما كان سائداً، ويمتد ذلك ليشمل كل من دخل الإسلام من سائر القبائل.

من ناحية أخرى كان الخطاب الذي يتبناه رسول الله ﷺ في دعوته للقبائل ذو بعد دعوي وسياسي يسعى لتكوين قوة وكيان يحتضن الفكرة، وينصر الدعوة، وتخضع لسلطة النبي ﷺ ونلمس ذلك جلياً في خطاب النبي ﷺ لسائر القبائل وتأكيده على عبارات "من يطيعني" لكن الأهم في خطاب النبي ﷺ لهذه القبائل البعد السياسي في الموضوع حيث أنه وعد من ينصره أنه سيتحقق له السلطة السياسية على العرب في الجزيرة العربية يقول ابن سعد: فدعا الناس إلى الإسلام عشر سنين، يوافي المواسم كل عام يتبع الحاج في منازلهم في المواسم بعكاظ ومجنة وذو المجاز يدعوهم إلى أن

(١) ابن هشام، عبد الملك، السيرة النبوية، تحقيق، محي الدين عبد الحميد، دار الإفتاء، الرياض، بدون تاريخ، ج ٢، ص ٣١، البيهقي، أحمد بن الحسين، دلائل النبوة، تح عبد المعطي قلعي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٠٨ هـ دلائل النبوة، ج ٢، ص ٤١٤

يمنعوه....ويقول: "يا أيها الناس قولوا لا إله إلا الله تفلحوا وتملكوا بها العرب وتذل لكم العجم"^(٢)

كانت مقاومة قريش للدعوة شديدة وصارمة، استخدمت فيها كل الوسائل المتاحة للصد عنها بما في ذلك التعذيب الجسدي لأتباع النبي ﷺ، وكان النبي ﷺ يدرك خطورة ماتقوم به قريش، ويدرك أهمية المحافظة على أرواح أتباعه وثباتهم على الإسلام، فهم يشكلون نواة الكيان الجديد المرتقب، ولهذا وحفاظاً على هذه المكتسبات لجأ النبي ﷺ إلى إجراء مهم وهو: أمره لمن آمن مع بالهجرة إلى مكان آمن وبعيد عن متناول قريش وسطوتها فكان الخيار الأنسب هو الحبشة وعلل النبي ﷺ ذلك بأن فيها ملك لا يظلم عنده أحدا فكانت الهجرة للحبشة وبلغ من شارك فيها بضع وثمانون رجلاً^(٣)

وللباحث أن يقرأ البعد السياسي في الهجرة للحبشة والمتمثل في أنه عدد الذين أمرهم الرسول ﷺ بالهجرة للحبشة يتجاوز الثمانين، وهم قاعدة تكوين الدعوة، ونواة تكوين الدولة، كما أنه اختياره للحبشة يحمل دلالات سياسية عن عالمية الدعوة، وأنها تتجاوز حدود الجزيرة العربية فضلاً عن هدف ثالث وهو وجود حليف قوي من خارج الجزيرة العربية

وبعد جهود بذلها النبي ﷺ حدثت تطورات في العهد المكي ذات دلالات سياسية، ومن أهمها محاولته ﷺ البحث عن حاضنة سياسية لدعوته، فبذل الوسع لإقناع القبائل التي تقد إلى مكة في الموسم بدعوته وطلب نصرتها له، ولما تمنعت هذه القبائل من نصرته، واشتد أذى قريش خرج ﷺ إلى الطائف في محاولة لإقناع ثقيف بتبني دعوته، ولكنها أيضاً خذلتها فعاد مرة إلى مكة ليواصل دعوته^(٤)

كان من أهم التحولات السياسية في العهد المكي ماحدث بعد عشر سنوات من الدعوة بمكة، حيث كانت بيعة العقبة الأولى من الخطوات الأولى لتكوين الدولة الإسلامية، وهو ما أشار إليه ابن اسحق بقوله: "فلما أراد عز وجل إظهار دينه وإعزاز نبيه ﷺ وإنجاز مواعده له خرج رسول الله ﷺ في الموسم الذي لقي فيه النفر

(٢) ابن سعد، محمد بن منيع، الطبقات الكبرى، دار صادر، بيروت، المحقق: إحسان عباس، ١٩٦٨م، ج١، ص١٦٦

(٣) عن تفاصيل هجرة الحبشة انظر ابن هشام، السيرة، ج١، ص٢٦٠ - ٣٤٣ .

(٤) ابن هشام، السيرة، ج٢، ص٢٨، ابن سعد، الطبقات ج١، ص٢١٠-٢١٢

من الأنصار فعرض نفسه على قبائل العرب كما كان يصنع في كل موسم، فبينما هو عند العقبة لقي رهطاً من الخزرج أراد الله بهم خيراً^(٥) بدأت قصة النقاء النبي ﷺ بهؤلاء النفر أنه ﷺ كان يعرض دعوته على القبائل كما كان يصنع في كل موسم، فبينما هو عند العقبة في موسم حج السنة الحادية عشرة من النبوة لقي النبي ﷺ رهطاً من أهل يثرب من الخزرج، فعرض عليهم الإسلام فأسلموا، والتقوا برسول الله ﷺ عند العقبة بمنى، فبايعوه بيعة النساء، وذلك قبل أن يفترض فيها الحرب. روى البخاري عن عبادة بن الصامت أن رسول الله ﷺ قال: "تعالوا بايعوني على ألا تشركوا بالله شيئاً، ولا تسرقوا، ولا تزنوا، ولا تقتلوا أولادكم، ولا تأتوا ببهتان تفترونه بين أيديكم وأرجلكم، ولا تعصوني في معروف، فمن وفي منكم فأجره على الله، ومن أصاب من ذلك شيئاً فعوقب به في الدنيا، فهو له كفارة، ومن أصاب من ذلك شيئاً فستره الله، فأمره إلى الله؛ إن شاء عاقبه، وإن شاء عفا عنه."^(٦)

لقد أكدت هذه البيعة على الطاعة المطلقة لرسول ﷺ وتقديمها على طاعة القيادات القبلية، كما أن هذه البيعة أصبحت بداية لانتشار الإسلام بشكل أكبر في يثرب، واستمالة عدد من زعامات الأوس والخزرج، وهو الدور الكبير الذي قام به الصحابي مصعب بن عمير في أعقاب هذه البيعة حيث بعثه النبي ﷺ مع أهل يثرب ليعلم من أسلم منهم القرآن والشرائع، ويدعوا من لم يسلم إلى الإسلام، فأسلم على يديه خلق كثير من الأنصار، ومن جملتهم قيادات مؤثرة كسعد بن معاذ وأسيد بن حضير وهؤلاء أسلم بإسلامهما بنو عبد الأشهل في يوم واحد بعد عقد بيعة العقبة الأولى أراد النبي ﷺ أن يستثمر حماس من أسلم من أهل المدينة ويعمق الإسلام بين أهلها فأرسل معهم مصعب بن عمير والهدف من ذلك لا يقتصر على ما ذكر ابن اسحق ليقرئهم القرآن ويعلمهم الإسلام ويفقههم في الدين^(٧) ، بل يتعداه كما يقول ابن حزم "ويدعوا من لم يسلم إلى الإسلام"^(٨) . فنشر الإسلام في المدينة هدف مهم اراده النبي ﷺ لتهيئة المدينة لاحتضان الدعوة، ولا يخفى

(٥) المصدر السابق، ج ٢، ص ٣٧

(٦) البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، تح مصطفى ديب البغا، دار ابن كثير، دمشق ١٤١٤هـ - ١٩٩٣ م، ج ٣، ص ١٤١٣، ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٤١ .

(٧) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٤٢ .

(٨) ابن حزم، أبو محمد علي بن أحمد، جوامع السيرة، تح إحسان عباس، دار المعارف - مصر، ١٩٠٠ م، ص ٧٢ .

بطبيعة الحال أن نشر الدعوة وكسب الأنصار والمؤيدين هو شكل من أشكال التحولات السياسية.

كان لدعوة مصعب بن عمير أثر كبير في مجتمع يثرب، وأثمرت دعوته استقطاب عدد من زعمائها للإسلام^(٩)، ولا شك بأن الدور الذي قام به مصعب بن عمير والنتائج التي ترتبت عليه له بعد سياسي واضح وهو إنجاز في إطار تهيئة المناخ لإقامة الدولة الإسلامية واستمالة القوى المحلية في يثرب له. كان من أهم ثمار جهود مصعب بن عمير رضي الله عنه عقد بيعة العقبة الثانية، وهذه البيعة هي تنويج للجهود السياسية التي وقعت في أواخر العهد المكي، بل كان الخطوة الكبيرة والحاسمة لتنفيذ المرحلة القادمة.

في موسم الحج في السنة الثالثة عشرة من النبوة، قدم إلى مكة وفد من أهل يثرب، وكان هذا الوفد مختلفاً عن الوفد السابق الذي كان في بيعة العقبة الأولى، فعددهم أكبر كما أنهم يمثلون ثقل زعامات يثرب، وكان من أسلم من أهل المدينة يشعرون بمعاناة رسول الله ﷺ من قومه وعزموا على نصرته، وقد تواترت الروايات عن قصة بيعة العقبة الثانية وهي تروى من شهود عيان حضروها، وبالرغم من الاختلاف في بعض التفاصيل إلا أنها تجمع على عقدها وبنودها: "بايعوني على السمع والطاعة في النشاط والكسل، وعلى النفقة في العسر واليسر، وعلى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وعلى أن تقوموا في الله لا تأخذكم فيه لومة لائم، وعلى أن تنصروني إذا قدمت عليكم يثرب تمنعوني مما تمنعون منه أنفسكم وأزواجكم وأبناءكم، ولكم الجنة"^(١٠)

ولأهمية هذه البيعة وإدراك الأوس والخزرج لتبعاتها السياسية قال المبايعون للنبي ﷺ: "يا رسول الله، إن بيننا وبين الرجال حباً، وإنا قاطعوها - يعني اليهود - فهل عسيب إن نحن فعلنا ذلك، ثم أظهرك الله إن ترجع إلى قومك وتدعنا؟" فتبسم رسول الله ﷺ، ثم قال: بل الدّم الدّم، والهذم الهذم، أنا منكم وأنتم مني، أحارب من حاربتم، وأسالم من سالمتم"^(١١). وبعد أن تمت البيعة طلب رسول الله ﷺ أن يختاروا اثني عشر زعيماً يكونون نقباء على قومهم، يكفلون المسؤولية عنهم في تنفيذ بنود هذه البيعة^(١٢)، ولا شك أن تعيين هؤلاء النقباء هو شكل من أشكال التنظيم السياسي المبكر في تلك المرحلة

(٩) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٤٣.

(١٠) البيهقي، دلائل النبوة، ج ٢، ص ٤٤٣، ابن هشام، السيرة، ج ٣، ص ٥٠.

(١١) البيهقي، دلائل النبوة، ج ٢، ص ٤٤٧، ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٥١.

(١٢) البيهقي، دلائل النبوة، ج ٢، ص ٤٤٨، ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٥٠.

يلاحظ هنا الاختلاف بين بنود بيعة العقبة الأولى والثانية، وقد علق ابن اسحق على ذلك بقوله: " وكان في بيعة الحرب - يقصد العقبة الثانية - حين أذن الله لرسوله ﷺ شروط سوى شرطه عليهم في العقبة الأولى ... فلما أذن له فيها وبايعهم رسوله ﷺ في العقبة الآخرة على حرب الأحمر والسود أخذ لنفسه واشترط القوم لربه وجعل لهم الوفاء بذلك الجنة" (١٣)

كانت بيعة العقبة الثانية بمثابة الخطوة الحاسمة للهجرة إلى المدينة، ويمكن أن نقول بأن بيعة العقبة الثانية هي الاجتماع التأسيسي الأول لتكوين دولة الإسلام في المدينة، فبالنظر لطبيعة المبايعين ومكانتهم في أقوامهم وقدرتهم على فرض اتفاقهم يتأكد لنا ذلك

استوثق الأمر للنبي ﷺ وتأكد من استعداد مسلمي المدينة لاستقبال المهاجرين، فأمر الصحابة بالهجرة ولحق بهم في أواخر شهر صفر، ووصل المدينة في مطلع شهر ربيع الأول. ومن هذا الوقت بدأت مقومات قيام الدولة بمفهومها الشامل، وشرع النبي ﷺ ببناء الدولة الإسلامية الجديدة.

الهجرة إلى المدينة:

كانت الهجرة إلى المدينة أعظم تحول سياسي في العصر النبوي لما ترتب عليها من نتائج حاسمة فهي إيدان بميلاد دولة الإسلام، والهجرة تعني الانتقال من بلد الكفر إلى بلد الإسلام وهي المدينة آنذاك وتوحي النصوص إلى أنها كانت في البداية أمراً إلزامياً لكل من يسلم من أهل مكة وغيرهم، واستمر حكم الهجرة حتى عام الفتح حيث أعلن النبي ﷺ أن " لا هجرة بعد الفتح" (١٤) فحكم الهجرة ظل باقياً طوال ثماني سنوات، أصبحت المدينة بعد هجرة الرسول ﷺ إليها في السادس عشر من ربيع الأول مقراً لتجمع المسلمين من أهل مكة ومن غيرهم من سائر القبائل.

كان أول أمر حرص عليه رسول الله ﷺ بعد هجرته إلى المدينة بناء المسجد لتظهر فيه شعائر الإسلام، ولتقام فيه الصلوات باختلاف أحكامها، ولتكون مكاناً يجتمعون فيه للعبادة ولا يفوتنا النظر للمغزى السياسي من بناء المسجد فهو رمز للوحدة السياسية، ومكان واحد يلتقي فيه الشعب بالسلطة، وفيه يؤم المصلين رسول الله ﷺ ويخطب فيهم ويوجههم ويلقي أوامره على الإتياع (الشعب) ، إلى جانب ما يتم فيه من التشاور فيما يهم أمر الإسلام والدولة الإسلامية، ويتخذون فيه قراراتهم، ويناقشون فيه مشاكلهم، ويستقبلون فيه وفود القبائل وسفراء الملوك والأمراء من مختلف الأماكن ومنه تنطلق الجيوش والسرايا. فالمسجد بهذه الأدوار مقراً للحكم .

(١٣) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٦٣.

(١٤) مسلم، الصحيح، ج ٣، ص ٤٨٨.

عندما وصل النبي ﷺ إلى المدينة كان أهلها -كما يقول الزهري- أخلط منهم المسلمون ومنهم عبدة الأوثان ومنهم اليهود وهم أهل الحلقه والحصون وهم حلفاء الأوس والخزرج^(١٥) فوضع عليه الصلاة والسلام أسس بناء الدولة الإسلامية التشريعية والتنظيمية لتشمل كل متطلبات الدولة في النواحي السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

أدت هجرة الرسول ﷺ وأصحابه إلى المدينة، إلى تحقق السيادة النبوية المطلقة على سكانها وتم الاعتراف بها والإذعان كزعامة دينية نبوية ودنيوية سياسية، واكتملت بذلك عناصر قيام الدولة سياسياً (الأرض- الشعب - السلطة- الدستور)، وتشكلت السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية لجهاز الدولة وأصبحت جميع هذه السلطات بيد النبي ﷺ وبذلك تحقق أكبر تحول سياسي عرفته الجزيرة العربية حيث خضع الفرقاء لسلطة سياسية موحدة وهنا لا بد من التنويه أن هذا التحول الكبير ماكان ليتم في ظل سيادة الأعراف القبلية وتوازاناتها إلا بسبب ربط هذا الخضوع السياسي بنبوته محمد ﷺ.

فمن الناحية السياسية أصبح السلطة محصورة في النبي ﷺ ، ويفوض من يراه في بعض المهام ومن ذلك قادة البعث والسرايا، ونوابه لى المدينة، وولاته على الأمصار، ثم سنت التشريعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية المنظمة لشؤون الدولة، كما نظم الشؤون الداخلية وفق أنظمة تشريعية مفصلة، وشرع النبي ﷺ في وضع الأسس لبناء الدولة بكامل عناصرها، فكانت البداية بتخطيط المدينة، وإنشاء المسجد كمكان مكزي تلتف حوله دور النبي ﷺ ومسكن الصحابة، وإلى جواره أنشئ السوق الرئيس في المدينة.

توحيد الجبهة الداخلية وبناء الدولة الإسلامية :

كان اليهود أحد المكونات الرئيسية في مجتمع يثرب قبل الإسلام، ويشكلون قوة بشرية وسياسية وعسكرية اقتصادية كبيرة، وكانوا حلفاء للاوس والخزرج، فلما استقر النبي ﷺ في يثرب اختار موادة هؤلاء اليهود، يقول الشافعي: ولم أعلم مخالفاً من أهل العلم بالسير أن رسول الله ﷺ لما نزل المدينة وادع يهود كافة على غير جزية^(١٦) ، ويقول ابن حزم بعد بيان بناء المسجد: " ثم وادع يهود"^(١٧) ، ويرجح الباحث أن معاهدة النبي مع يهود لم تكن في وقت واحد، وأن من أوائل من عاهده

(١٥) أبوداود، السنن، ج٣، ٣٢٤، الذهبي، المغازي، ص١٢٩.

(١٦) الشافعي ، محمد بن ادريس، كتاب الأم، دار الغد العربي، القاهرة، ١٩٨٩م، ج٤، ص

١٢٩

(١٧) ابن حزم، السيرة، ص ٩٥

يهود بني قينقاع ثم يهود بني النضير ثم يهود بني قريظة، أما العناصر اليهودية الأخرى فقد ألحقهم بحلفائهم من الأوس والخزرج وجعلهم في وثيقة واحدة وثيقة المدينة :

تعد وثيقة المدينة من أهم المتغيرات السياسية في المدينة بعد الهجرة، وتشكل المدينة نقطة ارتكاز أساسية في بناء الدولة، وذكر بعض الباحثين المحققين إلى أن الوثيقة بمجموعها لا ترتقي لدرجة الأحاديث الصحيحة ولكن نصوصاً منها وردت بأسانيد متصلة بعضها ورد في الصحيحين وفي مسند أحمد وسنن أبي داود وابن ماجة الترمذي وانتهى للقول بأن ما ورد في المصادر تصلح أساساً للدراسة التاريخية (١٨)

لقد ورد ذكر الوثيقة إجمالاً في أكثر من نص حديثي وتاريخي - قال الواقدي قال محمد بن كعب القرظي: "لما قدم رسول الله ﷺ المدينة وادعته اليهود كلها، وكتب بينه وبينها كتاباً وألحق كل قوم بحلفائهم، وجعل بينه وبينهم أماناً، وشرط عليهم شروطاً فكان فيما شرط ألا يظاهروا عليه عدواً" (١٩)

كما وردت الوثيقة مفصلة بأكثر من طريق الاوّل من رواية الزهري ونقلها أبو عبيد في كتابه الأموال (٢٠) والثانية نقلها ابن هشام عن ابن إسحاق (٢١) ، ووردت نصوص متفرقة من الوثيقة في مصادر متعددة. ويرى بعض الباحثين أن الوثيقة في أصلها وثيقتان وأن المؤرخين جمعوا بينهما، كما يرجح أن وثيقة موادة اليهود كتبت قبل وقعة بدر (٢٢)

يهنا هنا التعليق على البعد السياسي على ماتضمنته وثيقة المدينة (انظر ملحق الوثيقة آخر البحث) فمن خلال قراءة بنودها نخلص للنقاط التالية:
تضمنت الوثيقة نصين أحدهما خاص بالمؤمنين من المهاجرين والأنصار ومن تبعهم ولحق بهم وحارب معهم، والآخر خاص باليهود في المدينة
لقد أكدت الوثيقة على عدة مفاهيم سياسية كبيرة تمس الكيان الجديد في المدينة، ويمكن تلخيص أهم مضامينها ودلالاتها في النقاط لتالية:

(١٨) العمري، أكرم ضياء، السيرة النبوية، السيرة النبوية الصحيحة، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٦هـ، ج ١، ص ٢٧٥ .
(١٩) ابن سعد، الطبقات، ج ٢، ص ٣٧ .
(٢٠) أبو عبيد، القاسم بن سلام، الأموال، ص ٥١٧ .
(٢١) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ١١٩ .
(٢٢) العمري، السيرة النبوية، ج ١، ص ٢٧٦ ز

- ١- التأكيد على سلطة النبي ﷺ المطلقة على المدينة بمختلف مكوناتها، ومن يقطن فيها من المسلمين، ومشركي الأوس والخزرج، واليهود.
- ٢- ميزت الوثيقة المسلمين المهاجرين من قريش وأهل المدينة عن غيرهم فجعلتهم أمة واحدة من دون الناس فجعلت منهم كتلة واحدة ذات ثقل سياسي مؤثر.
- ٣- حددت العلاقة الوثيقة بين أهل المدينة وقريش، ونسخت أي علاقة سابقة بين الطرفين بما في ذلك التحالفات.
- ٤- أكدت الوثيقة على تحكيم المبادئ الشرعية الجديدة لتحل محل ما كان سائداً في العصر الجاهلي من نظم مختلفة بما فيها النظم السياسية.
- ٥- ألغت كل التحالفات القديمة بين الأوس والخزرج والقبائل اليهودية بالمدينة (بني قنقاع وقريظة والنضير).

المواخاة :

كانت الإجراء الثاني الذي قام به النبي ﷺ بعد وصوله للمدينة هو: المواخاة بين المهاجرين والأنصار، ويهمننا في موضوع المواخاة مناقشة البعد السياسي للموضوع تركز سياسة المواخاة على إحلال رابطة الأخوة الدينية محل رابطة القبيلة والعصبية القبلية مصداقاً لقوله تعالى ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ﴾ [الحجرات: آية ١٠] وفيها قرب بين بعض قبائل المهاجرين والبعض الآخر، كما قرب بين الأوس والخزرج؛ إذ كانت الحروب بينهما قبل الإسلام قوية، وليس هذا فحسب بل آخى بين العرب والموالي، فمثلاً آخى بين حمزة عمه وزيد بن حارثة وبين أبي الدرداء وسلمان الفارسي، وكانت نتيجة ذلك أن تكون مفهوم المجتمع المسلم الواحد، على حساب المفهوم القبلي الضيق، وتحققت وحدة سكان المدينة، يقول ابن إسحاق: "وأخى رسول الله ﷺ بين أصحابه من المهاجرين والأنصار، فقال عليه السلام: تأخوا في الله أخوين أخوين ثم أخذ بيد علي بن أبي طالب فقال هذا أخي" (٢٣)، يقول بن القيم: "وكان الذين آخى الرسول ﷺ بينهم تسعين رجلاً، نصفهم من المهاجرين ونصفهم من الأنصار آخى بينهم على المواساة، ويتوارثون بعد الموت دون ذوي الأرحام إلى حين وقعة بدر، فلما نزل قول الله تعالى ﴿وَأُولُو الْأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ﴾ [الأحزاب: آية ٦] رد التوارث إلى الرحم دون عقد الأخوة (٢٤)

كان للمواخاة أهداف قريبة المدى وأهداف بعيدة المدى، فعلى المدى القريب كان فيه ارفاق الأنصار باخوانهم المهاجرين الوافدين عليهم، ولكن إذا نظرنا إلى المواخاة

(٢٣) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ١٢٤.

(٢٤) ابن القيم، محمد بن أبي بكر، زاد المعاد، رمادى للنشر، الدمام ١٤١٨ - ١٩٩٧، ج ٢، ص ٧٩.

من ناحية سياسية نجدها تهدف إلى إيجاد رابطة شعبية جديدة تتفوق على رابطة القبيلة، وبالتالي تعزز سلطة الدولة بشكل أكبر.

ثانياً: توحيد كيانات الجزيرة العربية :

كان من أهم استراتيجيات النبي ﷺ السياسية السعي لتوحيد قبائل الجزيرة العربية في كيان سياسي واحد، وللوصول لهذا الهدف اتخذ ﷺ إجراءات متدرجة لتحقيق مشروعه الديني والسياسي الأهم والمتمثل في جمع شتات القبائل في الجزيرة العربية الحاضرة والبادية وإخضاعها لسلطة المدينة السياسية، وهذا هو التحول الأهم في العهد النبوي.

ومن المهم هنا أن نميز بين القوى السياسية في الجزيرة العربية والاستراتيجية التي اتخذها النبي ﷺ تجاهها. وبشكل عام يمكن أن نميز بين ثلاثة مكونات للقوى السياسية في الجزيرة العربية وهي:

- ١- القبائل البدوية (أهل الوبر) أمثال سليم وغطفان ومزينة وضمرة وأشجع
- ٢- القبائل الحاضرة (أهل المدر) أمثال قريش بمكة، وثقيف بالطائف، ويهود بخيبر ووادي القرى

٣- القوى المستقلة مثل: عمان واليمن ونجران والغساسنة والمناذرة
إن تحقيق الهدف السياسي الأكبر، وهو تكوين الدولة الإسلامية في ظل وجود هذه القوى المتناثر يتطلب وضع استراتيجية عميقة والمتنوع لسياسة النبي ﷺ في هذا الإطار نجده وضع استراتيجيته وفق الآتي:

- حدد الهدف العسكري الأول الذي يعتبر الثقل السياسي المعادي ورمز الشرك وهو قريش
- واجه القبائل العربية عبر ثلاث خطوات بدأت بدعوتها سلمياً، أو تحييدها في الصراع بينه وبين خصومه، وأخيراً مواجهتها عسكرياً في حالة العداء أو التحالف مع الأعداء
- حرص على استمالة القوى المحلية سلمياً بعد أن أظهر لها ﷺ قوته وتمكنه من إخضاع القبائل دينياً وسياسياً
- بلغ عدد الغزوات والسرايا التي وجهها النبي ﷺ لخصومه أربع وستون ما بين غزوة وسرية ومن أدق المؤرخين الذين تتبعوا هذه الغزوات والسرايا محمد بن عمر الواقدي في مصنفه الشهير المغازي،^(٢٥) وسنشير إجمالاً لهذه الاستراتيجية دون الخوض في التفاصيل.

(٢٥) انظر الواقدي، المغازي ج ١، ٢، ٣.

بالنسبة للهدف الأول خاض النبي ﷺ عدة معارك ضد قريش كان اللقاء فيها مباشراً بين الجيشين، وأول هذه المواجهات كانت غزوة بدر الكبرى في السنة الثانية من الهجرة، وانتصر فيها المسلمون وأفقدت قريشاً كبار رجالاتها^(٢٦) تلتها غزوة أحد في السنة الثالثة من الهجرة، وكانت انتكاسة للمسلمين^(٢٧) ثم غزوة الأحزاب في السنة الخامسة من الهجرة، وانتهت بانسحابهم من حصار المدينة^(٢٨) وكانت المواجهة الأخيرة فتح مكة في السنة الثامنة للهجرة والتي أنهت النفوذ القرشي، وخضعت مكة لدولة الإسلام. وبإسقاط قريش تحقق التفرد السياسي لنفوذ دولة الرسول ﷺ وخضعت سائر القبائل لدولة المدينة، أما الهدف الثاني الموجه للقبائل فقد استمر طوال العصر المدني على عدة جبهات، حيث كانت القبائل تنتشر في الجزيرة، وكان يجاور المدينة عدد منها، وتتفاوت هذه القبائل في قوتها ونفوذها، كما أن مواقفها من الدعوة أيضاً كانت متباينة، وبالتالي كانت استراتيجية النبي ﷺ تجاهها متفاوتاً. بعض هذه القبائل أسلم مبكراً، ودعا النبي ﷺ لها كأسلم وغفار حيث دعا لهم النبي ﷺ فقال: "أسلم سالمها الله وغفار غفر الله لها.."^(٢٩) ومنها من وادعها كقبائل: ضمرة ومدلج للهجرة^(٣٠). وأشجع عام الخندق^(٣١) وهناك قبائل ناصبت المسلمين العداء بأشكال متعددة فمنهم من أغار على المدينة ومنها من تمالأ مع قريش في حربها على المسلمين، وجميعهم ناصبهم النبي ﷺ العداء، ومن أبرز هذه القبائل سليم، وغطفان، وبنو المصطلق، وبنو سعد بن بكر، فحاربهم النبي في عدة غزوات وسرايا فمنهم من خضع بقوة السلاح، ومنهم من استسلم عام الوفود.

(٢٦) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٢٤٥ ومابعدھا، الواقدي، المغازي، ج ١، ص ١٩ ومابعدھا.

(٢٧) ابن هشام، السيرة، ج ٣، ص ٣ ومابعدھا، الواقدي، المغازي، ج ١، ص ١٩٩ ومابعدھا

(٢٨) ابن هشام، السيرة، ج ٣، ص ٢٢٩ ومابعدھا، الواقدي، المغازي، ج ٢، ص ٤٤٠ ومابعدھا.

(٢٩) ابن هشام، السيرة، ج ٢، ص ٣٧.

(٣٠) الواقدي، المغازي، ج ١، ص ١٢.

(٣١) ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٣٠٦.

وفادة القبائل :

بعد سنوات من الحروب والغزوات تمكن النبي ﷺ من تفكيك القوى القبلية في الجزيرة العربية وأخضع كثيراً منها وكان التحول الأكبر بعد أن تمكن النبي ﷺ من فتح مكة والقضاء على نفوذ قريش نهائياً عندها أدركت سائر القبائل حقيقة الوضع، واستسلمت للتحول السياسي الجديد المتمثل بقيام كيان موحد يقوده النبي ﷺ.

يتحدث ابن إسحاق عن وفود القبائل إلى النبي ﷺ فيقول: "لما افتتح رسول الله مكة، وفرغ من أمر تبوك، وأسلمت ثقيف وبايعت، ضربت إليه وفود العرب من كل وجه وإنما كانت العرب تربص بالإسلام أمر هذا الحي من قريش، وذلك أن قريشا كانوا إمام الناس وهاديهم وأهل البيت الحرام، وصريح ولد إسماعيل، وقادة العرب لا ينكرون ذلك وكانت قريش هي التي نصبت لحرب رسول الله وخلافه، فلما افتتحت مكة ودانت له قريش، ودخلها الإسلام، وعرفت العرب أنه لا طاقة لهم بحرب رسول

الله ولا عداوته، فدخلوا في دين الله أفواجا يضربونه إليه من كل وجه. . ولا شك بأن أهم وأبرز بعد سياسي في الموضوع هو أن وفادة هذه القبائل على النبي ﷺ وإذعانهم له، يعد من أبرز التحولات السياسية في فترة الدراسة وسنناقش في السطور القادمة نماذج عن شكل الولاء السياسي لوفادة القبائل على المدينة.

كان أعضاء هذه الوفود من سادات القبائل، ورؤساءها، ورجالاً من أهل الحل والعقد منها، وربما توافد الرجل وحده، أو توافد ومعه رهط صغير.. وقد حصر ابن سعد أسماء الوفود التي قدمت على النبي ﷺ وحصر منهم اثنين وسبعين وفداً، (مزينة - أسد - تميم - عبس - فزارة - مرة - ثعلبة - محارب - سعد بن بكر - كلاب - عقيل بن كعب - جعدة - قشير بن كعب - بنو اليكأ - كنانة - بنو عبد بن عدي - أشجع - باهلة - سليم - هلال بن عامر - عامر بن صعصعة - ثقيف - عبد القيس - بكر بن وائل - تغلب - حنيفة - شيبان - طيء - تجيب - خولان - جعفي - صداء - مراد - زبيد - الصدف - خشين - سعد بن هذيم - بلي - بهراء - عذرة - سلامان - جهينة - كلب - جرم - الأزد - غسان - الحارث بن كعب - همدان - سعد العشيرة - عبس - الدارين - الرهاويين من مذحج - غامد - النخع - بجيلة - خثعم - الأشعريين - حضرموت - أزد عمان - غافق - بارق - دوس - ثماله والحدان - أسلم - جذام - مهرة - حمير - نجران - جيشان - السباع)^(٣٢)

^(٣٢) ابن هشام، السيرة، ج ٤، ص ٢٢١ .

^(٣٣) عن هذه الوفود انظر ابن هشام، السيرة، ج ٤، ص ٢٢١ وما بعدها، ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٢٩١ وما بعدها.

نلاحظ هنا أن أعداد الوفود كانت كبير، ونظرا لكثرة عددها، وبعيداً عن الدخول في تفاصيل قدوم هؤلاء الوفود سنشير إلى البعد السياسي في وفادتهم حيث تضمنت الروايات ذكر بعض التفاصيل ذات دلالات سياسية مهمة.

وفد عبد القيس كانوا من سكان شرق الجزيرة العربية. ومن أول من أسلم خارج المدينة، وطلب منهم النبي ﷺ أن يعطوا من المغنم الخمس، أما وفد نجران فقد انتهى التفاوض معهم على الخضوع السياسي وإعطاء الجزية مقابل أن جعل لهم الذمة والأمان، والحرية في الدين، ولتأكيد السيادة عليهم أرسل معهم أبا عبيدة عامر بن الجراح، أما وفد الطائف فقد استسلم قادتتها عبد ياليل بن عمرو، ومعه خمسة آخرون من أشرفهم وخضعوا لسلطة المدينة في السنة التاسعة للهجرة. وحين حاول عامر بن الطفيل ممثل وفد عامر بن صعصعة مساومة رسول الله ﷺ على أن يقسم الملك بينه وبين رسول الله فيكون للنبي ﷺ أهل السهل وله أهل المدر. أو أن يكون خليفته من بعده رفض النبي ﷺ هذا العرض رفضاً قاطعاً ليؤكد على أن لامساومة سياسية في موضوع السلطة وتكرر ذات الموقف مع زعيم وفد بني حنيفة مسيلمة الكذاب الذي طلب أن يجعل له النبي ﷺ الأمر من بعده

العلاقات السياسية مع القوى المجاورة في الجزيرة العربية :

كانت دوائر القوى المجاورة المحيطة بالمدينة تتسع ليصل مداها بالقوى الخارجية المحيطة بالجزيرة العربية المتمثل بدولة فارس والروم والقطب والحبشة، ثم تتقلص لأطراف الجزيرة العربية لتشمل نجران وعمان والبحرين والقوى شمال الجزيرة العربية، ثم تتقلص أكثر لتصل كيانات متعددة تحيط بالمدينة كاليمامة وخيبر ومكة والطائف وغيرها من المناطق.

تذكر الروايات بأن وفداً من نجران قدموا على النبي ﷺ للصلح، وفيهم السيد والعاقب فصالحهم النبي ﷺ وقد سبقه الإشارة الى صلحه معهم، أما اليمن فذكر البلاذري بأنه لما بلغهم ظهور النبي ﷺ وعلو شأنه أتته وفودهم فكتب لهم النبي ﷺ كتاباً بإقرارهم على ما أسلموا وأراضيهم وركازهم، فأسلموا ووجه إليهم عماله ورسله، فوجه خالد بن سعيد بن العاص أميراً على صنعاء وأرضها، وولى المهاجر كندة والصدف، وولى زياد بن لبيد حضرموت، وولى معاذ بن جبل جبل الجند وصير

اليه القضاء^(٣٤)، وكانت عمان تحت حكم الأزديين فبعث النبي ﷺ أبو زيد الأنصاري وعمرو بن العاص إلى عبيد وجيفر ابني الجلندي يدعوهما الى الإسلام فأجابوه واستمروا على ذلك حتى وفاته النبي ﷺ حيث ارتدوا فيمن ارتد من قبائل العرب^(٣٥)

^(٣٤) البلاذري، فتوح البلدان، ص ٧٩-٨٠.

^(٣٥) المصدر السابق، ص ٨٧.

، وكانت البحرين تعد من مملكة الفرس، وهي خليط من المجوس واليهود والعرب، ومن أشهر قبائل العرب بها عبد القيس، ويحكمها المنذر بن ساوى، فبعث إليه النبي ﷺ في السنة الثامنة العلاء بن عبد الله الحضرمي يدعو وقومه للإسلام، فأسلم فئات منهم بينما دفع اليهود والمجوس الجزية وبقوا على دينهم. ^(٣٦) ، وحين قدم مالك بن مرة الرهاوي، يحمل معه كتاب ملوك حمير، وكانوا قد أسلموا كتب إليهم رسول الله ﷺ كتاباً بين لهم فيه ما لهم وما عليهم، وأعطى الذمة للمعاهدين ثم أرسل إليهم معاذ بن جبل على الكورة العليا قاضياً وحاكماً في الحروب، وعاملاً على أخذ الصدقة والجزية، كما بعث أبا موسى الأشعري على الكورة السفلى ، وحين قدم عليه وفد همدان اليمينية، وفيهم مالك بن النمط، كتب لهم رسول الله ﷺ كتاباً وأقطعهم فيه ما سألوه ، واستعمل مالك ابن النمط على من أسلم من قومه ، ولما قدم وفد أزد شنوءة وهي قبيلة مشهورة في جهة اليمن. برئاسة سرد بن عبد الله الأزدي، فأسلموا، فأمره عليهم، وأمره أن يجاهد بمن أسلم من يليه من أهل الشرك. ^(٣٧)

ثالثاً: تشكل النظم والتشريعات السياسية

من أهم وأبرز التحولات السياسية في المدينة بعد الهجرة تلك المنظومة من النظم والتشريعات السياسية، ومن المهم الإشارة إلى هذه النظم والتشريعات تجلت من خلال أمرين أولهما التطبيق العملي الذي كان يحكم به النبي ﷺ والأمر الآخر التوجيهات التشريعية القولية السياسية. ومن المهم الإشارة إلى أن معظم التشريعات السياسية جاءت مجملة في نصوص محددة تولى شرحها العلماء لاحقاً ^(٣٨) .

فبالنسبة للأمر الأول كان من ممارسات النبي ﷺ ذات البعد السياسي ترسيخ مبدأ السلطة وممارسة حق الشورى عملاً بقول الله عز وجل: بين الحاكم والمحكوم ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنِ لَّهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران-١٥٩] ، وقوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى- ٣٨] وتأكيد حق رأس السلطة في التصرف باعتباره حاكماً، ومن ذلك إعلان الحرب، وبعث

^(٣٦) المصدر السابق ، ص ٩٠-٩١ .

^(٣٧) عن خير الوفود تفصيلاً انظر ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٣١٠ .

^(٣٨) من الفقهاء الذين صنفوا في السياسة الشرعية الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد، الأحكام السلطانية، دار الحديث، القاهرة دت، لأحكام السلطانية للفراء، وأبو ابن الفراء يعلى، محمد بن الحسين، تح محمد حامد الفقي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م .

الجيش، وعقد المعاهدات، وتوزيع الغنائم وتعيين الولاة، وتوزيع العطايا ومخاطبة القوى الأخرى

أما التشريعات القولية التي تجلت في العهد النبوي فتشمل كل نص ذو بعد سياسي تطبيقي وقد حفلت الشريعة بنصوص سياسية مهمة ومن ذلك: تأكيد مبدأ وجود السلطة وخضوع جميع المسلمين لها وتأكيد حقوق السلطان على الرعية وقد تنزل القرآن بذلك في قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩]

من أهم التشريعات السياسية التي ظهرت في المدينة بعد الهجرة قولاً وعملاً تأكيد سيادة الدولة والنظام المنبثق منها، وإحلاله مكان الأنظمة القبلية والأعراف والممارسات القبلية، ولهذا تكررت الآيات والأحاديث التي تؤكد على أن مصدر التفقي هو القرآن وكلام النبي ﷺ

كذلك من التشريعات السياسية الجديدة على مجتمع الجزيرة تلك المتعلقة بنظام الخلافة والاستخلاف فقد شرع النبي ﷺ مبدأ البيعة والسلطة ووردة نصوص صريحة في ذلك كقوله ﷺ: "من خلع يداً من طاعة لقي الله يوم القيامة لاجحة له، ومن من مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة جاهلية"^(٣٩) وأكد على مبدأ وحدة السلطة قال ﷺ: "إذا بويع لخليفتين فاضربوا عنق الآخر منهما"^(٤٠)

ومن الركائز الأساسية السياسية الحفاظ على وحدة المسلمين والقضاء على أي محاولة تمرد وشق الصف، وصدرت تشريعات سياسية تحقق هذا الغرض ففي التشريع قوله ﷺ: "فمن أراد أن يفرق أمر هذه الأمة وهي جميع فاضربوه بالسيف كائناً من كان"^(٤١) ومن التشريعات السياسية في العهد النبوي تحديد العلاقة بالآخر من غير المسلمين والذين أطلق عليهم مسمى أهل الذمة، فقد كان التشريع واضحاً في تشريع الجزية بنص القرآن الكريم قوله تعالى: ﴿قَاتِلُوا الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَا بِالْيَوْمِ الْآخِرِ وَلَا يُحَرِّمُونَ مَا حَرَّمَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَلَا يَدِينُونَ دِينَ الْحَقِّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ حَتَّى يُعْطُوا الْجِزْيَةَ عَنْ يَدٍ وَهُمْ صَاغِرُونَ﴾ [التوبة: ٢٩] وبموجب دفعهم الجزية

(٣٩) أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري، صحيح مسلم تح: محمد فؤاد عبد الباقي مطبوعة عيسى البابي الحلبي القاهرة، ١٣٧٤ هـ، ج ٣، ص ١٤٧٨ .

(٤٠) مسلم، الصحيح، ج ٣، ص ١٤٨٠ .

(٤١) مسلم، الصحيح، ج ٣، ص ١٤٧٩ .

يملكون حق المواطنة^(٤٢)، كما نصت التشريعات على مبدأ المعاهدات والمواثيق مع الخصوم، أيًا كانوا، والتأكيد على الوفاء بما تنص عليه بنود هذه المعاهدات. ومن مظاهر التحولات السياسية في فترة الدراسة كتب النبي ﷺ للعديد من القوى المحلية، وقد ذكرها ابن سعد في الطبقات^(٤٣)، وجمعها حميد الله في مصنف واحد من عدة طرق^(٤٤)

وفي صحيح مسلم: "أَنَّ نَبِيَّ اللَّهِ ﷺ كَتَبَ إِلَى كِسْرَى وَإِلَى قَيْصَرَ وَإِلَى النَّجَاشِيِّ وَإِلَى كُلِّ جَبَّارٍ يَدْعُوهُمْ إِلَى اللَّهِ تَعَالَى..."^(٤٥) ومن خلال قراءة محتوى هذه الكتب نخلص إلى ماتحمله من دلالات سياسية من أهمها انها مؤشر عن مدى تفوق السلطة السياسية للنبي ﷺ وقوتها في الجزيرة العربية فهو يعطي الأمان ويقطع الأراضي، ويرسل الولاة وجامعي الصدقات وهذه بحد ذاتها من أهم مؤشرات الرضوخ السياسي لسلطة النبي ﷺ .

المعاهدات :

ومن ملامح التحول السياسي من الناحية العملية تلك المعاهدات التي أبرمها النبي ﷺ مع القوى المحلية^(٤٦) حيث أبرم النبي ﷺ العديد من المعاهدات مع القوى وتضمن نصوصاً مختلفة وشروطاً متنوعة، شملت المعاهدات جل القوى المحلية القبلية في الجزيرة العربية ومن نماذج هذه المعاهدات: عاهد الرسول ﷺ أهل أيلة على أن يجعل له على كل حالم بأرضه في السنة ديناراً، فبلغ ذلك ثلاثمائة دينار، واشترط عليهم قرى من مر بهم من المسلمين^(٤٧) ، وصالح الرسول ﷺ أهل أذرح (بين البتراء ومعان) على مائة دينار كل رجب.^(٤٨) وصالح ﷺ أهل مقنا (جنوب أيلة على ساحل العقبة) وسكانها يهود، على ربع ثمارهم ودوابهم وأخشاب صيدهم.^(٤٩) وصالح

^(٤٢) للحصول على مزيد من التفاصيل يرجع كتاب ابن قيم الجوزية محمد بن أبي بكر، أحكام أهل الذمة تح يوسف بن أحمد البكري، رمادى للنشر، الدمام، ١٤١٨ .

^(٤٣) ابن سعد، الطبقات، ص ٢٥٨ وما بعدها .

^(٤٤) حميدالله، مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، دار النفائس، بيروت، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م .

^(٤٥) مسلم، الصحيح، ج ٥، ص ١٦٦، البيهقي دلائل النبوة، ج ٤، ص ٣٧٦ .

^(٤٦) ابن سعد، الطبقات، ص ٢٦٠ وما بعدها .

^(٤٧) البلاذري، ابو الحسن، فتوح البلدان، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٣٩٨هـ، ص ٧١ .

^(٤٨) المصدر السابق ، ص ٧١-٧٢

^(٤٩) المصدر السابق ، ص ٧١

الرسول ﷺ الأكيذر الكندي صاحب دومة الجندل على دفع الجزية.^(٥٠)، وصالح أهل نجران على ألفي حلة في صفر، وألف حلة في رجب، ثمن كل حلة أوقية وزن اربعين دلهما، وأن يضيفوا رسل رسول الله ﷺ شهراً فما دونه، وعليهم عارية ثلاثين درعا وثلاثين فرساً وثلاثين بعيراً أن كان باليمن كيد، وضمن لهم ذمة الله وعهده وأن لا يفتنوا في دينهم ومراتبهم ولا يحشروا ولا يعشروا وأن لا يأكلوا الربا ولا يتعاملون به^(٥١) وكذا معاهدته مع أهل أيلة وزعيمهم يحنة بن رؤبة حيث صالح النبي ﷺ وأعطاه الجزية فكتب له بكتاب أمان لسفنهم وسياراتهم في البر والبحر ولهم ذمة الله وذمة محمد ﷺ ومن كان معهم من أهل الشام واليمن وأهل البحر وان من أحدث منهم حدثاً فإنه لا يحول ماله دون نفسه، وإنه طيب لمن أخذه من الناس وإنه لا يحول ماله دون نفسه وإنه طيب لمن أخذه من الناس وإنه لا يحل أن يمنعوا ماء يردونه ولا طريقاً يردونه من بر أو بحر"^(٥٢)

من خلال استعراض هذه المعاهدات وبنودها من وجهة نظر سياسية نلاحظ أنها وضعت أساساً تشريعياً مهماً في التعامل مع الآخر، وأن بنود هذه المعاهدات ليست ثابتة مع كل الخصوم بنص واحد، ولكنها تختلف باختلاف الزمان والمكان والأحوال.

رابعاً: بناء العلاقات الخارجية :

كان يحيط بالجزيرة العربية قوى متعددة تمثلت في دولة الفرس في الشمال الشرقي من الجزيرة العربية، والروم شمال الجزيرة، والأقباط التابعين للروم وفي مصر، وفي جنوب غرب الجزيرة مناطق تخضع للنفوذ الفارسي. ومع زيادة قوة المسلمين وظهورهم ككيان موحد يخضع لسلطة موحدة، وبحكم عالمية الدعوة الإسلامية، تطلع النبي ﷺ لتوسع دائرة دعوته وقد بشر بذلك في عدة نصوص ومنها قوله بأن الإسلام سيبلغ ما بلغ الليل والنهار بعز عزيز وذل ذليل^(٥٣)

اتسم بناء العلاقات السياسية مع القوى المجاورة بالتدرج، وكانت البداية بالمراسلات، وعقد المعاهدات، ثم تلتها ثلاث محاولات عسكرية لتأكيد مبدأ التوسع السياسي والعسكري للدولة وهذه المحاولات في مؤتة وتبوك ثم اعداد جيش أسامة بن زيد الذي توفي النبي ﷺ قبل إرساله. وسنشير الى ذلك في السطور القادمة.

^(٥٠) المصدر السابق، ص ٧٢

^(٥١) المصدر السابق، ص ٧٥

^(٥٢) ابن هشام، السيرة، ج ٤، ص ١٨٠-١٨١، واورده بنص مختلف البلاذري، فتوح البلدان، ص ٧١.

^(٥٣) الحاكم النيسابوري، محمد بن عبد الله، المستدرک على الصحيحين، دار الكتاب العربي، بيروت، دت، ج ٥، ص ٦١٥.

كتب النبي ﷺ للزعماء خارج الجزيرة العربية :

كان من أبرز التحولات السياسية التي لم تكن مألوفة قبل بعثة النبي ﷺ هو مخاطبة الزعماء والملوك المعاصرين لدولة المدينة، وهناك لمحة لطيفة حين اتخذ النبي ﷺ اتخذ النبي ﷺ خاتماً من فضة فسه منه ونقشه ثلاثة أسطر (محمد رسول الله) وختم بها كتبه وذلك لأن الملوك لا يقرأون كتاباً إلا مختوماً فهو بذلك يؤكد ﷺ على قوة السلطة السياسية الناشئة^(٥٤)

بدأ النبي ﷺ بارسال الرسائل في شهر ذي الحجة سنة ست للهجرة، وهو نفس الشهر الذي رجع فيه من صلح الحديبية، وكان عدد الرسائل التي أرسلها سبع رسائل على النحو التالي:

- (٥٥) -رسالة إلى النجاشي أصحمة ملك الحبشة، وحملها عمرو بن أمية الضمري^(٥٥)
- (٥٦) -رسالة إلى المقوقس زعيم مصر، وحملها حاطب بن أبي بلتعة اللخمي^(٥٦)
- (٥٧) -رسالة إلى كسرى ملك فارس، وحملها عبد الله بن حذافة السهمي^(٥٧)
- (٥٨) -رسالة إلى قيصر ملك الروم، وحملها بخينة بن خليفة الكلبي^(٥٨)
- (٥٩) -رسالة إلى المنذر بن ساوى ملك البحرين، وحملها العلاء بن الحضرمي^(٥٩)
- (٦٠) -رسالة إلى هودّة بن عليّ ملك اليمامة، وحملها سليل بن عمرو العامري^(٦٠)
- (٦١) -رسالة إلى الحارث بن أبي شمر الغساني ملك دمشق، وحملها شجاع بن وهب^(٦١)

الأسدي

كان المحتوى الأساس لكتب النبي ﷺ لهؤلاء الزعماء واحداً وهو دعوتهم للإسلام، وتحميلهم مسئولية أنفسهم ومسؤولية شعوبهم، ولكن من وجهة نظر سياسية يمكن أن نلمس أن هذه المبادرة تعني البعد الدولي المستقبلي للسياسة الخارجية للدولة

(٥٤) ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٢٦٢ .

(٥٥) ابن ابي شيبة، أبو بكر عبد الله، الكتاب المصنف، تحقيق كمال الحوت، دار التاج، بيروت، ١٤٠٩هـ، ص ١٥٧ .

(٥٦) ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٢٦٠ .

(٥٧) ابن خياط، خليفة، تاريخ خليفة بن خياط، تح أكرم العمري، دار القلم، دمشق، ١٣٧٩هـ . التاريخ، ص ٩٨ .

(٥٨) خليفة بن خياط، التاريخ، ص ٩٨ .

(٥٩) ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٢٦٣ .

(٦٠) المصدر السابق، ج ١، ص ٢٦٢ .

(٦١) خليفة بن خياط، التاريخ، ص ٩٨ .

الإسلامية الناشئة، وهي بمثابة رسالة واضحة أن الدولة الجديدة سوف تسعى للتوسع، بكل الطرق المتاحة، ومن ذلك الجهود السلمية من خلال الكتابة للرؤساء ودعوتهم للإسلام، ففي حالة إسلامهم سيتبعهم أقوامهم بطبيعة الحال ويصبحون جزءاً من الدولة الإسلامية، وتضمنت بعض كتب النبي ﷺ لهذه القيادات عبارات ذات دلالات سياسية مهمة من ذلك أنه كتب للمنذر بن ساوى يدعو للإسلام ويعدّه إن أسلم أن يجعل الله له ماتحت يديه^(٦٢) ، وقد تفاوتت ردود فعل هؤلاء الزعماء تجاه كتب النبي ﷺ مابين رافض متعنت ومقدر لها، وإن كان بشكل عام لم تتجاوب مع دعوة النبي ﷺ لها.

ومع تطور الأحداث، وبدأت بعدها مؤشرات أولية للدخول في مواجهة عسكرية خارج نطاق الجزيرة العربية تمثلت في غزوتين هما مؤتة وتبوك وقد ذكرت كتب السير والمغازي تفاصيل هاتين الغزوتين ولن نخوض في تفاصيلها فما يهمنا أن ننظر للموضوع من زاوية سياسية.

كانت غزوة مؤتة في ٨ للهجرة، وهي أول معركة يخوضها المسلمون خارج جزيرة العرب ضد الروم وسببها الغزوة أن الرسول ﷺ أرسل رسالة إلى عظيم بصرى بالأردن يدعو فيها إلى الإسلام، وحامل الرسالة كان ، وهو في الطريق اعترض طريقه أن شرحبيل بن عمرو الغساني، وهو عامل هرقل على منطقة البلقاء أيضاً في الأردن، قتل الحارث بن عمير رسول النبي ﷺ الى هرقل، فجهز النبي ﷺ لهم جيشاً من المسلمين عدته ثلاثة آلاف، عين عليه ثلاثة من الأمراء، وهم زيد بن حارثة وجعفر بن أبي طالب، وعبد الله بن رواحة، ثم سار الجيش، لمواجهة الروم وعددهم مائتي ألف مقاتل، وقتل القادة الثلاثة، فتولى القيادة خالد بن الوليد للجيش، الذي انسحب بالجيش الى المدينة^(٦٣)

وأما غزوة تبوك فكانت سنة ٩ هـ حين رسول الله ﷺ باجتماع الروم في الشام لمهاجمة المدينة، فسار حتى وصل تبوك، فوجد هرقل غادر نحو حمص، فأقام

(٦٢) ابن سعد، الطبقات، ج ١، ص ٢٦٣

(٦٣) ابن هشام، السيرة، ج ٣، ص ٣ وما بعدها، الواقدي، المغازي، ج ١، ص ١٩٩ وما بعدها

بتبوك بضعة عشر ليلة ثم عاد (٦٤)، وبغزوة تبوك كانت نهاية غزوات رسول الله

ﷺ .

إن الدخول ف مواجهات عسكرية مع هذه القوى يحمل دلالات مهمة لعل من أهمها أن حدود الدولة الإسلامية لن تقتصر على الجزيرة العربية، كما أنه اشعار لجميع القوى المعاصرة بأن الكيان الجديد مختلف تماماً عن الكيانات السابقة الضعيفة.

ملحق وثيقة المدينة

أما ما يخص المؤمنين من المهاجرين والأنصار، فقد جاء فيه: "بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ هذا كتاب من محمد النبي بين المؤمنين والمسلمين من قريش ويثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم:

- إنهم أمة واحدة من دون الناس.
- المهاجرون من قريش على ربتهم يتعاقلون بينهم وهم يقدون عانيهم بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
- وبنو عوف على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى، كل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين
- وبنو ساعدة على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى وكل طائفة منهم تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
- وبنو الحارث على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
- وبنو جشم على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى، وكل طائفة منهم تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
- وبنو النجار على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى وكل طائفة منهم تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
- وبنو عمرو بن عوف على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
- وبنو النبيت على ربتهم يتعاقلون معاقلمهم الأولى وكل طائفة تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.

(٦٤) ابن هشام، السيرة، ج ٤، ص ١٦٩، الواقدي، المغازي، ج ١، ص ٩٨٩ .

- وبنو الأوس على ربعتهم يتعاقلون معاقلهم الأولى وكل طائفة منهم تفدي عانيها بالمعروف والقسط بين المؤمنين.
 - وإن المؤمنين لا يتركون مفرحاً بينهم أن يعطوه بالمعروف في فداء أو عقل.
 - وَأَلَّا يَحَالِفَ مُؤْمِنٌ مُؤْمِنٌ دُونَهُ
 - وإن المؤمنين المتقين على من بغى منهم أو ابتغى دسيعة ظلم أو إثم أو عدوان أو فساد بين المؤمنين وإن أيديهم عليه جميعاً ولو كان ولد أحدهم.
 - ولا يقتل مؤمن مؤمناً في كافر ولا ينصر كافراً على مؤمن.
 - وإن ذمة الله واحدة يجير عليهم أدناهم.
 - وإن المؤمنين بعضهم موالى بعض دون الناس.
 - وإنه من تبعنا من يهود فإن له النصر والأسوة غير مظلومين ولا متناصرين عليهم.
 - وإن سلم المؤمنين واحدة، لا يسالم مؤمن دون مؤمن في قتال في سبيل الله إلا على سواء وعدل بينهم.
 - وإن كل غازية غزت معنا يعقب بعضها بعضاً.
 - وإن المؤمنين يبىء بعضهم على بعض بما نال دماءهم في سبيل الله.
 - وإن المؤمنين المتقين على أحسن هدي وأقومه.
 - وأنه لا يجير مشرك مالم لا لقريش ولا نفساً ولا يحول دونه على مؤمن.
 - وإنه من اعتبط مؤمناً قتلاً عن بينة فإنه قود به إلا أن يرضى ولي المقتول.
 - وإن المؤمنين عليه كافة ولا يحل لهم إلا قيام عليه.
 - وإنه لا يحل لمؤمن أقر بما في هذه الصحيفة وآمن بالله واليوم الآخر أن ينصر محدثاً ولا يؤويه، وأنه من نصره أو آواه فإن عليه لعنة الله وغضبه يوم القيامة ولا يؤخذ منه صرف ولا عدل.
 - وإنكم مهما اختلفتم فيه من شيء فإن مرده إلى الله عز وجل وإلى محمد r.
- وأما الكتاب الخاص باليهود فقد جاء فيه:**
- وإن اليهود ينفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين.
 - وإن يهود بني عوف أمة مع المؤمنين. لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم إلا من ظلم وأثم فإنه لا يوتغ إلا نفسه وأهل بيته.
 - وإن ليهود بني النجار مثل ما ليهود بني عوف.
 - وإن ليهود بني الحارث مثل ما ليهود بني عوف.

- وإن ليهود بني ساعدة مثل ما ليهود بني عوف.
- وإن ليهود بني جشم مثل ما ليهود بني عوف.
- وإن ليهود بني الأوس مثل ما ليهود بني عوف.
- وإن ليهود بني ثعلبة مثل ما ليهود بني عوف، إلا من ظلم وأثم فإنه لا يوتغ إلا نفسه وأهل بيته.
- وإن جفنة بطن من ثعلبة كأنفسهم.
- وإن لبني الشطبية مثل ما ليهود بني عوف.
- وإن البر دون الإثم وإن موالي ثعلبة كأنفسهم.
- وإن بطانة يهود كأنفسهم.
- وإنه لا يخرج منهم أحد إلا بإذن محمد.
- وإنه لا ينحجز على نار جرح.
- وإنه من فتك فبنفسه فتك وأهل بيته، إلا من ظلم. وإن الله على أبر هذا.
- وإن على اليهود نفقتهم وعلى المسلمين نفقتهم، وإن بينهم النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة، وإن بينهم النصح والنصيحة والبر دون الإثم.
- وإنه لم يآثم امرؤ بحليفه.
- وإن النصر للمظلوم.
- وإن اليهود ينفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين.
- وإن يثرب حرام جوفها لأهل هذه الصحيفة.
- وإن الجار كالنفس غير مضار ولا آثم.
- وإنه لا تجار حرمة إلا بإذن أهلها.
- وإنه ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حدث أو اشتجار يخاف فساده فإن مرده إلى الله عز وجل وإلى محمد رسول الله.
- وإن الله على أتقى ما في هذه الصحيفة وأبره.
- وإنه لا تجار قریش ولا من نصرها.
- وإن بينهم النصر على من دهم يثرب.
- وإذا دعوا إلى صلح يصلحونه ويلبسونه فإنهم يصلحونه ويلبسونه وإنهم إذا دعوا إلى مثل ذلك فإنه لهم على المؤمنين إلا من حارب في الدين على كل أناس حصتهم في جانبهم الذي قبلهم.

- وإن يهود الأوس مواليهم وأنفسهم على مثل ما لأهل هذه الصحيفة مع البر المحض من أهل هذه الصحيفة. قال ابن هشام ويقال مع البر المحسن من أهل هذه الصحيفة.

- وإن البر دون الإثم لا يكسب كاسب إلا على نفسه.

- وإن الله على أصدق ما في هذه الصحيفة وأبره.

- وإنه لا يحول هذا الكتاب دون ظالم وآثم، وإنه من خرج آمن ومن قعد آمن بالمدينة إلا من ظلم أو آثم.

- وإن الله جار لمن بر واتقى ومحمد رسول الله ﷺ

الخاتمة : تشتمل علي أبرز نتائج البحث :

في ختام هذا البحث يتضح لنا بأن حجم التحولات السياسية في العصر النبوي من الناحيتين التشريعية والتطبيقية كان كبيراً ومؤثراً، وهو بطبيعة الحال يعتبر الأساس في أي تشريعات سياسية في العصور الإسلامية المتتالية لعصر النبوة، ويمكن عرض النتائج في النقاط التالية:

-التحولات السياسية قامت على أساس فكري وعقدي ارتبط ببعثة النبي ﷺ، وكان مصادماً للموروث الجاهلي المتحكم في التوجهات السياسية للقبائل.

-كان السيطرة على النظام القبلي المتجذر في العصر الجاهلي وإخضاعه لمفهوم الدولة والخضوع للسلطة من أقوى المتغيرات السياسية التي شكلت تحدياً كبيراً في تلك الفترة.

-بدايات التحول السياسي ظهرت في العهد المكي من خلال زرع فكر وحدة الجماعة المستقلة عن القبيلة، والتهيئة لقبول الخضوع للسلطة من خارج القبيلة.

-ظهرت التأثيرات السياسية بوضوح في العهد المدني، وتبين سرعة تفاعل جميع العناصر معها ليس من الفئات المسلمة بل وغيرها.

-اختلف موقف يهود المدينة من التوجهات السياسية للنبي ﷺ عن موقف مشركي المدينة الذين انقسموا الى مؤمن بالرسالة ومناوئ لها بالخفاء في حين أن اليهود تبدلت مواقفهم من الرضوخ السياسي بداية الهجرة الى التمرد ومناصب الدعوة العدا.

-كانت التحولات السياسية النظرية والعملية متدرجة ومتناسبة مع تطور الأحداث بعد الهجرة النبوية.

-التشريعات السياسية كانت عبارة عن أوامر وتوجيهات وردت في القرآن الكريم وفي سنة النبي ﷺ، وكانت تأتي مفصلة أحياناً، ومجملة أحياناً، كما أن منها ما هو ثابت، ومنها ما هو متغير بحسب ظروف كل عصر.

-لم تكن مقاومة القوى السياسية المحلية المستقرة في الجزيرة العربية عنيفة للدولة الجديدة وتوجهاتها السياسية التوسعية قياساً بعنف القوى المتمثلة في القبائل البدوية.
-أخيراً إن دراسة التحولات السياسية في سياقاتها التاريخية يحتاج لبحوث ودراسات موسعة وعميقة.

المصادر:

-القرآن الكريم

ابن ابي شيبة، أبو بكر عبد الله، الكتاب المصنف، تحقيق كمال الحوت، دار التاج، بيروت، ١٤٠٩هـ

ابن حزم، أبو محمد علي بن أحمد، جوامع السيرة، تح إحسان عباس، دار المعارف - مصر، ١٩٠٠ م

ابن خياط العصفري، خليفة، تاريخ خليفة بن خياط، تح أكرم العمري، دار القلم، دمشق، ١٣٧٩هـ

ابن سعد، محمد بن منيع، الطبقات الكبرى، دار صادر، بيروت، المحقق: إحسان عباس، ١٩٦٨ م

ابن الفراء أبو يعلى، محمد بن الحسين، تحقيق محمد حامد الفقي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠ م

ابن قيم الجوزية محمد بن أبي بكر ، أحكام أهل الذمة تح يوسف بن أحمد البكري، رمادى للنش، الدمام، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م

زاد المعاد، تحقيق شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٤٠٤هـ
ابن هشام، عبد الملك ، السيرة النبوية، تحقيق، محي الدين عبد الحميد، دار الإفتاء، الرياض، بدون تاريخ

أبو داود، سليمان بن الأشعث، -سنن أبي داود مع شرحه عون المعبود، المطبعة الأنصارية، دهلي، ١٣٢٣هـ

أبو عبيد، القاسم بن سلام، كتاب الأموال، تحقيق محمد هراس، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٦م

البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، تح مصطفى البغا، دار ابن كثير، دمشق، ١٤١٤هـ-١٩٩٣م

البلاذري، ابو الحسن، فتوح البلدان، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٣٩٨هـ
البيهقي، أحمد بن الحسين، دلائل النبوة، تح عبد المعطي قلنجي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٠٨هـ

الحاكم النيسابوري، محمد بن عبد الله، المستدرک على الصحيحين، دار الكتاب العربي، بيروت، د.ت

الشافعي، محمد بن ادريس، كتاب الأم، دار الغد العربي، القاهرة، ١٩٨٩م
الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد، الأحكام السلطانية، دار الحديث - القاهرة، د.ت
مسلم بن الحجاج القشيري، أبو الحسين، صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، مطبعة عيسى البابي الحلبي، القاهرة، ١٣٧٤هـ - ١٩٥٥م

حميدالله، محمد، مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة، دار النفائس،
بيروت، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م
العمرى، أكرم ضياء، السيرة النبوية الصحيحة، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٦ هـ



فاعلية برنامج ارشادي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى طالبات

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

The effectiveness of a guidance program in developing moral intelligence among female students at King Abdulaziz University in Jeddah

إعداد

بشاير عبدالله القرني

Bashaer Abdullah Al-Qarni

كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز

د. نسرین یعقوب

Dr. Nisreen Yaqoub

كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404408

٢٠٢٤ / ١٠ / ٢

استلام البحث

٢٠٢٤ / ١٠ / ٣١

قبول البحث

القرني، بشاير عبدالله ويعقوب، نسرین (٢٠٢٥). فاعلية برنامج ارشادي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى طالبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ١٤١ - ١٧٠.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

فاعلية برنامج ارشادي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى طالبات جامعة الملك
عبدالعزيز بجدة

المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على درجة الذكاء الأخلاقي قبل تطبيق البرنامج الارشادي. ودرجة الذكاء الأخلاقي بعد تطبيق الذكاء الاخلاقي. والمقارنة بين درجات العينة قبل تطبيق البرنامج الارشادي وبعد تطبيقه. وتتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٢٢) سنة من جامعة الملك عبد العزيز كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، قسم علم النفس، وتم تقسيمهم الى ثلاث مجموعات ولكل مجموعة قائدة وتمت مقابلتهن على مدى سبع جلسات لكل جلسة ساعة ونصف من الزمن على فترات متفاوتة انقضت في سنة أسابيع. وأدوات الدراسة: مقياس الذكاء الأخلاقي، حمدة الغامدي ٢٠١٣ وبرنامج الذكاء الأخلاقي، حمدة الغامدي، ٢٠١٣، وأكدت النتائج على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعديّة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التعاطف. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة العدل. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التسامح. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الاحترام.

Abstract:

The current research aims to identify the degree of moral intelligence before applying the guidance program. The degree of moral intelligence after applying moral intelligence. And to compare the sample degrees before and after applying the guidance program. Their ages ranged between (18-22) years from King Abdulaziz University, Faculty of Arts and Humanities, Department of Psychology. They were divided into three groups, each group had a leader, and they were interviewed over seven sessions, each session lasting an hour and a half at different intervals that elapsed over six weeks. The study tools: Moral Intelligence Scale, Hamda Al-Ghamdi 2013 and Moral Intelligence Program, Hamda Al-Ghamdi, 2013. The results

confirmed that there are no statistically significant differences between the pre- and post-results. There are no statistically significant differences between the pre- and post-results among the sample members subject to the guidance program in the virtue of compassion. There are no statistically significant differences between the pre-results and post-results of the sample members subject to the guidance program in the virtue of justice. There are no statistically significant differences between the pre-results and post-results of the sample members subject to the guidance program in the virtue of self-control. There are no statistically significant differences between the pre-results and post-results of the sample members subject to the guidance program in the virtue of tolerance. There are no statistically significant differences between the pre-results and post-results of the sample members subject to the guidance program in the virtue of respect.

مقدمة البحث:

لا شك ان كل انسان يمتلك قوة داخلية تهدف الى البناء وأخرى تنزع نحو الهدم والموت، كما توجد لديه مشاعر الحب والإحسان ومشاعر الكراهية والعدوان ومن ثم كان لابد من وجود ضابط لهذه القوى بقوة أخرى تهذبها وترفعها الى درجة من الإيجابية والسمو بها للارتقاء الى الخيرية، وتكمن هذه القوة الداخلية في قدرات الذكاء الأخلاقي، فالإنسان كتلة من القدرات تسمى بالذكاءات المتعددة -على حد اعتبار جارندر - وقد تصل هذه القدرات الى الذروة فتسمى بالعبقرية، ولكن بدون تحكم وضبط لهذه القدرات فقد يصل من يمتلك هذه القدرات الى درجة الاجرام أحياناً او قد يستغل هذه القدرات العقلية في عمل يضر بنفسه او بالآخرين، فلكل إنسان قدراته العقلية وتفاوت هذه القدرات من شخص الى اخر طبقاً لطبيعة هذه القدرات ومن هنا اتضح اهمية دراسة الذكاء الاخلاقي ومدى تأثيره في تقويم سلوك الانسان(ايمن ناجي، ٢٠١٣، ٢).

أهمية البحث:

ترى الباحثة ان أهمية الدراسة تتمثل فيما يلي:

- يعد الذكاء الأخلاقي من المتغيرات الجديدة والمهمة لاسيما إذا ما تم دراسته في مراحل الطفولة

- يعد الذكاء الأخلاقي بأبعاده المختلفة قوام حياة الانسان واساس كيانه المعنوي وتفاعله مع مجتمعه ومعطيات حياته، فمجتمع بلا اخلاق يساوي بناء بلا اساس
- يعد الذكاء الأخلاقي عملا مهما في قدرة الفرد على التوافق الدراسي مع البيئة والمجتمع فهو بمثابة الرقيب على سلوكياته حتى لا يطلق العنان لنفسه نحو التخريب او العدوان ويتعدى على قوانين المجتمع
- ان أي مجتمع ينشد التقدم ويرغب في تحقيق التطور على كافة الأصعدة لابد له من الاهتمام بالطفولة لأنهم طاقة الامه وعماد مستقبلها في غد مشرق (عفراء العبيدي، ٢٠٠٩، ٢٣).

- الهدف من البحث

يهدف البحث الحالي الي التعرف على:

١. درجة الذكاء الأخلاقي قبل تطبيق البرنامج الارشادي
٢. درجة الذكاء الأخلاقي بعد تطبيق الذكاء الأخلاقي
٣. المقارنة بين درجات العينة قبل تطبيق البرنامج الارشادي وبعد تطبيقه

- الفرض الأساسي:

توجد فروق بين النتائج القبلية والبعدية في مقياس الذكاء الأخلاقي

- فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الى التحقق من صحة الفروض التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التعاطف.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة العدل.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الرقابة الذاتية.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التسامح.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الاحترام.

- أدوات الدراسة:

(١) مقياس الذكاء الأخلاقي، حمدة الغامدي ٢٠١٣

- ابعاد المقياس يتكون من ستة ابعاد:

(التعاطف - العدل - الرقابة الذاتية - التسامح - الاحترام - الضمير)

- عدد عبارات المقياس ٧٤ عبارة

(٢) برنامج الذكاء الأخلاقي، حمدة الغامدي ٢٠١٣

النظرية المستند عليها في تصميم البرنامج:

(نظرية ميشيل بربوا للذكاء الأخلاقي - هرم كراثول لتعلم واكتساب القيم)
عدد الجلسات (٨-١٠ جلسات)

العينة العشوائية:

هي هينة تم سحبها على أساس الصدفة البحتة ويراعى عند تحديد هذه العينة اختيار كل مفردة على حدة، أي ان اختيار المفردة الواحدة لا يؤثر بأي حال على ترجيح أي مفردة أخرى يتم سحبها، وان يكون لكل مفردة من مجتمع البحث بنفس الاحتمال في ان يكون ضمن العينة (سيد عثمان، ١٤٣٣ ص ١٣٩)

العينة المستخدمة:

وتتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٢٢) سنة من جامعة الملك عبد العزيز - كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس، وتم تقسيمهم الى ثلاث مجموعات ولكل مجموعة قائدة وتمت مقابلتهن على مدى سبعة جلسات لكل جلسة ساعة ونصف من الزمن على فترات متفاوتة انقضت في ستة أسابيع.

المنهج التجريبي:

هو منهج البحث العلمي القائم على الملاحظة وفرض الفروض والتجربة الدقيقة المضبوطة واهم مميزاتها عن المناهج الأخرى هو ضبط المتغيرات والتحكم فيها عن قصد من جانب الباحث (عبدالرحمن بدوي، ١٤٣٦ ص ٢٦)

المعاملات الإحصائية:

الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، اختبار t_test.

المصطلحات:

أولاً / التعاطف (Empathy)

هي الفضيلة التي تتطلب القدرة على تفهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم، ووضع الشخص ذاته مقام الشخص الآخر والشعور بشعوره (Broba,2003)

ثانياً / العدل: (Fairness)

هو الفضيلة التي تتطلب من الفرد إعطاء كل ذي حق حقه بحيادية تامة، بغض النظر عن المصالح الشخصية (Broba,2003).

ثالثاً / الرقابة الذاتية: (Self-control)

هي الفضيلة التي تتضمن الضبط الداخلي الذي يعمل عندما يتمكن الفرد من التحكم بسلوكه بنفسه، فيقدم التعزيز لنفسه اذا قام بعمل جيد ويحاسب نفسه اذا شعر بأنه قام بعمل سيئ (Broba,2003).

رابعاً / التسامح: (Tolerance)

هي الفضيلة التي تتطلب من الفرد العفو عن الأخطاء، وكما تتطلب الابتعاد عن العنصرية وتقبل كل مبادئ ومظاهر الاختلاف عن الآخرين. (Broba,2003).

خامس / الاحترام: (Respect)

هي الفضيلة التي تتطلب من الفرد ان يعامل الاخرين كما يجب ان يعاملونه.
(Broba,2003).

الإطار النظري:

الذكاء الأخلاقي:

تمثل الاخلاق مجموعة من القيم والمعتقدات والمثاليات المشتقة من الدين والعرف والادراك العقلي الإيجابي للسلوك الراقي وتتمثل هذه الاخلاق في المعايير السلوكية التي تحدد قيمة التصرفات السوية والغير سوية حيث تظهر التصرفات السوية في: النهي عن الكذب والسرقة والخداع والحسد والسخرية والخيانة والنفاق وغيرها من التصرفات المذمومة التي يرفضها أي عقل ويشير (محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ١٢٣) الى ان الالتزام الخلفي يتبعه ما يسمى بالمسؤولية الأخلاقية وتعني تلك المسؤولية التي تتبع من الضمير الإنساني الذي تم بناؤه عند الطفل داخل الاسرة والمدرسة والمجتمع وهي التي تمنع الانسان من ارتكاب الأخطاء او الأفعال المرفوضة او السلوكيات غير المرغوبة بوازع من نفسه دون ضغط او اجبار او الزام وهذا يؤكد التزام الفرد بكل سلوك يمكن ان يحقق له الاحترام ثقة الاخرين وحفظ الكرامة الذاتية ومن ثم يشعر بالرضا عن حياته ويدرك معناها الإيجابي فيتوفر لها الهناء الشخصي في حين انه اذا خالف الفرد هذه القيم والمبادئ والاخلاقيات الراقية اصبح مسؤولا عن شعوره بالإحباط وعدم الراحة والتوتر وعدم القدرة على الإنتاج وقد يصل الامر به الى محاولة التخلص من حياته (محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ١٢٣).

أشار (Gardner,H1983) الى الذكاء الأخلاقي ضمن نظريته الشهيرة الذكاءات المتعددة والتي عرف الذكاء الأخلاقي بأنه "احترام الفرد لنفسه وللآخرين كقيمة تعبر عن جانب من جوانب الذكاء الاجتماعي المرتبط بالتطبيق العملي وليس مجرد الالتزام النظري" وهذا يعني لأن كثير من الافراد يعلنون التزامهم بالصدق والأمانة والعدالة والتسامح ثم حينما يوضع في مواقف تتطلب تطبيق هذه القيم تراهم أبعد ما يكون عما يقولون،(Gardner,H1983,P80)

وأشار ميشيل بروبوا الى الذكاء الأخلاقي بأنه قابلية الفرد بادراك الفرد ما هو صواب متميز عن الخطأ، فتتكون لديه قناعات أخلاقية تلزمه بالسلوك الصحيح الذي يقبله المجتمع ويؤيده ولا يستنكره. (بروبا، ٢٠٠٣، ص ٨)

وقد أشار (Gullickson,D1996) الى الذكاء الأخلاقي بأنه منظومة أخلاقية يقدمها الإباء والمجتمع للفرد، وتتمثل هذه المنظومة في القدوة الحسنة في السلوك والتي تتضمن تنمية العطف والرحمة والاحترام والتفكير الخلفي لتحقيق حياه افضل. "وذلك

ايماننا منهم ان هذا الفرد هو نفسه الذي سيقود هذ المجتمع يوما ما، ومن ثم فهو في حاجة لأن يكون أخلاقيا (Gullickson,D,1996,P.84)
ويرى (Hasss,A.1999) الى الذكاء الأخلاقي بأنه قدرة الفرد على القيام بسلوكيات مرغوبة ينتج عنها عمل الأشياء الصحيحة في إطار قيم المجتمع وثقافته " وهذا التعريف غامض اذ يختلف مفهوم الأشياء الصحيحة من مجتمع لآخر، الا انه يمكن القول بأن هناك أشياء صحيحة يتفق عليها كل الناس لأنها تتفق مع فطرتهم التي فطرهم الله عليها (Hass,A,1999,130)
وأشار (Dobrin,A,2002) الى الذكاء الأخلاقي هو القدرة على فهم المأزق الأخلاقية وتحليلها وحل المسائل الأخلاقية من خلال تحديد ومعرفة الفرد بمواطن النفع والضرر التي يمكن ان تترتب على اتخاذ قرار معين (Dobrin,A,2002,110)

مما سبق يتضح اتفاق العريفات على ان المحور الأساسي الذي يدور حوله الذكاء الأخلاقي هو كل قيمة أخلاقية إيجابية يحث عليها المجتمع وتتفق مع فطرة الفرد التي فطره الله عليها.

مصادر الذكاء الأخلاقي:

يتلقى الفرد مصادر الاخلاق من أربعة مصادر أساسية تسهم في تكوين شخصيته وتؤثر في تفاعله مع الآخرين وتكون سببا في سعادته او شقائه وهذه المصادر:

أولاً: الدين:

تدعو الأديان السماوية الى الخلق القويم وتجعله سببا لدخول الجنة يقول الله تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) ويقول عليه الصلاة والسلام (بعثت لأتمم مكارم الاخلاق) ويمثل الدين بمعاييره المصدر الاول لتنظيم حياة الانسان فقد حدد القرآن قيما أخلاقية بين الفرد وذاته من حيث محافظته على جسده وروحه ونفسه وتضح ذلك من خلال الآية التي تناولت عدم الاسراف في الطعام (وكلوا واشربوا ولا تسرفوا) فالطعام حلال لكن الاسراف فيه يؤدي الى التخممة والقعود عن العبادة واعمار الأرض تحقيق الفائدة العامة اما عن علاقة الانسان بغيره فنجدها أيضا في الدين فقد شرعت القوانين التي تحافظ على كيان المجتمع من خلال تحريم السرقة والزنا والفواحش ما ظهر منها وما بطن وقتل النفس الا بالحق واكل الربا واموال اليتيم وكلها قيم تحفظ كيان الفرد وكيان المجتمع لا يكفي الفرد ان يقيم الشعائر الدينية وينفذ القوانين الشرعية ويحفظ الآيات القرآنية والاحاديث النبوية فحسب لكن لابد ان يطبق كل هذا في حياته العملية وهذا ما يسمى بالذكاء الخلقى بعبارة أخرى ان يتم تطبيق القيم في المواقف المناسبة بالطريقة المناسبة هو الذي يجعل شخصا ما متمتعاً بالذكاء الخلقى والأخر يفتقر الى هذا الذكاء (احمد امين ،١٩٥٩، ٢٥)

ثانية: العرف:

يقصد بالعرف عادات المجتمع وما تعارفت عله افراده على انه سلوكيات مرغوبة او مرفوضة ويقول (احمد امين، ١٩٥٩، ص ٢٧) اذا اعتاد مجتمع على سلوكاً معيناً فأجترمه افراده والتزموا به فان هذا يسمى عرفاً ويتناول العرف الملبس والمأكل وأسلوب المعيشة في مجتمع بعينه فيترى الأطفال على هذه العادات فيقدسوها ويستهنون من يخرج عليها كالعادات المتصلة بالأفراح واشكال التحية والوان الطعام المرتبطة بالمناسبات وحل المشكلات والمصالحة بين المتخاصمين ومعاقبة الخارجين على ما اتفقت عليه الجماعة والمجتمع (احمد امين، ١٩٥٩، ٢٧)

ثالثا: المصالح العامة للأفراد:

يشير (احمد امين، ١٩٥٩، ص ٢٨) الى ان مصالح الافراد الحياتية تمثل أحد مصادر الاخلاق التي تمد الفرد بأساليب التعامل مع الاخرين وتظهر هذه المصالح في قيام الافراد بسلوك معين يتبادلونه ويحترمونه ويضعون له الضوابط التي تجعلهم يلتزمون به ولكن إذا اكتشفوا بعد ذلك ان هذا السلوك (العادة) لم يعد في مصلحتهم فأنهم يقومون بتغييره واستبداله بسلوك اخر يحقق مصلحة اكبر مثل الخروج على عادة الثأر التي تنتشر في بعض المجتمعات حيث ادرك كثير أهمية القضاء على هذه العادة لأن تضر بمصالح افراد القبيلة ومستقبل انائهم. (احمد امين، ١٩٥٩، ٢٨)

رابعا: الوجدان:

يقصد بالوجدان قوة غريزة فطر الله الانسان عليها تجعله يميز بين العقل والباطل، الخير والشر، الصالح والفاقد التي تظهر في شعور الفرد بالارتياح او النفور عند القيام بعمل ويقول (احمد امين، ١٩٥٩، ٣٠) هذا الوجدان قد يختلف من شخص لأخر بسبب ظروف التنشئة فما يراه الفرد لمصلحته قد يراه اخر مفسدة ويقول عليه الصلاة والسلام " الاثم ما حاك في صدرك وكرهك ان يطلع عليه أناس" فراحة الصدر تدفع الفرد للقيام بسلوك صحيح وتنمية عن السلوك الخاطى. (احمد امين، ١٩٥٩، ٣٠)

خامسا: العقل والاستدلال:

يؤكد (احمد امين، ١٩٥٩، ٣٠) هذا المصدر من مصادر اكتساب الاخلاق حيث يحكم الفرد على سلوكيات من خلال تجاربه وتجارب الاخرين فاذا قام بسلوك معين نتج عنه ما يسره حكم عليه بانه صواب حتى لو لم يكن كذلك بالنسبة للأخرين اما إذا قام بعمل ما نتج عنه ما يؤلمه حكم عليه بانه خطأ وسعى الى تجنبه الا ان العقل وحده لا يمكن الاعتماد عليه لأنه يتأثر بالتنشئة ولأنه يصرف في حدود اهوائه وشهواته كذلك نتيجة لتكرار التجارب تتعدل الآراء وتتغير الأفكار وتتطور الاحكام وترى الباحثة ان الاخلاق المستمدة من العقل تتأثر بنسبة الذكاء (امين ١٩٥٩، ٣٠)

مكونات الذكاء الأخلاقي:

حددت ميشيل بروبا سبعة ابعاد للذكاء الأخلاقي هي:

التعاطف:

أوضحت بروبا ان التعاطف هو عملية التماثل مع اهتمامات الاخرين واشعارهم بالمشاركة في مشاعرهم الإيجابية والسلبية وهذا من شأنه تقوية العلاقات الاجتماعية بين الافراد وتكوين مجتمع متماسك كما انه يمثل قدرة الفرد على ان يتخيل نفسه ويضعها مكان الاخرين يظهر لمشاعره التي تتفق مع مشاعرهم وهذا من شأنه تخفيف الضغوط التي يعانون منها. (بروبا، ٢٠٠٣، ٣٥)

الضمير:

هو أحد الابعاد والمكونات الأساسية للذكاء الأخلاقي وتعرفه بروبا بأنه صوت داخلي يوجه الفرد ويرشده لفعل الصواب والخير ويمنعه عن كل ما هو فعل خطأ او شر او ضار وهو جوهره الاخلاق ويتمثل في اعتراف الفرد بخطئه ومحاولة اصلاحه او حتى الاعتذار عن ما يسببه من إيذاء للآخرين (بروبا، ٢٠٠٣، ٣٥)

الاحترام:

يمثل الاحترام أحد مكونات الذكاء الأخلاقي وتعرفه بروبا بأنه الفضيلة التي تجعل الفرد يتعامل مع الاخرين بصورة يتمنى ان يعاملونه بها فلا يؤدي مشاعرهم او يقلل من شأنهما، يسخر من طريقة تفكيرهم بل يقدم الولاء والطاعة لم يكبرونه سنا او يفضلونه خبرة ومكانه ولا يتورع عن الاعتذار عن الأخطاء (بروبا، ٢٠٠٣، ٣٥)

التسامح:

هو المكون الرابع من مكونات الذكاء الأخلاقي وتعرفه (بروبا، ٢٠٠٣، ٣٥) بأنه: فضيلة تؤكد مراعاة حقوق الاخرين والاعتراف بأحقيتهم في التمتع بكافة الامتيازات التي يتمتع هو بها رغم اختلافه معهم في العقيدة او العرق او المستوى الاجتماعي الاقتصادي او المستوى الحضاري وذلك من خلال تركيزه على الجوانب الإيجابية فيمن يتعامل معهم كما يعرفه (رأفت عبد الرحمن، ٢٠٠٤، ٥٧) بأنه العفو والمغفرة والصفح عن الاخرين في المواقف الإساءة والخطأ.

العطف:

تعرفه (بروبا، ٢٠٠٣، ٣٥) بأنه يمثل قدرة الفرد على اظهار الاهتمام بمشاعر الاخرين لتحقيق سعادتهم ومشاركتهم التفكير في حل مشكلاتهم والتغلب عليها وتذليل الصعاب امام المذكورين ويتضمن العطف التواصل الاجتماعي مع الاخرين من خلال تقديم التهاني او التعازي حسب المناسبات التي يمرون بها ويختلف العطف عن التعاطف حيث يمثل التعاطف مجرد المشاركة الوجدانية او الشفقة ثم فهم المشاعر والانفعالات وتقديم ردود الأفعال المناسبة لها وهذا هو الجانب النظري او الشكلي

بمعنى ان التعاف دون فعل مادي او عملي يفيد الشخص الذي يتعاطف معه (بروبا،
٢٠٠٣، ٣٥)

العدالة:

تمثل العدالة أحد مكونات الذكاء الخلقي الأساسية التي تجعل الفرد يشعر
بالمساواة في الحقوق والواجبات ومن ثم يقبل على العمل والانجاز والالتقان لأنه
يشعر انه سيحصل على كل حقوقه دون احباط وهضم او ظلم وتعرفها (بروبا،
٢٠٠٣، ص ٢٧٤) بانها قيمة أخلاقية نادرة تشير الى عدم التحيز عند اصدار حكم
على شخص او قضية او موقف بين طرفين بغض النظر عن صلة القرابة او المعرفة
وتتضمن النزاهة في الالتزام بالقانون واللوائح والعرف (بروبا، ٢٠٠٣، ٢٧٤)

الرقابة الذاتية: (ضبط النفس)

تطلق (بروبا، ٢٠٠٣، ١١٦) على ضبط النفس مصطلح الرقابة الذاتية وتعرفها
بانها قدرة الفرد على تنظيم ذاته ومقاومة الاغراءات والتفكير بهدوء قبل اتخاذ أي
قرار او الاقدام على أي تصرف ويشير (صالح العريني، ٢٠٠٩، ٥٤١) الى ضبط
النفس بانه القدرة على تنظيم الأفكار والافعال لمواجهة أي ضغوط خارجية او داخلية
والبعد عن القرارات الطائشة ذات النتائج الخطيرة على النفس وعلى الآخرين
والتحكم في الانفعالات والتفكير في السلوك قبل فعله وتعلم كيفية التصرف تجاه
الاجراءات الخارجية ليصبح الفرد معتمدا على ذاته ومسيطر على افعاله وتعرف
الباحثة هذه القيمة على انها قدرة الفرد على ان يملك زمام نفسه عند الغضب ومنع
الذات من التوتر او التسخط او ممارسة العنف تجاه الآخرين وتتمثل هذه القدرة في
التفكير المنظم الى سيطرة الفرد على افعاله فلا يغمس في الشهوات والمذات التي قد
تضره صحيا واجتماعيا فيستخدم عقله في توجيه عواطفه وانفعالاته وترى الباحثة ان
مفهوم ضبط النفس يختلف عن مفهوم الضمير حيث يتعلق الأول بالقدرة على التحكم
بالمشاعر والانفعالات دون ان يشترط ارتباطها بالجانب الديني فيضبط مشاعر الحب
والكرهية او الخوف او الغيرة ولا ترتبط بتدين الفرد او عدم تدينه في حين ان تدخل
الضمير لمنع سلوك ما يرتبط بدرجة كبيرة بعامل التدين كان يمتنع الفرد عن السرقة
او الزنا او إيذاء الآخرين خوفا من جزاء الآخرة.

أسباب الاهتمام بالتربية الأخلاقية:

- ١/ ظهور المجتمع المتنوع الاجناس والاعراق مما أدى الى ظهور العديد من
المشكلات النفسية كالاغتراب، والعديد من المشكلات الاجتماعية كالعنف والمخدرات
وانهيار سلطة المؤسسات كالأسرة والمدرسة ومشكلات التلوث البيئي.
- ٢/ شيوع الآلية في العلاقات الإنسانية وفقدان الدفء والحرارة في العلاقات.
- ٣/ التغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا في حياة المعاصرة مثل توفر وسائل الفناء
الجماعي.

- ٤ / ثورة الحريات في العالم ضد المظالم التي اوقعها الانسان على المستوى الفردي والجماعي
- ٥ / الحاجة الى معالجة امراض المجتمع والجوانب السلبية فيه والى تنمية الجوانب الإيجابية
- ٦ / الحاجة الى نضج شخصية الانسان وعدم الرضا بالتربية المعاصرة والتي تقتصر على التدريب العملي (عبد الرحمن الجوزي، ١٩٥٩، ٥)
- أسباب التآكل الخلفي:

• التفكك الاجتماعي:

ويظهر في الصورة الشخصية غير الأخلاقية الناتجة عن قهر الكبار وتسليطهم على الصغار، ثم عدم الرعاية والمتابعة لتصرفات الطفل وتوجيهه لتعديلها، النماذج السيئة التي يتخذها المراهقين قدوة يقلدونها، بالإضافة الى عدم الاستقرار الاسري وانشغال الوالدين في توفير احتياجات المادية للأسرة بالإضافة الى عدم الاستقرار الاسري وانشغال الوالدين في توفير الاحتياجات المادية للأسرة بالإضافة الى ارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع الغربي. (بروبا، ٢٠٠٣، ٢٧)

تأثير الفضائيات:

حيث ظهرت بعض القنوات الفضائية التي تبث سمومها وتشكك الأبناء فيما يقوله الإباء والمصلحون، حيث تعرض الأفلام الهابطة والمسلسلات الساقطة والاغاني الماجنة التي تثير الشهوات والغرائز، ثم البرامج التافهة والحوارات الركيكة التي لا تفيد (بروبا، ٢٠٠٣، ٢٧).

جماعة الاقران:

حيث يشجع الاقران المراهقون بعضهم بعضا على ارتكاب السلوكيات المرفوضة كالتفاخر باستخدام المصطلحات المتدنية والالفاظ النابية على سبيل المزاح، عدم احترام السلطة وتحديدها كتعبير عن التمرد والاستقلالية، وارتكاب جرائم السرقة والتحرش الجنسي وادمان المخدرات بالإضافة الى تشجيع الكسب السريع دون الاهتمام بمصدر هذا الكسب (بروبا، ٢٠٠٣، ٢٧)

وهكذا تصبح هذه الأسباب معوقات تؤثر في الفرد حيث يفقد ثقته فيما يتعلمه في طفولته من مبادئ وقيم أخلاقيات، ومن ثم لا يشعر بقيمة الحياة ولا يرضى عنها ويقدر يتعدى الامر الى الشعور بالتعاسة و الشقاء وقد ظهرت بعض التجاوزات الأخلاقية كعدم الاحترام لكل رموز الاخلاق والتهمك على كل ما هو تقليدي، وانتشار الالفاظ السوقية وتشجيع العنف ووصفه بأنه مظهر من مظاهر القوة حتى ان المراهقين يطلقون على كل هذه التجاوزات كلمة (عادي) فلا يستنكرونها بل يسخرون من الكبار حيث ينتقدونها (بروبا، ٢٠٠٣، ٢٧).

تأثير المؤسسات الاجتماعية على تنمية الحس الأخلاقي:

• المؤسسات الاجتماعية:

هي عبارة عن الوحدات والانماط الاجتماعية التي يتكون البناء الاجتماعي من مجموعهما وتعمل على تنظيم الافراد لبعضهم والمحافظة على ادراجهم في الإطار الثقافي العام السائد في المجتمع. (بروبا، ٢٠٠٣، ٢٧)

• أنواع المؤسسات الاجتماعية:

١/ دور العبادة:

دور العبادة لها الأثر على التربية الأخلاقية، حيث ارتبط تاريخ التربية الإسلامية بالمسجد ارتباط وثيقاً، وقد قامت حلقات الدراسة في المسجد منذ ان نشأت، واستمرت على مر السنين، وكان السبب في جعل المسجد مركزاً ثقافياً هو أن الدراسات أيام الإسلام الاولى كانت دراسة دينية تشرح تعاليم الدين الجديد، ثم وسع المسلمون في عصورهم التالية في فهم مهمة المسجد فاتخذوه مكاناً للعبادة ومعهداً للتعليم ودار القضاء. (حوامده صولحية، ١٩٩٤، ٨٦)

دور العبادة في تنمية الحس الأخلاقي من خلال ما يلي:

١/ تمكن الفرد من معرفة أمور دينية وعقيدية والتي تحكم سلوكياته وتصرفاته من أجل تحقيق سعادة للفرد والمجتمع

٢/ امداد الفرد بإطار سلوكي معياري مرضي مبارك

٣/ اكتساب الفرد مكارم الاخلاق وتنمية الثقة بنفسه وبمجتمعه وبخالقه

٤/ تنمي الضمير الحي عند الفرد المتعلم وفق تعاليم دينه الإسلامي

٥/ اكتساب الفرد الخبرات والمعارف والمهارات في مجالات حياته المختلفة

٦/ تحقيق مبدأ المساواة بين افراد المجتمع الواحد ضمن عقيدة

٧/ غرس الاتجاهات القائمة على حب الخير والعمل ضمن اطاره

٨/ اكتساب الافراد العادات والاتجاهات والقيم والديمقراطية والتعاون وذلك من خلال حلقات الدروس والخطب الدينية

٩/ اعتبار الدين الإسلامي المساجد المنبر والاساس لبث أروع معاني الحياة فيما يتعلق بالحرية والمساواة

١٠/ ما جاء به الدين الإسلامي هو قائم على أساس التربية الأخلاقية وهو كما في قوله تعالى " وانك لعلى خلق عظيم" (صوالحية، ١٩٩٤، ٨٦)

الاسرة:

هي مجموعة من اشخاص يرتبطون معا بروابط الزواج او الدم او التبني ويعيشون تحت سقف واحد ويتفاعلون معا وفقاً لأدوار اجتماعية محددة ويحافظون على نمط ثقافي عام. (احمد الخشاب، ٢٠٠٠، ٦٥)

دور الاسرة في تنمية الحس الاخلاقي للأفراد:

يرى الدكتور يوسف حمزة ان الاسرة لها دور كبير في غرس الحس الاخلاقي في نفوس أبنائها ويتضح ذلك فيما يلي:

- ١- تقوية شخصية الطفل بحيث يجد في جو البيت ما ينمي مواهبه ويصقلها وبعدها للبناء والإفادة.
- ٢- تنمية الجرأة الأدبية في نفس الطفل بحيث يصبح شجاعاً صريحا جريئاً في حدود النظام الخير والادب.
- ٣- تقوية روح التعاون والحب في نفوس الأبناء بين بعضهم البعض وبين اخواتهم
- ٤- تطهير السننهم من السباب والشتائم والكلمات النابية عن كل ما يفسد الخلق
- ٥- ترفعهم عن دنايا الأمور وسفاسف العادات وقبائح الاخلاق وعن كل ما يحيط بالمروءة و الشرف والعفة (الخشاب ،٢٠٠٠، ٦٧)

النوادي:

هي عبارة عن مؤسسة اجتماعية تربية تعمل على اكتساب الفرد اللياقة الجسمية ولمهارات العقلية التي من الممكن ان تكسب فيها قيم وعادات اجتماعية تساعده على فهم معنى حياته.

وان سلامة الجسم من اهم اعتبارات التربية المتكاملة للطفل بشكل خاص والفرد بشكل عام ولذلك تقوم الجهات المسؤولة عن الأندية بتوفير كافة المعدات والأجهزة التي تساهم في تحقيق مبدأ الجسم السليم (كلمنيص شحادة، ١٩٨٦، ٢٥)

يتلخص دور الأندية في تنمية الحس الاخلاقي من خلال ما يلي:

- ١ - خلق بعض الاتجاهات والمبادئ الأخلاقية بين الافراد وذلك من خلال التنافس والبعد عن الانانية.
- ٢ - يتكون لدى الافراد مبدأ التعاون وذلك بالعمل من خلال فريق.
- ٣ - تقوية العلاقات والصدقات على أساس الاخلاق الحميدة بين الافراد.
- ٤ - تخريج الاعداد اللامعة من أبناء المجتمع والتي تعتبر من الروافد والكفاءات الغنية والرياضية للمجتمع.
- ٥ - العمل على ابعاد الافراد عن الاخطار الأخرى الي سيفعلونها (شحادة١٩٨٦، ٢٧)

أماكن الترويج:

عندما نتحدث عن الترويج النفسي فنحن نتحدث بأمر بالذات للفرد وبالأخص فيما يتعلق بالمشاعر والاحاسيس والراحة النفسية والجسدية والذهنية.

فقد تكون مواقع اللهو والأماكن السياحية في المجتمع التي تساهم في تنمية الحس الاخلاقي تلعب الدور الأساسي في قضاء أوقات الفراغ التي يواجهها الفرد وقد تنعكس عليه إيجابيات في حالة عدم وجود اعمال او اشغال فيكون دورها التسلية مع زملائه

- ورفاقه وبأبناء مجتمعه الامر الذي يكسبه مبادئ الحس الأخلاقي سواء باللعب او الزيارات او المطالعات او المشاهدة (شهادة، ١٩٨٦، ٢٨)
- ومن الأنشطة التربوية التي تؤثر في الحس الأخلاقي:**
- ١ - تنمية علاقات بين الافراد المرتحلين او المشتركين في النوادي.
 - ٢ - تكوين قيم واتجاهات إيجابية والمحافظة عليها.
 - ٣ - المحافظة على الأماكن العامة وتكوين لدى الفرد شعور الوطن الصالح
 - ٤ - عمليات الترفيه التي يمارسها الفرد وموهبه الطبيعية في اسعاد نفسه وراحته.
 - ٥ - الكشف عن طبقات المجتمع الذي يعيشه الفرد والشعور معهم كأنه الجسد الواحد (شهادة ١٩٨٦، ٢٩)

رفاق اللعب:

جماعة اللعب او ما تدعى رفاق اللعب لها دور هام في التنشئة الاجتماعية وذلك من خلال نمو الفرد المختلفة والتي تعمل من خلال التفاعل على اكساب الفرد خبرات.

دور رفاق اللعب في التربية الأخلاقية:

١. تكوين معايير اجتماعية جديدة وتنمية الحساسية والنقد.
٢. اتاحة الفرص للفرد على التدريب على السلوك
٣. اتاحة الفرص للفرد للعمل تحت الرقابة الذاتية
٤. العمل على تعديل سلوك الفرد المنحرف عن الجماعة
٥. العمل على تقليد القدوة
٦. العمل على اكتساب الخبرات والمعرفة وسد الثغرات.
٧. اتاحة الفرص للفرد الطالب على تحمل المسؤولية.
٨. تقديم المثل الأعلى او النموذج الأعلى او النموذج المثالي او المعايير الاجتماعية والفرص الجيدة للتقليد من خلال راي الجماعة (شهادة ١٩٨٦، ٢٩)

• وسائل الاعلام:

يزداد اثر وسائل الاعلام المختلفة من صحافة واذاعة وسينما و مسرح أهمية في المجتمع بما تقدمه من معلومات وحقائق وأفكار مع اتاحة فرصة الترفيه والترويج ويتوقف اثرها في التربية الأخلاقية على وسيلة الاعلام المتاحة للفرد وردود فعله حسب سنه وخصائصه الشخصية ومستواه الاجتماعي واخيراً ردود الفعل من الاخرين اذا تبع الفرد ما تقدمه تلك الوسائل (نصيرة عقاب ١٩٨٦، ٦)

يؤثر الاعلام في تنمية الحس الأخلاقي من خلال:

- ١ - البرامج والندوات والحكايات التي يقدمها
- ٢ - المسلسلات التي يعرضها بشكل مباشر
- ٣ - طرح بعض المشكلات الأخلاقية وتوفير حلول لها
- ٤ - تقيس الاتجاهات عند المتعلمين

٥- يشجع المتعلم والفرد على الباحث والتجريب وبالتالي يأخذ صفة الباحث
٦- هنا تكوين إيجابي للأخلاق اذا كان الاستخدام له ضمن الواقع الأخلاقي للمجتمع
وإذا انتقل فيوثر سلبيا (عقاب، ١٩٨٦، ٦)
وقد اهتم علماء النفس بدراسة ثلاثة مجالات أساسية خلال دراسة القواعد التي تضبط السلوك الأخلاقي وهي:

المجال الأول: فهم الأطفال لقواعد السلوك الأخلاقي:

ماذا كانت السرقة سلوكا غير مقبول فان تقديم هذه القاعدة للطفل على صورة موقف يكون صاحبة في حلبة حيرة هل يسرق ام لا نتيجة فقر شديد او ظروف قاهرة ويتطلب من الطفل ان يصدر حكما فيما إذا كان صاحب الموقف عليه ان يسرق ام لا ولماذا؟

المجال الثاني: مدى التزام الأطفال بقواعد السلوك الأخلاقي:

فرغم إدراك الطفل ان سلوك السرقة سلوكا غير أخلاقي الا انه قد يرتكب هذا السلوك والمهم في هذا المجال هل يسرق الطفل ام لا إذا أتاحت له الفرصة لذلك وما هي العوامل التي ستؤثر على قراره بالقيام بالسرقة او الامتناع عنها.

المجال الثالث: مشاعر الطفل عقب قيامه بسلوك ما:

سواء كان هذا السلوك متفقا مع القواعد الأخلاقية او مخالفاً لها فهل سوف يشعر بالذنب إذا قام بالسرقة ام لا وهل سيشعر براحة الضمير إذا امتنع عن السرقة رغم حاجته للمال؟ (محمد الريماوي، ٢٣، ١٩٩٣)

نظريات الذكاء الأخلاقي:

• نظرية التعلم:

يعتقد أصحاب نظرية التعلم ان السلوك الخلقى يتكون عند الفرد عن طريق التعلم، بما في ذلك التعلم عن طريق التقليد ويعتبرون ان مبادئ التعلم كافية لتفسير السلوك الخلقى هي نفسها المتضمنة في تعلم أي نوع من السلوك ولقد أظهرت نظرية التعلم في السلوك الخلقى نتيجة لعدد من الأبحاث والدراسات التي أجريت على أثر الوالدين في السلوك الخلقى، ودعت افتراضها بنتائج بحوث عن طاعة السلطة واكتساب الضمير والاثار والتعاطف ومقاومة الاغراء، وكانت نظرية الأكثر اهتماماً بموضوع تعلم الاخلاق بين نظريات التعلم هي نظرية التعلم الاجتماعي التي تدرس تطور الانسان بناء على الافتراض ان اكساب أنماط السلوك اثناء مراحل النمو للفرد هو بشكل رئيسي نتيجة لتفاعل الفرد مع الآخرين ومعيار الخلق الحسن هو الالتزام بالتوجيه الذاتي الداخلي للسلوك وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة للتعزيز في عملية التعلم، والنماذج التعليمية لنظرية التعلم الاجتماعي وتقوم على اعتبار ان الأطفال في المدرسة يتعلمون من تفاعلهم من مدرسيهم وزملائهم القيم الخلقية والذاتية وامام هذا الواقع فعلى المعلم ان يكون نموذجا صالحا ويثبت السلوك المناسب فيكافئ الاحكام

والقيم الخلقية المناسبة ويعاقب الاحكام والقيم غير المناسبة ويلاحظ أن للقصص والامثلة التي يستخدمها في غرفة الصف تأثيرا على النمو الذاتي والخلقي للمتعلم، وامام حيرة التلاميذ من الوصول الى قيم واضحة لغياب قيم مطلقة لمجتمع فأنه يتوجب على المعلم ان يساعد طلبته على تفهم وتفحص قيم المجتمع عن طريق اجراء مناقشات حول القضايا الخلقية التي من شأنها ان تزيد وعيهم بقضايا الصواب والخطأ في الحياه (عرسان الكيلاني، ١٢، ١٩٩٢)

• نظريات النمو المعرفي:

تنطلق نظريات النمو المعرفي في فلسفتها الخلقية من اعتبار العدالة والمساواة والتعاونية لب الاخلاق وهم يجدون ان اكتساب الاخلاق عملية اصدار احكام ترتبط بنمو التفكير عند الافراد وأن النمو الأخلاقي جزء من عملية النضج ضمن اطار خبرة العمر العامة وهو يرتبط بسلسلة من المراحل شبيهة بمراحل النمو المعرفي للفرد والسلوك الخلقى هو احد جوانب السلوك الإنساني الذي تحكمه تصورات الفرض وأبنية المعرفية وهو احد نواحي تكيف الفرد المعرفي مع تغيرات بيئية وواقعه الاجتماعي، وقد وضع بياجيه مراحل للنمو الأخلاقي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الخلقية وفي هذه المرحلة لا يمتلك الأطفال الا معرفة بسيطة عن قواعد الخلقية وموقع هذه المرحلة قبل سن الخامسة من العمر.

المرحلة الثانية: مرحلة الخلقية التابعة من السنة السادسة الى السنة العاشرة، ويكون للطفل فيها مستوى من الالتزام بالقواعد الخلقية ووجود الثواب والعقاب هو الذي يحدد ان الأفعال التي قام بها صحيحة او خاطئة

المرحلة الثالثة: تدعى مرحلة الخلقية المستقلة ففي هذه المرحلة يمكن لطفل فهم معنى القاعدة وتعليلها بشكل منطقي فمع ازدياد سعته المعرفية يكتسب الاستقلالية في احكامه الخلقية، والالتزام بالأخلاق ليس مبنيا على قواعد مطلقة والسلطة من قبل المسؤولين بل هي قواعد ينظر اليها انها نظام يعبر عن الحقوق المتبادلة التي يتساوى فيها المجتمع. (الكيلاني، ١٥، ١٩٩٢)

الدراسات السابقة:

دراسة صلاح مخيمر (١٩٩٦) بعنوان " مدى فاعلية برنامج ارشادي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى المراهقين الجانحين". هدفت الدراسة الى التعرف على أثر البرنامج الارشادي للأبناء والتعرف على أثر البرنامج الارشادية على الذكاء الأخلاقي لدى عينة من المراهقين، وبلغت عينة الدراسة (١٨٨) فردا من المراهقين والمراهقات الجانحين، وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراهقين في مستوى الذكاء الأخلاقي التي تعزى الى البرنامج التدريبي .

دراسة جمعة فاروق فرغلي (٢٠١٣) بعنوان "الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالصحة النفسية لدى عينة من المراهقين". استهدف البحث معرفة طبيعة العلاقة

الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي والصحة النفسية، والكشف عن الفروق بين الذكور والاناث في مستوى الذكاء الأخلاقي لدى عينة فم المراهقين كما هدف أيضا الى الكشف عن الفروق الفردية بين الذكور والاناث في مستوى الصحة النفسية لدى عينة من المراهقين، واتبع البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق أدوات البحث وهي قياس الذكاء الأخلاقي إعداد (ايمن شحاتة، ٢٠٠٨) ومقياس الصحة النفسية إعداد (امين القريطى وعبد العزيز الشخص، ١٩٩٢) على عينة تتكون من (١٠٠) تلميذاً وتلميذة من المراهقين منهم (٥٠) ذكور و(٥٠) اناث اختيروا عشوائيا من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وقد اسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الأخلاقي بأبعاده المختلفة والصحة النفسية ماعدا بعد العدالة، تفوق درجات الاناث مقارنة بالذكور في الذكاء الأخلاقي ماعدا بعد الاحترام، عدم وجود دالة إحصائية بين الذكور والاناث والصحة النفسية.

دراسة ايمن ناجح شحاتة (٢٠٠٨). بعنوان "العلاقة بين الذكاء الأخلاقي وبعض المتغيرات المدرسة والاسرية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية". استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية لدى عينة من طلاب الصف الأول الثانوي بإدارة مغاعة التعليمية، محافظة المنيا، حيث بلغ عدد افراد العينة (٤٢٠) طالباً وطالبة تتراوح أعمارهم بين (١٤-١٥.٥) سنة وقد توصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي (الابعاد والدرجة الكلية) وابعاد البيئة الاجتماعية للأسرة المتمثلة في الترابط، التعبيرية، الاهتمام بالإنجاز والاهتمام بالأنشطة الفكرية، الثقافية، الرياضية الترويحية ، الدينية ، الأخلاقية .

دراسة موقف بشارة (٢٠١٢) بعنوان "اثر برنامج تدريبي مستند الى نظرية بوربا في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى عينة من الأطفال في الأردن". هدفت الدراسة الحالية الى التحقق من اثر برنامج تدريبي مستند الى نظرية بروبا في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى أطفال قرى سوس تكونت عينة الدراسة من (٥٠) طفلا وطفلة موزعين الى (٢٥) طفلة (٢٥) طفل تراوحت أعمارهم ما بين (٩-١٤) سنة تم توزيعهم وفق متغير الجنس والعمر عشوائياً الى مجموعتين، الضابطة، التجريبية، واستخدام في الدراسة مقياس الذكاء الأخلاقي الذي طوره الناصر (٢٠٠٩م) كشف التحليل التباين الثنائي المصاحب عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الأطفال على مقياس الذكاء الأخلاقي التي تعزي الى البرنامج التدريبي.

دراسة محمد عبد السميع رزق (٢٠٠٦) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والمعاملة الوالدية من وجهة نظر الأبناء". هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الارتباطية بين الذكاء الأخلاقي والمعاملة الوالدية من وجهة نظر الأبناء وقد تكون عينة الدراسة من (١٧٥) فرد منهم (٦٢) ذكور و (١١٣) اناث، جميعهم طلاب كلية التربية بجامعة الطائف، وقت توصلت الدراسة الى عدم وجود تأثير دال للتفاعل بين

الجنس والتخصص الدراسي على ابعاد مقياس الذكاء الأخلاقي والدرجة الكلية وكذلك قد اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين المستوى الاقتصادي لولي الامر والمستوى الاقتصادي للأسرة على ادراك الأبناء للخصائص الوالدية المميزة.

دراسة دي بول (Depaul,2005) بعنوان "العلاقة بين الإساءة الجسدية الموجهة من الوالدين لأطفالهم وقدرتهم على التعاطف". هدفت الى الكشف عن أثر الإساءة الجسدية الموجهة من الوالدين في قدرتهم على التعاطف وتكونت عينة الدراسة من (٤٥) اباً واماً، مثل منهم (١٩) اباً واماً شديدي الإساءة لأطفالهم، و (٢٦) اباً واماً منخفضي الإساءة لأطفالهم وتم استخدام مقياس التعاطف، لم تكشف النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين في التعاطف لدى الأطفال، وان الأطفال الذكور لدى الآباء شديدي الإساءة كانوا أقل تعاطفاً من الأطفال الإناث.

دراسة أروى الناصر (٢٠٠٩) بعنوان "فاعلية برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى الأطفال المساءة معاملتهم". هدفت الى الكشف عن فاعلية برنامج تعليمي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى الأطفال المساءة معاملتهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) طفلاً وطفلةً هم الموجودين في دار الأمان التابعة لمؤسسة نهر الأردن، تراوحت أعمارهم ما بين (٩-١٦) سنة وتم تطبيق البرنامج التعليمي التعلّمي، ومقياس الذكاء الأخلاقي، لم توجد فروق دالة إحصائية في أداء على ابعاد الذكاء الأخلاقي الآتية: التعاطف، الضمير، ضبط النفس، في حين وجدت فروق دالة إحصائية على الابعاد الآتية: الاحترام، التسامح الإناث.

التعليق على الدراسات:

اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية الذكاء الأخلاقي في كل مجالات الحياة وعلى كافة المراحل العمرية، وعلى تأثره في مختلف المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، الأخلاقية، الدينية.

منهجية الدراسة:

المنهج التجريبي:

هو منهج البحث العلمي القائم على الملاحظة وفرض الفروض والتجربة الدقيقة المضبوطة واهم ما يميزها عن المناهج الأخرى هو ضبط المتغيرات والتحكم فيها عن قصد من جانب الباحث (بدوي، ١٤٣٦، ٢٦).

العينة:

هي عينة عشوائية تم سحبها على أساس الصدفة البحتة ويراعى عند تحديد هذه العينة اختيار كل مفردة على حدة، أي ان اختيار المفردة الواحدة لا يؤثر بأي حال على ترجيح أي مفردة أخرى يتم سحبها، وان يكون لكل مفردة من مجتمع البحث

نفس الاحتمال في ان يكون ضمن العينة، وتتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٢٢) سنة من جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس (عثمان، ١٤٣٣، ١٣٩).

- العينة المستخدمة:

وتتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٢٢) سنة من جامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس، وتم تقسيمهم الى ثلاثة مجموعات ولكل مجموعة قائدة وتمت مقابلتهن على مدى سبع جلسات لكل جلسة ساعة ونصف من الزمن على فترات متفاوتة انقضت في ستة أسابيع.

- الأدوات:

مقياس الذكاء الأخلاقي من إعداد الباحثة: حمدة الغامدي.

- وصف المقياس:

يتكون المقياس من (٧٤) عبارة تقريرية يوجد امام كل منها خمس اختيارات هي "دائماً" و"كثيراً" و"أحياناً" و"نادراً" و"مطلقاً" ويطلب من المفحوصة ان تختار واحدة منهم والتي تعبي عن مدى تطابق هذه العبارة مع حالته الشخصية (حمدة الغامدي، ٢٠١٣، ١١)

- الأساس العلمي الذي بني عليه المقياس:

يتكون الذكاء الأخلاقي من سبعة فضائل (العطف - التعاطف - الرقابة الذاتية - الاحترام - التسامح - العدالة - الضمير)

- بني المقياس على ستة ابعاد وهي على النحو التالي:

البعد الأول / التعاطف وأرقام عباراته: (١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١،١٢) البعد الثاني/ العدل وأرقام عباراته:

(١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠،٢١،٢٢،٢٣)

البعد الثالث/ الرقابة الذاتية وأرقام عباراته:

(٢٤،٢٥،٢٦،٢٧،٢٨،٢٩،٣٠،٣١،٣٢،٣٤،٣٥،٣٦)

البعد الرابع/ التسامح وأرقام عباراته:

(٣٧،٣٨،٣٩،٤٠،٤١،٤٢،٤٣،٤٥،٤٦،٤٧،٤٨)

البعد الخامس/ الاحترام وارقامه عباراته:

(٤٩،٥٠،٥١،٥٢،٥٣،٥٤،٥٥،٥٦،٥٧،٥٨،٥٩،٦٠)

البعد السادس/ الضمير وأرقام عباراته:

(٦١،٦٢،٦٣،٦٤،٦٥،٦٦،٦٧،٦٨،٦٩،٧٠،٧١،٧٢،٧٣،٧٤)

- تصحيح المقياس كما يلي:

العبارات الإيجابية وأرقام عبارتها

١.٢.٣.٤.٥.٦.٧.٨.٩.١٠.١١.١٢.١٣.١٤.١٥.١٦.١٧.١٨.١٩.٢٠.٢١.٢٢.٢٣.٢٤.٢٥.٢٦.٢٧.٢٨.٢٩.٣٠.٣١.٣٢.٣٣.٣٤.٣٥.٣٦.٣٧.٣٨.٣٩.٤٠.٤١.٤٢.٤٣.٤٤.٤٥.٤٦.٤٧.٤٨.٤٩.٥٠.٥١.٥٢.٥٣.٥٤.٥٥.٥٦.٥٧.٥٨.٥٩.٦٠.٦١.٦٢.٦٣.٦٤.٦٥.٦٦.٦٧.٦٨.٦٩.٧٠.٧١.٧٢.٧٣.٧٤.

التقدير الكمي لاستجابات المفحوصات للعبارة موجبة المضمون:

اعتمد تصحيحهم كما يلي:

دائما (تعطى ٥ درجات)

مرارا (تعطى ٤ درجات)

أحيانا (تعطى ٣ درجات)

نادرا (تعطى درجتان)

مطلقا (تعطى درجة واحدة فقط)

العبارة السلبية وأرقام عباراتها

(١٤.١٥.٢٢.٢٨.٢٩.٣١.٣٢.٣٣.٣٤.٣٦.٣٩.٤٠.٤٥.٤٦.٤٧.٥٧.٦٤)

التقدير الكمي لاستجابات المفحوصات للعبارة موجبة المضمون:

دائما (تعطى درجة واحدة فقط)

مرارا (تعطى درجتان)

أحيانا (تعطى ٣ درجات)

نادرا (تعطى ٤ درجات)

مطلقا (تعطى ٥ درجات)

وبذلك تكون مقياس (الذكاء الأخلاقي) من (٧٤) مفردة، وتتراوح الدرجة نظريا

بين (٧٤) و(٣٧٠) درجة

١- صدق المقياس:

اكتفت الباحثة بصدق المضمون بطريقة "المحكمين" وذلك بعرض المقياس على مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم النفس (*) لإبداء ملاحظاتهم بشأن دقة صياغة، ووضوح، وصدق العبارات الخاصة بكل مقياس فرعي لأبعاد الذكاء الأخلاقي، وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق ٨٠% من المحكمين على صلاحية العبارة لاستبقائها بالمقياس الفرعي، وأسفرت مقترحات المحكمين عن بعض التعديلات الصياغية.

الاتساق الداخلي: Internal Constancy

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من العبارات الأداة مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للأداة لعينة استطلاعية مكونة من (٧٤) طالبة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٤) معامل ارتباط كل فقرة مع البعد الذي تنتمي اليه لمقياس الذكاء الأخلاقي (ن=١٠)

رقم الفقرة	معامل الارتباط						
١	*.٦٣٥	٢٠	*.٥٣٢	٣٩	*.٣٩٦	٥٨	*.٥٠٦
٢	*.٥٤٢	٢١	*.٥٨٤	٤٠	*.٣٩٣	٥٩	*.٦٦١
٣	*.٣٧٢	٢٢	*.٣٢٦	٤١	*.٣٨٨	٦٠	*.٦٥٧
٤	*.٥٣٩	٢٣	*.٤٥٧	٤٢	*.٤١٩	٦١	*.٤١٣
٥	*.٦٥٠	٢٤	*.٤٦٩	٤٣	*.٥٨٢	٦٢	*.٥٢٣
٦	*.٥٨٩	٢٥	*.٣٥٤	٤٤	*.٤٧٩	٦٣	*.٤٨٧
٧	*.٥٤٨	٢٦	*.٣٢٦	٤٥	*.٣٨٨	٦٤	*.٢٣٤
٨	*.٥٣٣	٢٧	*.٣٢٣	٤٦	*.٣٣٢	٦٥	*.٢٧٥
٩	*.٧٠١	٢٨	*.٣٧٨	٤٧	*.٤٨٨	٦٦	*.٤٥١
١٠	*.٥٨٧	٢٩	*.٢٥٤	٤٨	*.٥٤٨	٦٧	*.٥٤١
١١	*.٧٠٦	٣٠	*.٣١٣	٤٩	*.٧٠٥	٦٨	*.٥٩٣
١٢	*.٥٤٢	٣١	*.٣٢٣	٥٠	*.٦٩٢	٦٩	*.٥٦٧
١٣	*.٤٧١	٣٢	*.٤٩٧	٥١	*.٣٧٠	٧٠	*.٥٣٥
١٤	*.٣٧٩	٣٣	*.٥١٠	٥٢	*.٥١٩	٧١	*.٦٨١
١٥	*.٣٥٤	٣٤	*.٥٤٢	٥٣	*.٥٨٣	٧٢	*.٤٧٨
١٦	*.٤١٢	٣٥	*.٣٠٣	٥٤	*.٦٧٦	٧٣	*.٧١٧
١٧	*.٦٣١	٣٦	*.٤٢٦	٥٥	*.٦٢٩	٧٤	*.٦٨٥
١٨	*.٦٠٥	٣٧	*.٤٨٢	٥٦	*.٦٩١		
١٩	*.٤٨٩	٣٨	*.٣٢١	٥٧	*.٥٣٨		

• وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

يلاحظ من الجدول (٤) ان جميع معاملات الارتباطات لجميع الفقرات موجبة الإشارة ودالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) أي ان المقياس الفرعية لأبعاد أداة الدراسة تتمتع جميعها باتساق داخلي جيد في مجتمع الدراسة الحالية.

ثبات المقياس:

للتحقق من ثبات مقياس الذكاء الأخلاقي استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة:

جدول رقم (٦) معاملات الثبات لقياس الذكاء الأخلاقي ومقاييسه الفرعية (ن=١٠)

المقاييس	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
المقاييس	١٢	٠.٧٩٩
التعاطف	١١	٠.٨٣٠
العدل	١٣	٠.٩٢٠
الرقابة الذاتية	١٢	٠.٨٥٥
التسامح	١٢	٠.٨٨٢
الاحترام	١٤	٠.٧٩١
المقياس ككل	٧٤	٠.٧٨٠

يتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات جميعها قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمقاييس الفرعية بين (٠.٧٩١ - ٠.٩٢٠) وبلغ معامل الثبات الكلي للمقياس (٠.٨٧٠)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات الى صلاحية المقياس للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. وبذلك تكون قد تحققت لأداة الدراسة اهليتها السيكومترية، وصلاحيتها لقياس التحقق الامبريقي لفرض الدراسة لدى عينة من مجتمعها.

المعاملات الإحصائية:

المتوسط الحسابي

هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات الظاهرة لكان مجموع القيم الجديدة مساوياً للمجموعة الفعلية للقيم الاصلية للظاهرة (حامد العبد، ١٩٨٦، ٨٥)

الإنحراف المعياري:

وهو من ادق مقاييس التشتت، ولكنه لا يصلح عند المقارنة بين التوزيعات المختلفة، ويتم حسابه على أساس انه الجذر التربيعي الموجب للتباين (صلاح مراد، ٢٠٠٠، ٦١)

اختبار t test :

هي اول مراحل الاستدلال الاحصائي حيث يتم الحكم على مصداقية افتراضيات الباحث حول قيمة المعالم الحقيقية للمجتمع (عبد الوهاب كامل، ٢٠١٣، ٧٧)

إجراءات البرنامج:

- تم الترحيب بالمتدربات
- التعزيز في كل جلسة (مادي او معنوي)
- استراحة للأكل والشرب او استراحة ذهنية أي يتم فيها طرح معلومات جديدة بهدف توسيع مدارك المتدربات واكسابهن مهارات النقاش والحوار حول المعلومات الجديدة بالذكاء الاخلاقي

- التقييم للجلسة والمدرية، ففي تقييم الجلسة تم توزيع استبانة على المتدربات في نهاية بعض الجلسات وليست في جميع الجلسات، اما في تقييم المتدربة صممت الباحثة جدول كبير يعلق على حائط فيه اسم الجلسة وكيفية التقييم وطريقة التقييم.
- في كل جلسة سواء بالبداية او النهاية ذكر (ماراق لي من عبارة او موقف)
- الزمن المستغرق لجميع الجلسات لا يقل عن ساعة ونصف
- كان هناك اختبار قبلي واختبار بعدي لمعرفة مستوى التغيير الحاصل (الغامدي، برنامج الذكاء الأخلاقي، ٢٠١٣)

المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحثة في تحليل الدراسة: الفرض الرئيسي:

توجد فروق بين النتائج القبلية والبعديّة في قياس الذكاء الأخلاقي.

الذكاء الأخلاقي	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القبلي	١٨	٢٣٤.٥٠	٣٠.٧٣	٠.٠٧	٠.٩٤	غير دال
البعدي		٢٣٥.٠٦	٢٦.٤٣			

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط في الاختبار القبلي يساوي ٢٣٤.٥٠ بانحراف معياري ٣٠.٧٣ والمتوسط في الاختبار البعدي يساوي ٢٣٥.٠٦ بانحراف معياري ٢٦.٤٣ وباستخدام الاختبار التائي للعينة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ٠.٠٧ لم يتم تحقق الفرض حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعديّة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعديّة لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التعاطف.

الذكاء الأخلاقي	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القبلي	١٨	٤٦.٠٦	٨.٥٦	١.٥٣	٠.١٤	غير دال
البعدي		٤٧.٨٣	٨.٢١			

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط في الاختبار القبلي يساوي ٤٦.٠٦ بانحراف معياري ٨.٥٦ والمتوسط في الاختبار البعدي يساوي ٤٧.٨٣ بانحراف معياري ٨.٢١ وباستخدام الاختبار التائي للعينة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ١.٥٣ لم يتم تحقق الفرض حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعديّة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعديّة لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة العدل.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الذكاء الاخلاقي
غير دال	٠.١٢	١.٦٠	٦.١٠	٤١.٧٨	١٨	القبلي
			٨.٨٥	٤٤.٧٨		البعدي

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط في الاختبار القبلي يساوي ٤١.٧٨ بانحراف معياري ٦.١٠ والمتوسط في الاختبار البعدي يساوي ٤٤.٧٨ بانحراف معياري ٨.٨٥ وباستخدام الاختبار التائي للعينة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ١.٦٠ لم يتم تحقق الفرض حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعدي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدي لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الرقابة الذاتية.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الذكاء الاخلاقي
غير دال	٠.٢٠	١.٣٠	٩.٩٥	٤٨.٤٤	١٨	القبلي
			٧.٦٦	٤٦.٨٩		البعدي

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط في الاختبار القبلي يساوي ٤٨.٤٤ بانحراف معياري ٩.٩٥ والمتوسط في الاختبار البعدي يساوي ٤٦.٨٩ بانحراف معياري ٧.٦٦ وباستخدام الاختبار التائي للعينة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ١.٣٠ لم يتم تحقق الفرض حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعدي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدي لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التسامح.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	الذكاء الاخلاقي
غير دال	٠.٥٢	٠.٦٥	٨.٤٨	٤٥.٥٦	١٨	القبلي
			١٠.٠٦	٤٤.٨٣		البعدي

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط في الاختبار القبلي يساوي ٤٥.٥٦ بانحراف معياري ٨.٤٨ والمتوسط في الاختبار البعدي يساوي ٤٤.٨٣ بانحراف معياري ١٠.٠٦ وباستخدام الاختبار التائي للعينة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ٠.٦٥ لم يتم تحقق الفرض حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعدي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الاحترام.

الذكاء الاخلاقي	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
القبلي	١٨	٤٧.١١	٥٨.٨٨	٢.٢٤	٠.٠٣	دال
البعدي		٥٠.٧٢	٧.٧٤			

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط في الاختبار القبلي يساوي ٤٧.١١ بانحراف معياري ٥٨.٨٨ والمتوسط في الاختبار البعدي يساوي ٥٠.٧٢ بانحراف معياري ٧.٧٤ وباستخدام الاختبار التائي للعينة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت ٢.٢٤ تحقق الفرض حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعدي.

- النتائج وربطها بالدراسات السابقة:

أكدت الفريضة الأساسية / توجد فروق بين النتائج القبلية والبعدي في مقياس الذكاء الأخلاقي، بالرغم انه لم يتحقق الفرض لكنها تشابهت نتيجة الدراسة مع دراسة سابقة لصالح مخيمر (١٩٩٦) التي تؤكد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراهقين في مستوى الذكاء الأخلاقي التي تعزى الى البرنامج التدريبي.

أكدت الفريضة ١/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعدي لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التعاطف، بالرغم انه لم يتحقق الفرض لكنها تشابهت نتيجة الدراسة مع دراسة سابقة لدي بول (٢٠٠٥) التي تؤكد انه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المجموعتين في التعاطف لدى الأطفال.

أكدت الفريضة ٢/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والبعدي لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة العدل، بالرغم من انه لم يحقق الفرض ولكنها تلتقي هذه النتيجة مع نظرية النمو المعرفي التي أشار إليها (عرسان الكيلاني، ١٩٩٢) التي تؤكد ان فضيلة العدل يمكن ان تظهر مع النمو وهي جزء من عملية النضج ضمن اطار خبرة العمر العامة وهو يرتبط بسلسلة من المراحل شبيهة بمراحل النمو المعرفي للفرد والسلوك الخلقى وهو احد جوانب السلوك الإنساني الذي تحكمه تصورات الفرد وبنية المعرفة وهو احد نواحي تكيف الفرد المعرفي مع تغيرات بيئية وواقعه الاجتماعي. (عرسان الكيلاني، ١٩٩٢)

أكدت الفريضة رقم ٣/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الرقابة الذاتية، بالرغم بأنه لم تحقق الفريضة الا انها تشابهت نتيجة الدراسة مع دراسة سابقة تم طرحها في الباب الثاني (أروى الناصر، ٢٠٠٩) التي تؤكد انه لا توجد فروق دالة إحصائية في أداء الأطفال في فضيلة الرقابة الذاتية (أروى الناصر، ٢٠٠٩).

أكدت الفريضة رقم ٤ / توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة التسامح، بالرغم بأنه لم تحقق الفرضية الا انها تشابهت نتيجة الدراسة مع دراسة سابقة تم طرحها في الباب الثاني (أروى الناصر، ٢٠٠٩) التي تؤكد انه لا توجد فروق دالة إحصائية في أداء الأطفال في فضيلة التسامح (أروى الناصر، ٢٠٠٩).

أكدت الفريضة رقم ٥ / توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج القبلية والنتائج البعدية لدى افراد العينة الخاضعة للبرنامج الارشادي في فضيلة الاحترام، بالرغم بأنه لم تحقق الفرضية الا انها تشابهت نتيجة الدراسة مع دراسة سابقة تم طرحها في الباب الثاني (أروى الناصر، ٢٠٠٩) التي تؤكد على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الأطفال في فضيلة الاحترام، وأيضاً ما تشابه مع تعريف سابق تم رجه في الباب الثاني (بروبا، ٢٠٠٣) الذي تؤكد ان الاحترام هي الفضيلة التي تتطلب من الفرد ان يعامل الاخرين كما يجب ان يعاملوه.

- المبررات:

١. ترى الباحثة ان فروض البحث لم تتحقق للأسباب التالية:
 ١. قصر وقت الجلسة حيث انه وقت الجلسات الارشادية مقارنة بالمادة المقدمة كان قليل بحيث لم يتيح للمسترشدات اكتساب الفضيلة
 ٢. عدد العينة الكبير لم يعطي جميع المسترشدات الفرصة في ابداء آرائهم والتحدث عن تجاربهم.
 ٣. في جلسة الرقابة الذاتية كانت التدريبات عبارة عن الرقابة الذاتية (الدينية) بينما المقياس احتوى على رقابة الذاتية (الاجتماعية)
 ٤. تأثير نفسية المسترشدات على تركيزهم وتفاعلهم مع الجلسة
 ٥. قلة الدراسات السابقة في الذكاء الأخلاقي مما جعل من الصعب على الباحثة تزويد المسترشدات بالكثير من المعلومات في هذا المجال.
 ٦. من خلال تجربة الباحثة اثناء القيام بالبحث ترى انها استفادت الكثير وكان من ضمن إيجابيات تجربتها.
 ٧. معرفة كيفية القيام بإدارة الجلسات الارشادية
 ٨. التميز بين التعاطف السلبي والايجابي
 ٩. تنمية مهارات الإرشاد النفسي
 ١٠. إتاحة الفرصة للمسترشدات في التنفيس عن بعض جوانب الكبت لديهم

- التوصيات

- من خلال نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:
- بناء برنامج ارشادي للأباء والامهات والقائمين بالعملية التعليمية لتعزيز مستوى الذكاء الأخلاقي لديهم بالتالي يقومون برفعة لأبنائهم والطلاب
 - تضمن المناهج الدراسية بما ينمي الذكاء الأخلاقي لدى الطلاب
 - تركيز وسائل الاعلام بكل اشكالها بتضمين خططها ببرنامج تهدف الى تعزيز الذكاء الأخلاقي
 - ضرورة مراعاة المؤسسات الاجتماعية كالنوادي والمساجد للجوانب الأخلاقية عند الأبناء من منطلق ان الدين التعامل
 - تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع عن طريق المشاركة الطلابية في تقديم الخدمات للمجتمع التي من خلالها يتم تنمية وتعزيز الذكاء الأخلاقي لدى الطلاب
- هذا والحمد لله رب العالمين نسأل الله ينفع بنا وان يجعل من هذا البحث البسيط سبيل في الرقي بالمجتمع ومساعدة افراده إن اصبحت فمن الله وإن أخطأت فمني.

قائمة المراجع

- المراجع العربية

- إبراهيم محمد محمد : نظرية الذكاء الأخلاقي، القاهرة، دار الكتاب العربي ٢٠٠٩
امين احمد: الاخلاق، القاهرة، دار الكتب المصرية ١٩٥٩
بدوي عبد الرحمن: مناهج البحث في علم النفس، جدة : مكتبة خوارزم العلمية،
١٤٣٦، ط٣
- بروبا ميشيل :ابعاد الذكاء الأخلاقي - الفضائل التي تهلم الأشخاص ان يكونوا
اخلاقيين العين: دار الكتاب الجامعي ٢٠٠٣
- بروبا ميشيل: الذكاء الأخلاقي، القاهرة دار الكتاب العربي ٢٠٠٣
بشارة موفق: أثر برنامج تدريبي مستند الى نظرية بروبا في تنمية الذكاء الأخلاقي
لدى عينة من الأطفال في الأردن ، قرية سوس ٢٠١٢
الريماوي محمد عوده: علم النفس الطفل، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٣
الجوزي عبد الرحمن: صيد خاطر، بيروت: دار الفكر العربي ١٩٥٩
الخشاب احمد: الاجتماع التربوي والإرشاد الاجتماعي، القاهرة، دار مصر للطباعة
٢٠٠٠
- شحادة كلمنيص، ورفاقه : التربية الصحية الاجتماعية في دور الحضانة ورياض
الأطفال، عمان دار الفرقان ١٩٨٦
- صوالحية حوامده :اساسيات التنشئة الاجتماعية للطفولة، عمان دار الكندي ١٩٩٤
العبد حامد: الإحصاء النفسي التربوي ، المنيا دار حراء ١٩٨٦
العبيدي غفرا: الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالتوافق الدراسي لدى تلاميذ الصف السادس
الابتدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، ٢٠٠٩
العريني صالح: أساليب التنشئة الاسرية وعلاقتها بالذكاء الأخلاقي لطلاب المرحلة
الثانوية بمدينة الرياض، مجلة دراسات عربية في علم النفس عدد(٣) يوليو
٢٠٠٩، ١٠٠-١٣٥
- عبد الرحمن رأفت: التسامح كأسلوب لعلاج المشكلات الاسرية من المنظور
الاسلامي لخدمة الفرد الروحية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد (١٥)
يوليو ٢٠٠٤، ٥٦-٧٠
- عبد السميع محمد زق العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والمعاملة الوالدية من وجهة نظر
الأبناء - كلية التربية ، جامعة الطائف ٢٠٠٦

- عثمان سيد: الإحصاء الوصفي والاستدلالي في علم النفس والتربية والاجتماع، جدة
مكتبة الشقري - ١٤٣٣ ص ٢
- عاقب نصيرة: التنشئة الاجتماعية واثرها في السلوك والممارسات الاجتماعية
للفتيات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر ١٩٩٥
- الغامدي حمده: برنامج الذكاء الأخلاقي جدة ٢٠١٣
- الكيلاي عرسان ماجد: اتجاهات معاصرة في التربية الأخلاقية، عمان دار
البشير، ١٩٩٢
- فاروق جمعة فرغلي: الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالصحة النفسية لدى عينة من
المراهقين ٢٠١٣ ص ٣٢
- كامل عبد الوهاب اساسيات التحليل الاحصائي في الدراسات التربوية والنفسية،
القاهرة: الانجلو المصرية ٢٠٠١
- مخيمر صلاح: مدى فاعلية برنامج ارشادي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى المراهقين
الجانحين القاهرة ١٩٩٦
- مراد صلاح: الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية القاهرة
الانجلو المصرية ٢٠٠٠
- الناصر أروى: فاعلية برنامج تعليمي - تعليمي في تنمية الذكاء الأخلاقي لدى الأطفال
المساءة معاملتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن، ٢٠٠٩
- ناجح ايمن شحاته: العلاقة بين الذكاء الأخلاقي وبعض المتغيرات المدرسية والاسرية
لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية محافظة المنيا ٢٠٠٨
- ناجي ايمن: الذكاء الأخلاقي كضابط للذكاء ودافع للأخلاق مجلة مستشارك النفسي
الالكترونية العدد ٢٢ ، ٢٠١٣

المراجع الأجنبية:

- Depaul, D. Empathy in Individual at Risk for Child Physical Abuse, The Effects of Victims Pain Cues on Aggression. Journal of Child Abuse & Neglect, 31, 336-349, 2005.
- Dobrin, A. Ethics for Everyone, New York: Wiley & sons, INC, 2002. Gardner, H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence N.Y: Basic Books , 1983.

- Gullickson, D. Bulding Moral Intelligence, San Francisco :
Jossey Bass INC, 1996.
- Hass, A. Leadership by the Book, London: Harper Colins
publishers,1999.
- Lennick, D. Moral Intelligence, USA: Person
Education INC ,2005.



ظاهرة التّأويل في النّحو العربيّ "دراسة وصفية تحليلية"

The Phenomenon of Interpretation in Arabic Grammar: A
Descriptive Analytical Study

إعداد

د. بهية بنت محمد ماجد الحناوي
Dr. Bahiya Muhammad Majid Al-Hennawi
تخصص النّحو والصّرف وفقه اللّغة - جامعة طيّبة

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404409

٢٠٢٤ / ١٠ / ٢

استلام البحث

٢٠٢٤ / ١٠ / ٣١

قبول البحث

الحناوي، بهية بنت محمد ماجد (٢٠٢٥). ظاهرة التّأويل في النّحو العربيّ "دراسة وصفية تحليلية". *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ١٧١ - ٢٠٢.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

ظَاهِرَةُ التَّأْوِيلِ فِي النَّحْوِ الْعَرَبِيِّ "دِرَاسَةٌ وَصْفِيَّةٌ تَحْلِيلِيَّةٌ"

المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة التأويل وأثره في النحو، والتعرف على الدلالات والمعاني التي يحتملها، وتسليط الضوء على أسبابه ووسائله في النحو العربي، ومدى اعتماده عند الكثير من النحاة القدماء لتفقيده لغة العرب، وكما كان داعماً لعلماء اللغة والتفسير والأصول والفقه، وذلك لتفسير النصوص وانتقاء الأحكام، وله دور وظيفي في إعراب الجمل، وأنَّ التَّأْوِيلَ النحوي يجلي الغموض عن بعض النصوص التي تتميز بخفاء مفاهيمها، فهو يفسر المعاني والقواعد التي طرأ عليها غموض في المعنى، فتتعدد بذلك الدلالات التي يحتملها، وهذا التعدد يمنحهم التوفيق بين الشواهد والقواعد الأصول، ويمنحهم المزيد من الحرية والتصرف بالنص، وذلك لاتساع اللغة ومرونتها. فالتَّأْوِيلُ يُصَرِّفُ اللَّفْظَ عَنْ مَعْنَاهُ الظَّاهِرِ إِلَى مَعْنَى يَحْتَمِلُهُ إِذَا كَانَ الْمُحْتَمَلُ الَّذِي يَذْهَبُ إِلَيْهِ مُوَافِقاً لِقَوَاعِدِهِمُ الَّتِي فَرَضُوهَا وَذَلِكَ طَلِبًا لِلْمَوَاطَاةِ وَالْمَوَاكِبَةِ بَيْنَ الْوَاقِعِ اللَّغْوِيِّ وَالْقَوَاعِدِ النَّحْوِيَّةِ، حَتَّى صَارَتْ الْقَوَاعِدُ قَانُونًا يَجِبُ أَنْ يَحْتَكِمَ إِلَيْهِ كُلُّ نَصٍّ، فَمَا وَافَقَ النَّحَاةَ قُبِلَ، وَمَا خَالَفَهُمْ رُدُّ، مِمَّا اضْطُرَّ هُمْ إِلَى اصْطِنَاعِ التَّأْوِيلِ سَبِيلًا إِلَى التَّقْيِينِ وَبِذَلِكَ انْتَشَرَتْ تِلْكَ الظَّاهِرَةُ . وَاتَّبَعَتْ الْبَاحِثَةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ التَّحْلِيلِيَّ، وَقَامَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ عَلَى مَقْدَمَةٍ وَثَلَاثَةِ مَبَاحِثَ، وَخَاتَمَةً، عَرَضَتْ الْبَاحِثَةُ فِي الْمَقْدَمَةِ أَمْنِيَّةَ دِرَاسَةِ التَّأْوِيلِ مُوَضِحَةً مَعْنَاهُ وَمَفْهُومَهُ لُغَةً وَاصْطِلَاحًا.

الكلمات المفتاحية: التَّأْوِيلُ، النَّحْوُ، التَّخْرِيجُ، التَّوْجِيهُ، الْإِحْتِمَالُ

Abstract:

The study aims to elucidate the phenomenon of interpretation (ta'wil) and its impact on Arabic grammar, exploring its meanings and implications, and highlighting its causes and methods within the framework of Arabic syntax. It also seeks to demonstrate the extent to which early grammarians relied on the interpretation (ta'wil) to codify the Arabic language, where it supported scholars in linguistics, exegesis, principles of jurisprudence, and Islamic law. The interpretation (ta'wil) was employed to interpret texts, derive rulings, and play a functional role in parsing sentences. Grammatical interpretation clarifies ambiguities in texts with elusive concepts by explaining the meanings and rules that have become unclear, thereby contributing to the multiplicity of meanings and interpretations. This allows grammarians to reconcile linguistic evidence with

foundational grammatical rules, providing them with greater flexibility in interpreting texts due to the vastness and adaptability of the Arabic language. Through the interpretation (ta'wil), a term is shifted from its apparent meaning to an alternative one, provided the latter aligns with the grammatical rules estab.

Keywords: interpretation (ta'wil), grammar, deduction, explanation, ambiguity

مقدمة

أما بعد حمد الله على آلائه والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وأصحابه، فإن من أحب الله تعالى أحب رسوله محمداً ﷺ ومن أحب الرسول العربي أحب العرب ومن أحب العرب أحب العربية التي بها نزل أفضل الكتب على أفضل العجم والعرب ومن أحب العربية غني بها وثابر عليها وصرف همته إليها ومن هداه الله للإسلام وشرح صدره للإيمان وآتاه حسن سريرة فيه اعتقد أن محمداً ﷺ خير الرسل والإسلام خير الملل والعرب خير الأمم والعربية خير اللغات والألسنة^(١).

وكانت قریش، مع فصاحتها وحسن لغاتها ورقة ألسنتها، إذا أنتهم الوفود من العرب تخيروا من كلامهم وأشعارهم أحسن لغاتهم وأصفي كلامهم، فاجتمع ما تخيروا من تلك اللغات إلى نحائرهم وسلائقهم التي طبعوا عليها. فصاروا بذلك أفصح العرب^(٢).

تعد اللغة العربية من أشرف اللغات الخالدة على الإطلاق، لها ثقافة واسعة، وحضارة عريقة، وهي لغة القرآن الكريم، يقول الله عز وجل بِلِسَانٍ عَرَبِيٍّ مُبِينٍ^(٣) لذا فإنها تحتل مكانة كبيرة في قلوب ملايين المسلمين. ، كان القرآن الكريم وما يزال نبغاً صافياً يردُّه العلماء من كلِّ حدبٍ وصوبٍ جرساً على الاستعانة به، والاستفادة منه، وكما يُعلم أن النحو العربي علم من العلوم العربية نشأ في أيدي رجاله بعد نزول القرآن الكريم.

نشأ النحو لصون اللسان العربي من اللحن والتحريف، فنزول القرآن الكريم من العوامل الأساسية لنشأة النحو حفظ الذهن عن الخطأ في فهم المعاني، وحفظ اللغة من الفساد في استعمالها. ولم يقف النحاة آنذاك بعيداً عن هذا المنهل العذب بل خاضوا

(١) عبد الملك بن محمد الثعالبي: فقه اللغة وأسرار العربية، تونس، دار المعاف، ١٩٩٧، ص ٥.

(٢) أحمد بن فارس بن زكريا: الصحابي، القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، ص ٣٣-٣٤.

(٣) [الشعراء: ١٩٥]

لُجِّحَ المعارف والعلوم، وقَطَعُوا الفيافي والقِفَارَ، وقصدُوا الأعراب لجمع شوارِدِ اللُّغةِ وعَرَائِبِهَا؛ للاستعانة بها في خدمة لغتهم العربية، فقام بعضهم باستنباط الأحكام اللغوية أصولها وفروعها، ومن فكرة الاتفاق بين النُصوص الفُصيحة والقواعد النُحويَّة، تَشَكَّلَت البدايات الأولى للتأويل النُحوي، الذي شكَّل ظاهرة نُحويَّة في تراثهم العربي.

فقد يجد النُحويُّون صبيغًا ينبغي بمقتضى القواعد والأحكام النُحويَّة أن تعمل، ومع ذلك ليس ثمة معمول لها، أو يجدون صبيغًا تتغيَّر حركتها دون أن يكون وراءها عامل أحدث هذا التغيير، مما اضطرهم إلى إخضاع التَّأويل سبيلًا إلى التقتين.

أهمية الموضوع وأسباب اختياره:

من أهم ما دفع الباحثة لاختيار هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أحد أهم الموضوعات النُحوية وأدقها، وهو موضوع ظاهرة التَّأويل في النحو العربي، فقد اعتنى بها النُّحاة لما فيها من بيانٍ وخاصة عندما يعترى التراكيب بعض الشَّوارِد؛ إذ إنه يلج إلى البنية العميقة لتلك النصوص التي يخالف ظاهرها قواعد النحو في محاولة لتأويل الاختلاف بين ظاهر النص وأصل القاعدة.

الأمر الذي اضطر النُحويين إلى البحث عن وسيلة تسوغها لتتفق وإيَّاهها في توجيه عدد من النصوص القرآنيَّة المخالفة لقواعدهم، حتى أصبحت ميدانًا يتبارون فيه بتقديراتهم الهادفة، وتأويلاتهم الصائبة، حتى يوفقوا بين النصوص وتلك القواعد.

أهداف البحث:

- ١- معرفة المراد بالتَّأويل اللُّغوي والنُحوي في العربية.
- ٢- دراسة أبرز المسائل والاستعمالات اللغوية التي حُكِمَ عليها بالتَّأويل النُحوي في، وصلته بالمفسرين.
- ٣- معرفة نوع التَّأويل النُحوي في الحكم على بعض المسائل الفقهيَّة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما المراد بالتَّأويل في النحو وما مفهومه؟
- ٢- وما أبرز الاستعمالات اللغوية التي تناولت ظاهرة التَّأويل؟
- ٣- وما نماذج وأساليب التَّأويل المستخدم في النحو؟

حدود البحث:

أبرز الاستعمالات التي تناولت ظاهرة التَّأويل في النحو العربي.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات عدة تناولت التأويل في ميدان الدراسات النحوية، يمكن الرجوع إليها، والاستفادة منها، لإثراء هذا الموضوع من خلالها، ومنها رسائل علمية، قدمها مجموعة من الباحثين، تناولت التأويل في الكتب. وهناك العديد من المؤلفات في هذا الموضوع المهم، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- ١- التأويل النحوي عند الفراء في معاني القرآن.
- ٢- التأويل النحوي واللغوي عند أبي البركات الأنباري.
- ٣- التأويل النحوي عند أبي جعفر النحاس.
- ٤- التأويل النحوي في البرهان في علوم القرآن للزركشي.
- ٥- التأويل عند السلف من المفسرين، للطاهر بن عاشور.
- ٦- ظاهرة التأويل وصلتها باللغة العربية، لأحمد عبد الغفار.
- ٧- التفسير والتأويل في القرآن، لعبد الفتاح الخالدي.
- ٨- التأويل النحوي في القرآن الكريم، لعبد الفتاح الحموز.

خطة البحث:

اقتضت طبيعة البحث تقسيمه إلى مقدمة، وتمهيد، وثلاثة مباحث: فالمقدمة فيها خطة البحث ومنهجه وإبراز الدراسات السابقة فيه، والتمهيد جعلته الباحثة لبيان مفهوم التأويل في النحو وحكم إطلاقه على بعض ألفاظه ونشأته وأسبابه.

منهج البحث:

واتبعت الباحثة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، فبينت مفهوم التأويل لغةً وإصطلاحاً، وذكرت المصطلحات الدالة على ذلك، وتتبع لفظة التأويل عند اللغويين والنحويين وعدد من الفقهاء والمفسرين، والتي تُشير إلى معانٍ عدّة.

التمهيد ويحتوي على:

أولاً: مفهوم التأويل لغةً وإصطلاحاً.

ثانياً: نشأته وأسبابه.

المبحث الأول: اختلاف العلماء في أنواع التأويل، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: أنواع التأويل عند النحاة البصريين.

المطلب الثاني: أنواع التأويل عند النحاة الكوفيين.

المبحث الثاني: ظاهرة التأويل بين القبول والرفض، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: أحكام التأويل.

المطلب الثاني: حجج المفسرين بالتأويل المقبول.

المطلب الثالث: حجج المفسرين بالتأويل المردود والباطل.

المبحث الثالث: أساليب ظاهرة التأويل، وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: أساليب تأويل النصوص المخالفة لقواعد التصرف الإعرابي.



المطلب الثاني: أساليب تأويل النصوص المخالفة لقواعد الترتيب.
المطلب الثالث: أساليب تأويل النصوص المخالفة لقواعد التطابق.
الخاتمة: وبينت فيها أهم النتائج.
الفهارس: وفيها المصادر والمراجع.
التمهيد وفيه مطلبان:

مفهوم التّأويل لغةً واصطلاحاً.

يعدُّ التّأويل من الظواهر التي مارسها النحويون قديماً وحديثاً، وإن دراسة التّأويل في النحو مسلك تستدعيه طبيعة اللغة، وهي كدراسة التّأويل في الفقه ترتبط بكيفية استنباط الأحكام من أدلتها، وهي في النحو دائرة على مباحث، مثل: السّماع، والقياس واستصحاب الحال، والتعليل، والعوامل.

أولاً: التّأويل في اللغة

تتميز اللغة بأساليبها المتنوعة، منها ما هو واضح سهل المنال، تتساوي فيه الأفهام، ومنها ما يراد به غير ظاهره، ونجد أن ظاهرة التّأويل من الظواهر اللغوية التي لها أهميتها ولو تتبعنا لفظة التّأويل عند اللغويين وجدناها تُشير إلى معانٍ عدّة مختلفة؛ منها:

- ١ - المرجع والعاقبة والمآل والجزاء وورد في اللسان أن: **أَوَّلُ** إليه الشيء: رَجَعَهُ^(٤). أي رجع وعاد.
- ٢ - التفسير والبيان: ذهب الخليل بن أحمد^(٥) إلى أنَّ "التأول والتأويل: تفسيرُ الكلام الذي تختلف معانيه، ولا يصحُّ إلا ببيان غير لفظه"^(٦). وورد في اللسان: "أَوَّلُهُ، و"تَأَوَّلَهُ: فسره"^(٧).
- ٣ - التدبُّر والتقدير: وإلى هذا المعنى أشار صاحب لسان العرب بقوله: "وأَوَّلَ الكلام وتَأَوَّلَهُ: دَبَّرَهُ وَقَدَّرَهُ"، وذكره أيضاً صاحب القاموس بقوله: "وأَوَّلَ الكلام تأويلاً وتَأَوَّلَهُ: دَبَّرَهُ وَقَدَّرَهُ"^(٨).
- ٤ - الجمع والإصلاح: قال ابن منظور: يُقال: أَلْتُ الشيءُ أَوَّلَهُ: إذا جمَعْتُهُ وأصلحته، وجاء في الصحاح "وَأَلَّ مَالَهُ؛ أي: أصلحه وسأسه، والإتيال: الإصلاح والسياسة"^(٩)
.....

(٤) التّأويل مصدر الفعل الرباعي المضعف العين (أَوَّل) من الفعل الثلاث (أَل). ينظر: لسان العرب ٣٢/١، ومقاييس اللغة ١/١٥٩-١٦٠.
(٥) ينظر: العين ٣٦٩/٨ (أول).
(٦) ينظر: العين ٣٦٩/٨، وتهذيب اللغة ١/٤٥٨.
(٧) ينظر: لسان العرب ٣٢/١، والكشاف للزمخشري ص ٣٥.
(٨) ينظر: لسان العرب ٣٣/١.

٥- التحري والطلب والتوسم: جاء في لسان العرب يقال: "تأولت في فلان الأجر: إذا تحريته وطلبته، وقال الزمخشري: "تأملته فتأولت فيه الخير؛ أي توسمته، وتحريته (١٠)

٦- والآل: اسم بمعنى الأهل وهم أهل الشخص ذوو قرابته: وقد أطلق على أهل بيته وعلى الأتباع وأصله.

وقال بعضهم أصل الآل: أهل لكن دخله الإبدال واستدل عليه بعود الهاء في التصغير فيقال: أهيل والآل الذي يشبه السراب يذكر ويؤنت (١١). و(أول) الرؤيا (١٢) عبّرها. يتبين أن مصطلح التأويل قد أخذ حيزاً واسعاً في الدلالة على المعاني المختلفة، مما يدل على سعة اللغة العربية غناها. قال عبدة بن الطبيب:

وللأحبة أيامٌ تذكّرُها... وللنوى قبل يوم البين تأويل (١٣)

ثانياً- التأويل اصطلاحاً:

يستخدم التأويل للإشارة إلى عملية فهم المعاني العميقة للنصوص، التي تحتوي على دلالات غير مباشرة أو رمزية.

أ- التأويل وصلته بالشرع:

التأويل بمعنى تفسير ما يؤول إليه الشيء (١٤)، ومنه قوله تعالى: قَالَ هَذَا فِرَاقُ بَيْنِي وَبَيْنِكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِعْ عَلَيْهِ صَبْرًا (١٥)، والتأويل هنا بمعنى التفسير (١٦)، والتأويل في الشرع كما حده الجرجاني: صرف اللفظ عن معناه الظاهر إلى معنى يحتمله موافقاً للكتاب والسنة (١٧). بالرغم أن التأويل مرادف للتفسير في المعنى اللغوي إلا أنه يختلف عنه بالمعنى الاصطلاحي، فالتفسير هو القطع بمراد المتكلم (١٨)، بينما التأويل خلاف ذلك.

(٩) ينظر: الصحاح ٤/٦٢٧.

(١٠) ينظر: لسان العرب ١/٣٢، وأساس البلاغة ١/٥٢.

(١١) ينظر: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للفيومي ١/١٢٩.

(١٢) ينظر: المعجم الوسيط ص ٣٣.

(١٣) ديوانه ص ٧.

(١٤) ينظر: ينظر: الصحاح ٤/٦٢٧.

(١٥) ينظر: [الكهف: ٧٨]

(١٦) ينظر: الرازي ٤/١٩٠.

(١٧) ينظر: كتاب التعريفات ص ٣٤.

(١٨) ينظر: مناهل العرفان في علوم القرآن، للزرقاني ١/٤٧٣.

وعرّف ابن الجوزي التّأويل بأنّه: "نقل الظاهر عن وضعه الأصليّ إلى ما يحتاج في إثباته إلى دليل، لولاه ما ترك ظاهر اللفظ" (١٩)، وهذا يعني: صرّف ظاهر اللفظ إلى معنى من المعاني المحتملة، ولا يظهر إلاّ بدلالة تعيين المعنى المراد منها؛ لأنّ التّأويل: "توجيه لفظ متوجّه إلى معانٍ مختلفة لواحد منها بما ظهر من الأدلّة.

ب- التّأويل وصلته بالمفسرين: التفسير والتّأويل مترادفان يدلان على معنى واحد، وهو بيان كتاب الله ﷻ وإيضاحه، والتفسير أعم من التّأويل لأنه يشتمل على المعنى مطلقاً، وغالباً ما يكون بالمفردات، ويكون من باب الرواية، بينما نجد التّأويل في الجمل والتراكيب، ويكون من باب الدراية.. وعُرف بأنه "صرّف اللفظ عن معناه الظاهر إلى معنًى يحتمله، إذا كان المحتمل الذي يراه موافقاً للكتاب والسنة.

ومنه قوله تعالى: يخرج الحي من الميت ويخرج الميت من الحي (٢٠) أراد به إخراج الطير من البيضة كان تفسيراً، وإن أراد به إخراج المؤمن من الكافر، أو العالم من الجاهل كان تأويلاً (٢١).

وعرّفه الزركشيّ بأنّه: "صرف الآية إلى معنًى موافقاً لما قبلها وما بعدها، تحتمله الآية، غير مخالف للكتاب والسنة من طريق الاستنباط (٢٢).

ج- التّأويل وصلته بالفقهاء:

نلاحظ التشابه الكبير والعلاقة الوطيدة بين أصول الفقه وأصول النحو، وذلك في منهج التّأصيل، وفي مفهوم التّأويل عند الأصوليين كذلك فهو يتفق إلى حد كبير مع مفهوم النحويين في كون النص يؤخذ على ظاهره، وقد مارس النحويون القدماء التّأويل ممارسة عملية ولم يفرّدوا له أبواباً خاصة كما هو الحال عند الأصوليين. وكون التّأويل من الآليات الأساسية في الاجتهاد وفهم النصوص، فلا بد من إتقان هذه الآلية وفهمها فهماً جيداً.

وأما التعريف الذي لقي قبولاً وهو المشهور عند الأصوليين هو تعريف الأمدّي وهو: "حمل اللفظ على غير مدلوله الظاهر منه مع احتمال له بدليل يعضده" (٢٣). كان الرّسول صلّى الله عليه وسلّم هو المرّجع للصّحابة في كلّ شؤونهم؛ فإذا حدث اختلافٌ ردّوه إليه صلّى الله عليه وسلّم؛ ليبيّن لهم ما أشكل عليهم، أو يُقرّهم على

(١٩) ينظر: غريب الحديث ١/٣٣٧.

(٢٠) [الروم: ١٩]

(٢١) ينظر: التعريفات ص ٧٢.

(٢٢) ينظر: البرهان في علوم القرآن ٢/١٥٠.

(٢٣) ينظر: الإحكام في أصول الأحكام ١/٧٤.

ما اجتهدوا فيه، ومثال ذلك قول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يوم الأخراب: "لَا يُصَلِّينَ أَحَدٌ الْعَصْرَ إِلَّا فِي بَنِي قُرَيْظَةَ"^(٢٤). فأدرك بعضهم العصر في الطريق، فَقَالَ بَعْضُهُمْ: لَا نُصَلِّي حَتَّى نَأْتِيَهَا، وَقَالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ نُصَلِّي، لَمْ يَرُدْ مِنَّا ذَلِكَ، فَذَكَرَ ذَلِكَ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَلَمْ يُعْتَفَ وَاحِدًا مِنْهُمْ نجد أن هناك علاقة بين التأويل الأصولي والنحوي، إذ هما مؤثران في الحكم الشرعي؛ فبتعدد التأويل يتعدد الفهم للنص.

د- التأويل وصلته بالنحاة:

التأويل علماء النحو: هو صرف الظواهر اللغوية إلى غير الظاهر للتوفيق بين أساليب اللغة وقواعد النحو، وكانوا يمارسونه في تطبيقاتهم النحوية فظهر مفهوم "التقدير" الذي مهد السبيل بافتراض محذوف وهو العامل والمعمول، وهو كثير في ثنايا اللغة والتراث النحوي، ولذلك قال سيبويه: "وليس شيء مما يضطرون إليه إلا وهم يحاولون به وجهًا"^(٢٥).

ولعل النص الذي نقله السبوطي عن أبي حيان في شرح التسهيل، أن "التأويل إنما يسوغ إذا كانت الجادة على شيء، ثم جاء شيء يخالف الجادة، فيتأول، أما إذا كان لغة طائفة من العرب لم يتكلم بها، فلا تأويل"^(٢٦). يُلاحظ معنى الجادة من خلال التعريف السابق أن المراد بالجادة: "القواعد النحوية التي يلتزم بها النحاة، فإذا اصطدم نص بقاعدة نحوية، عمد النحاة إلى تأويل النص بما يتفق ومذهبهم النحوي أو اللغوي"^(٢٧). وقد عبر النحاة عن التأويل بألفاظ أخرى ومصطلحات متعددة منها: التخریح، والتوجيه، والاحتمال، والاعتقاد، والاتساع، والحذف والتقدير، والزيادة، والتحريف، التقديم والتأخير والفصل والاعتراض، وغلبة الفروع على الأصول، والحمل على المعنى، وردّ الفروع إلى الأصول، ... "^(٢٨).

(٢٤) الراوي: عبدالله بن عمر، المحدث: البخاري، المصدر: صحيح البخاري، الرقم: ٤١١٩.

(٢٥) ينظر: الكتاب ١/٣٢.

(٢٦) ينظر: الاقتراح في علم أصول النحو ١/٥٧، والمزهر ١/٣٥٨.

(٢٧) ينظر: ظاهرة التأويل في إعراب القرآن ص ١٤، وينظر: التأويل النحوي عند أبي جعفر النحاس ص ١٧.

(٢٨) ينظر: التأويل النحوي في القرآن لعبد الفتاح أحمد الحموز ١/١٠-١٧، وينظر: التأويل النحوي في الحديث، لفتح إبراهيم نصيف الفهدي ص ١١.

وأما التأويل عند النحاة المتأخرين والمعاصرين:

ومن مسميات التأويل ونماذجه ما ورد في البحر المحيط لأبي حيان النحوي المفسر الذي لا يشق له غبار، ومنه قوله: "قال ابن جرير في قوله تعالى: ﴿إِنِّي أُرِيدُ أَنْ تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ﴾" (٢٩) والصواب من القول في ذلك أن يقال إن تأويله: إنني أريد أن تتصرف بخطيئتك في قتلك إياي - وأما معنى {وَإِثْمِكَ} فهو إثمه بغير قتله، وذلك معصيته الله - في أعمال سواه. وإنما قلنا هو الصواب، لإجماع أهل التأويل عليه، وأن الله - أخبرنا أن كل عامل فجزاء عمله له أو عليه، وإذا كان هذا حكمه في خلقه، فغير جائز أن تكون آثام المقتول مأخوذاً بهذا القاتل، وإنما يؤخذ القاتل بإثمه بالقتل المحرم وسائر آثام معاصيه التي ارتكبها بنفسه دون ما ركبته قتيله، وشاهد ذلك قول أبي حيان: قال ابن مسعود وابن عباس وقتادة: ما تحمل إثم قتلى وإثمك الذي كان منك قبل قتلي، فحذف المضاف، وهذا قول عامة المفسرين وهذه إشارة صريحة لمسألة من مسائل التأويل وهي "حذف المضاف" (٣٠).

وجاء في كتاب مباحث القرآن تأويل الكلام أي تفسيره وبيان معناه، وهو ما اعتمده الطبري - رحمه الله - في تفسيره عندما يقول: "القول في تأويل قوله تعالى كذا وكذا" ويقول أيضاً: اختلف أهل التأويل في الآية فإن مراده التفسير، والاستشهاد على ذلك قوله: ثم اختلف أهل التأويل في "القواعد" التي رفعها إبراهيم وإسماعيل من البيت. أما أحدثا ذلك، أم هي قواعد كانت له قبلهما" (٣١) ؟

وقد تعددت تعريفاتهم للتأويل، ومنها ما قاله الجويني: رد الظاهر إلى ما إليه مآله في دعوى المؤول". و"التأويل في المصطلح النحوي يعني النظر في النصوص والأساليب التي وردت ظاهرها مخالفاً للأحكام والأقيسة التي استنبطها النحاة واعتمدها ومحاولة توجيهها وجهة تجعلها غير مخالفة لها متفقة مع هذه الأحكام والأقيسة غير مخالفة لها" (٣٢).

و"التأويل وسيلة يذللون بها كلَّ صعبٍ لينسجم النص المروي وقواعدهم المقررة" (٣٣).

(٢٩) [المائدة: ٢٩]

(٣٠) البحر المحيط ٤٦٣/٣.

(٣١) الجامع التاريخي لبيان القرآن الكريم - تفسير سورة البقرة - الآية: ١٢٧.

(٣٢) ينظر: ظاهرة التأويل وصلتها باللغة، لسيد أحمد عبد الغفار ص ٥٦.

(٣٣) ينظر: النحو العربي نقد وبناء، لإبراهيم السامرائي ص ٢١.

و"التَّأْوِيل حمل الظواهر اللغوية على غير الظاهر للتوفيق بين أساليب اللغة وقواعدها"^(٣٤).

وجميع هذه التعريفات تحمل نفس المعنى تقريباً مع اختلاف بسيط في المصطلحات. ويرى النجدي ناصف أن "حقيقة التَّأْوِيل والتَّقْدِير، وهذا عملها في النص ومكانها منه، ضرورة استوجبها سماحة اللغة وحسن مطاوعتها، ولا حيلة لأحد في دفعها ما بقيت اللغة على ما خلقها الله محتفظاً بسمتها الأصيل وخصائصها المتميزة"^(٣٥)، وقد امتدح ظاهرة التَّأْوِيل ومظاهره؛ من حذف وتقدير وخلافه، ودافع عنه دفاعاً شديداً. وعرفه محمد عبيد بقوله: هو "صرف الكلام عن ظاهره إلى وجوه خفية تحتاج لتقدير وتدبر، وأنَّ النُّحَاة قد أولوا الكلام وصرفوه عن ظاهره لكي يوافق قوانين النحو وأحكامه"^(٣٦).

أصبح التَّأْوِيل يطلق على الأساليب المختلفة التي تهدف إلى صفة الاتساق على العلاقة بين النصوص والقواعد"^(٣٧).

والتَّأْوِيل أيضاً " محاولة إرجاع النصوص التي لم تتوفر فيها شروط الصحة نحوياً إلى مواقف تنسم بالسلامة النحوية، أو بتعبير آخر هو: صب ظواهر اللغة المنافية للقواعد في قوالب هذه القواعد"^(٣٨). وقد عرفته الباحثة بأنه: وسيلة يلجأ إليها النحاة لإخضاع النصوص المخالفة للقياس من غير إخلال لكلام العرب كي تتوافق مع قواعد النحوية.

ثانياً: نشأة التَّأْوِيل وأسبابه:

لقد وصلت إلينا نصوص عربية فصيحة مخالفة للأقيسة والقواعد التي وضعها النحويون، وقد نظروا في هذه النصوص المخالفة للأقيسة، وحرصوا على توجيهها توجيهاً يتفق مع القواعد، وعلى الرغم من كثرة استخدام التَّأْوِيل عند النحاة لكننا لم نعر على حد، غير ما ذكره السبوطي نقلاً عن أبي حيان في شرح التسهيل بقوله السابق: " إنما يسوغ التَّأْوِيل إذا كانت الجادة على شيء، ثم جاء شيء آخر يخالف الجادة فيتأول، أما إذا كانت لغة طائفة من العرب لم تتكلم إلا بها فلا تأويل"^(٣٩). ومصطلح التَّأْوِيل تناولته المعارف الإسلامية التي صاحبها النحو منذ النشأة كالتفسير، وعلم الكلام، وأصول الفقه وقد غلب على الأول منهما حتى أصبح يراد به

(٣٤) ينظر: ظاهرة التَّأْوِيل في الدرس، لأحمد الخثران ص ١٤٨.

(٣٥) ينظر: من قضايا اللغة والنحو؛ لعلي النجدي ناصف، ص ٨٨.

(٣٦) ينظر: أصول النحو العربي لمحمد عبيد ص ١٨٥.

(٣٧) ينظر: أصول التفكير النحوي ص ٢٦٢.

(٣٨) ينظر: الحذف والتقدير؛ لعلي أبو المكارم، رسالة ماجستير ص ٢٠٠.

(٣٩) ينظر: المزهر ٣٥٨/١.

تفسير القرآن الكريم، وظهر في عناوين بعض المصنفات: ك (جامع البيان عن تأويل آي القرآن) لمحمد بن جرير بن يزيد الطبري (ت: ٣١٠هـ) و (جامع التأويل لمحكم التنزيل) لمحمد أبو مسلم محمد بن بحر الأصفهاني (ت: ٣٢٢هـ) و (تفسير الكشاف عن حقائق التنزيل وعبون الأقاويل في وجوه التأويل) للزمخشري (ت: ٥٣٨هـ).
ويُلاحظ أنَّ التأويل الموجود في النحو، وهو أيضاً الموجود في أصول الفقه وعلوم القرآن بل في الفلسفة الإسلامية وطبعاً مع اختلاف المفاهيم.

قد ذكر المبرد لفظة التأويل في كتابه المقتضب^(٤٠) كثيراً بنفس الاسم، أي التأويل. وقد وجدت مداركه دون ذكر اسمه، وذلك عند الأوائل من النحاة أمثال الخليل وتلميذه سيبويه إذن التأويل في النحو موجود منذ القرن الأول من نشأة النحو. وكما قيل بأنَّ النحاة لم يعرفوا التأويل تعريفاً دقيقاً، وذلك إلى عصر المتأخرين، وإن كانوا يسلكون مظاهره ويذكرونه كثيراً، ولم يبحثوه في مبحث أو باب خاص، بل هو موجود في مباحث أو أبواب متنوعة نتيجة ما فيها من ظواهر أخرى.

يرى المنتبغ لتاريخ الفكر النحوي أن النحاة منذ نشأة علم النحو مارسوا التأويل ممارسة مكثفة جعلت منه آلية أصيلة في نظريتهم النحوية، بنيت عليها الكثير من المفاهيم التي أضفت على قواعدهم النحوية التي استنبطوها من كلام العرب، ولكن مع مرور الأيام بدأت تشيع لفظة التأويل في مصادر النحو العربي التي ألفت في القرن الثالث، لذلك يمكن القول بأنَّ التأويل في البيئة العربية وفي الاستعمال القرآني في القرون الثلاثة الأولى اتسم بكونه مرادفاً لمعنى التفسير، وعندما تطورت الحياة الفكرية في البيئة العربية الإسلامية، ازداد التنوع في فهم القرآن والفكر اللغوي، وتشعبت الآراء ومن ثم أسهم تعدد الفهم القرآني والتعقيد اللغوي إسهاماً فعالاً في هذه الاختلافات، وصارت تلك الاختلافات تخضع لاعتبارات كثيرة أقلها الاعتبار المذهبي في الفكر الديني واللغوي^(٤١).

هناك أسباب كثيرة للتأويل وقد لخصها الدكتور عبد الفتاح الحموز بقوله: "تلنقي أسباب عديدة لحمل النص القرآني على غير ظاهره، ولقد أجمع النحويين على أن الالتجاء إليه من غير ضرورة لا يصح، ومن أهم الأسباب نظرية العامل، والافتتان في الأوجه الإعرابية، والمعنى، والمذاهب الدينية، والاحتجاج بالقراءات، والأصل النحوي^(٤٢)".

(٤٠) ينظر: المقتضب ٣٥٨/٢.

(٤١) ينظر بتصرف: نشأة النحو وتاريخ أشهر النحاة ص ١٦-١٩، والمدارس النحوية ص ٢٠-٢١.

(٤٢) ينظر: التأويل النحوي في القرآن الكريم ٢١/١.

المبحث الأول: اختلاف العلماء في أنواع التّأويل، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: أنواع التّأويل عند النحاة البصريين:

لقد أكد النحاة على كثرة الاتساع عند العرب، فـ "الاتساع في كلامهم أكثر من أن يحاط به"^(٤٣)، وقد اهتم النحاة بهذه الظاهرة لدى العرب، فقد عقد سيبويه في كتابه باباً سماه: "باب استعمال الفعل في اللفظ لا في المعنى لاتساعهم في الكلام والإيجاز والاختصار"^(٤٤).

ويشترط أن "يأتي الاتساع على سعة الكلام والإيجاز لعلم المخاطب بالمعنى"^(٤٥)، وكذلك يرى النحاة أن "الاتساع أو التّأويل ضرب من الحذف، إلّا أنّ الفرق بينهما أنّك لا تقيم المتوسط فيه مقام المحذوف وتعربه بإعرابه، وفي الحذف تحذف العامل فيه وتدع ما عمل فيه على حاله في الإعراب، والاتساع والتّأويل العامل فيهما بحاله، وإنما تقيم فيه مقام المضاف إليه مقام المضاف، أو الظرف مقام الاسم.

فالأول نحو: قوله تعالى: (وَاسْأَلِ الْقَرْيَةَ الَّتِي كُنَّا فِيهَا)^(٤٦)

التّأويل: أهل القرية فاختصر وعمل الفعل بالقرية.

والثاني نحو: أن تقول: كم وُلِدَ له؟ فيقول: ستون عاماً. فالمعنى وُلِدَ له من الأولاد ووُلِدَ له الولدُ ستين عاماً، لكنه اتسع وأوجز".

والثالث قولهم "اجتمع القيظ" يريد: اجتمع الناس في القيظ^(٤٧).

نجد ظاهرة التّأويل عند النحاة البصريين من الناحية اللغوية أنها نمت وانتشرت بين أنصار المذهب البصريّ وتعددت قواعده وتشعبت مسائله محاولين تأويل الظواهر اللغوية حتى توافق القاعدة النحوية التي تبناها بناءً على القياس المبني على المطرد والشائع والكثير، ولاشك أنّ ما نطقت به العرب كان في الحقيقة أكثر مما ضاقت عليه دائرة التعقيد، ومن ثم واجهت النحويين مواد لغوية أخرى لا يمكن الطعن في فصاحتها؛ غير أنها قد لا تجري حيث الظاهر على ما استنبطوه من الأحكام؛ فاستحسنوا من هذه المواد ما وافق قواعدهم ولو بنوع من التّأويل.

وقول أبو حيان السابق: إنما يسوغ التّأويل إذا كانت الجادة على شيء، ثم جاء شيء آخر يخالف الجادة فيتأول، أما إذا كانت لغة طائفة من العرب لم تتكلم إلا بها فلا تأويل^(٤٨). "وهذا إجراء مبني على "نظرية العامل" في النحو، وقول الراجز:

(٤٣) ينظر: الأشباه والنظائر ١/٣٥.

(٤٤) ينظر: الكتاب ١/١٠٨، وشرح المفصل ٥/٨١.

(٤٥) ينظر: الكتاب ١/١٠٩ - ١١١.

[يوسف: ٨٢] (٤٦)

(٤٧) ينظر: الكتاب لسيبويه ١/١٠٨، والأصول لابن السراج ٢/٢٠٥، والأشباه للسيوطي ٣٥/١.

عَلَفْتُهَا تَبْنًا وَمَاءً بَارِدًا حَتَّى عَدَّتْ هَمَالَةَ عَيْنِهَا (٤٩)

جعلوا الواو فيه لعطف الجمل، ف " ماء " منصوب بفعل مضمر تقديره: "سقيتها ماء"، ولا يجوز عطفه لعدم المشاركة ولا نصبه على المعية لعدم المصاحبة. ويجوز إضمار عامل " شاملا للناصب في "ماء"، فإنه لا يمكن عطفه على ما قبله؛ لكون العامل في المعطوف عليه لا يتسلط على المعطوف، إذ لا يقال: علقتها ماء. ومن أجل ذلك كان نصبه على أحد أقوال ثلاثة: إما على تقدير فعل يعطف على "علقتها"، وإما على أن "علقتها" بمعنى أنلتها، وإما النصب على المعية^(٥٠). لذا أضمرنا أو ضمنا فعلاً آخر لنصبه على أنه مفعول به حتى يستقيم المعنى، ومنه يتبين أن (التقدير) مظهراً من مظاهر التّأويل.

يؤكد ذلك ما ذكره الدكتور إبراهيم أنيس: " كان البصريون من اللغويين أهل منطق وفلسفة لغوية أو اجتهاد في اللغة يستنبطون ويؤولون ويخرجون ويعللون الأحكام على حسب اجتهادهم في بعض الأحيان..."^(٥١).

يلحظ أنّ التّأويل يجد مجالاً خصباً في النصوص التي تحمل عدة أوجه دلالية، حتى لو كانت واضحة، لأنّ ظهورها لا ينفي الاحتمال، والألفاظ لم تقصد لذواتها، وإنما هي أدلة يستدل بها على مراد النحوي، فإرادة المعنى أكد من إرادة اللفظ عند التّأويل، والتّأويل النحوي عندهم مظهر من مظاهر الالتزام بالنصوص وسلامتها، وصحة القواعد.

المطلب الثاني: أنواع التّأويل عند النحاة الكوفيين:

ورود في لاقتراح أنّ مذهب الكوفيين القياس على الشاذ، ومذهب البصريين اتباع التّأويلات البعيدة والتي خالفها الظاهر^(٥٢). وقد ذكر الدكتور مهدي المخزومي أنّ الكوفيين لا يلجأون إلى التّأويل إلا إذا اضطروا إليه: " ولا يجنح الكوفيين إلى التّأويل إلا إذا اضطروا إليه وراح البصريون يتأولون فخرّجوه على حذف الاسم..."^(٥٣).

(٤٨) ينظر: المزهر ٣٥٨/١.

(٤٩) هذا صدر بيت. قال العيني: أقول: هذا رجز مشهور بين القوم لم أر أحدا عزاه إلى راجزه.

(٥٠) ينظر: توضيح المقاصد ٦٦٧/٢، ومغني اللبيب ١٦٩/٢.

(٥١) ينظر: أسرار اللغة ص ٢٤.

(٥٢) ينظر: الاقتراح ص ٨٦.

(٥٣) ينظر: مدرسة الكوفة ومنهجها في دراسة اللغة والنحو ص ٢٨٧.

نجد أنّ ظاهرة التَّأْوِيلِ عند النحاة الكوفيين موجودة من الناحية اللغوية بشكل واضح مع التسهيل في الرواية والقياس على كلّ مسموع من شعر أو نثر. فقد بنوا قواعدهم على كل شاهد وصل إليهم، وكانوا أهنأ بالآ حين بنوا مذهبهم على اعتماد ما صح عن العرب في لغتهم دون تأويل أو طعن أو تقدير. وإليك بعض المسائل التي يمكن أن نعد الكوفيين قد هجروا فيها التَّأْوِيلِ قياساً على موقف البصريين من تلك المسائل^(٥٤).

اختلف نحاة البصرة والكوفة في حكم إضافة الشيء إلى نفسه على قولين هما: الأول: عدم جواز إضافة الشيء إلى نفسه، وهذا ما ذهب إليه البصريون محتجين على ذلك بأنَّ الغرض من الإضافة في كلام العرب يراد به التعريف، أو التخصيص، والشيء لا يعرف نفسه، ولا يخصه، وقد أدرجوا في صور المنع الحالات الآتية:

١. إضافة الشيء إلى مرادفه، نحو: (قمح بر)، و(ليث أسد).

٢. إضافة الصفة إلى موصوفها، نحو: (قائم رجل).

٣. إضافة الموصوف إلى صفته، نحو: (رجل قائم).

إضافة المؤكّد إلى مؤكده، وعلّة ذلك أنّ التوكيد هو عين مؤكده والنعت عين منوعته، والريفي عين مرادفه. ومن أجل ذلك قدر البصريون مضافاً إليه محذوفاً في كل ما ورد مما ظاهره من أحد هذه الأنواع من الإضافات، قال ابن مالك في:

ولا يُضَافُ اسْمٌ لِمَا بِهِ اتَّحَدُ مَعْنَى وَأَوَّلُ مُوَهَّمًا إِذَا وَرَدَ^(٥٥)

ومن أمثلة هذه الإضافة ما جاء في قوله تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا لَهُوَ حَقُّ الْيَقِينِ﴾^(٥٦)، وقوله: ﴿وَإِنَّهُ لَحَقُّ الْيَقِينِ﴾^(٥٧)، والتقدير: حق الأمر اليقين، أو حق الخبر اليقين. ومنها قوله تعالى: ﴿فَأَنْبَتْنَا بِهِ جَنَّاتٍ وَحَبَّ الْحَصِيدِ﴾^(٥٨)، والتقدير: حب النبت الحصيد، أو حب الزرع الحصيد. ومنها قوله تعالى: ﴿وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ﴾^(٥٩)، والتقدير: من حبل عرق^(٦٠).

(٥٤) ينظر: التأويل النحوي في القرآن ٥٧/١.

(٥٥) ينظر: ألفية ابن مالك بشرح ابن عقيل ٤٧/٢-٤٨.

[الواقعة: ٩٥] (٥٦)

[الحاقة: ٥١] (٥٧)

[القارعة: ٩] (٥٨)

[ق: ١٦] (٥٩)

(٦٠) ينظر: الهداية لمكي بن أبي طالب ٧٠٣٣/١١، ٧٦٩٣/١٢.

والآخر: هو مذهب الكوفيين فقد أجازوا إضافة الشيء إلى نفسه إذا اختلف لفظا المتضايفين واحتجوا على ذلك بكل ما ورد مما تقدم من غير تأويل بين المتضايفين؛ ومن الأمثلة التي تؤيد مذهبهم في ذلك قوله تعالى: (وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا) (٦١)، وقوله: (فَاعْرَضُوا فَاَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ سَيْلَ الْعَرِمِ) (٦٢).

ومن السنة المطهرة ما ورد عن أبي هريرة -رضي الله عنه- مرفوعاً: (يَا نِسَاءَ الْمُسْلِمَاتِ لَا تَخْرُنَّ جَارَةً لِجَارَتِهَا وَلَوْ فِرْسِينَ شَاةً...) (٦٣) فقوله -عليه الصلاة والسلام-: "يَا نِسَاءَ الْمُسْلِمَاتِ" هو من إضافة الموصوف إلى صفته من غير تأويل على مذهب الكوفيين وعلى مذهب البصريين هو بتقدير: (يَا نِسَاءَ الْأَنْفُسِ الْمُسْلِمَاتِ) (٦٤).

المبحث الثاني: ظاهرة التآويل بين القبول والرفض، وفيه ثلاثة مطالب :

المطلب الأول: أحكام التآويل: لما كان أهل السنة قد فرقوا بين نوعين من التآويل، فسموا الأول "بالتآويل المقبول" مرة، و"بالتآويل المنقاد" مرة أخرى، وسموا الثاني "بالتآويل المردود" في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى سموه "بالتآويل المستكره" أو "المذموم"، فإنَّ حكمهم يختلف باختلاف مجال التآويل؛ فإذا كان التآويل تتوفر فيه الأسباب الداعية إلى رده وعدم الأخذ به فإننا نجدهم يحرمون هذا النوع من التآويل (٦٥).

المطلب الثاني: حجج المفسرين بالتآويل المقبول.

يكاد أهل السنة والجماعة يجمعون على قبول التآويل القائم على الرواية والأثر، والمبني على أصول اجتهادية صحيحة، وقواعد منهجية وعلمية مقررّة وثابتة تمكن المفسر من كشف أسرار الخطاب القرآني وتسليط الضوء على معانيه. ومن هذا المنطلق نجدهم قد أسهبوا في مناقشة الأحاديث النبوية الشريفة، التي ورد النهي فيها عن التفسير بالرأي، منها ما رواه "يحيى بن طلحة اليربوعي"، قال

[يوسف: ١٠٩] (٦١)

[سبأ: ١٦] (٦٢)

(٦٣) صحيح مسلم، رقم الحديث: (١٠٣٠) المعنى: بعض أهل العلم يفسره بالعظم قليل اللحم.

(٦٤) ينظر: مشارق الأنوار للقاضي عياض ٣٥٣/٢.

(٦٥) ينظر: المجلة الشهرية التي تعنى بالدراسات الإسلامية وبشؤون الثقافة والفكر، أحمد بزوي الضاوي تأسست ١٩٥٧ م.

حدثنا شريك عن عبد الأعلى عن سعيد بن جبير عن ابن عباس أن النبي - ﷺ - قال: **"مَنْ قَالَ فِي الْقُرْآنِ بِغَيْرِ عِلْمٍ فَلْيَتَّبِعُوا مَقْعَدَهُ مِنَ النَّارِ"** (٦٦).

وقد لخص الإمام الزركشي آراء العلماء في مناقشة هذه الأحاديث، فحمل النهي فيها على تأويل الخطاب القرآني بمجرد الرأي والهوى، أي من غير أن يكون هناك منهج علمي يقيم الدليل، ويقرع الحجة بالحجة، بل هو مجرد رأي مجتث الجذور لا أصل له ولا قاعدة، مخالف للمنطق والواقع والعلم لأنه نابع عن تعصب للذات والهوى، مما يحجب عنها الحقيقة التي لا تتجلى إلا لمن أخلص في طلبها من أجل ذاتها، لا لأي مقصد أو هدف آخر.

يقول الزركشي: "ولا يجوز تفسير القرآن بمجرد الرأي والاجتهاد من غير أصل لقله تعالى: **(وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ)**" (٦٧)، وقوله سبحانه فيما حرمه على العباد: **(وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ)**" (٦٨)، وقوله تعالى: **(لَتَبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ)**" (٦٩)، فأضاف البيان إليهم.

وعليه حملوا قوله ﷺ: **"من قال في القرآن بغير علم فليتبوأ مقعده من النار"**، رواه البيهقي من طرق من حديث ابن عباس، وقوله ﷺ: **"من تكلم في القرآن برأيه فأصاب فقد أخطأ"** (٧٠).

وقال البيهقي في "شعب الإيمان" هذا إن صح فإنما أراد - والله أعلم - الرأي الذي يغلب من غير دليل قام عليه، فمثل هذا الذي لا يجوز الحكم به في النوازل وكذلك لا يجوز، تفسير القرآن به.

وأما الرأي الذي يسنده برهان فالحكم به في النوازل جائز، والشاهد على هذا المعنى أَنَّ أَبَا بَكْرٍ الصِّدِّيقَ رضي الله عنه، قال: **"أَيُّ سَمَاءٍ تَظُنِّي، وَأَيُّ أَرْضٍ تَقُنِّي إِذَا قُلْتُ فِي كِتَابِ اللَّهِ بِرَأْيٍ"** (٧١).

(٦٦) ينظر: سنن الترمذي، "كتاب تفسير القرآن" عن رسول الله ﷺ، باب ما جاء في الذي يفسر القرآن برأيه، رقم الحديث ٢٩٤١، ج - ص: ١٩٩، وقال عنه أبو عيسى: هذا حديث حسن. أخرجه الإمام أحمد بن حنبل في "مسنده"، "مسند" عبد الله بن عباس ٣/٣٤١، رقم الحديث: ٢٠٦٩.

(٦٧) [الإسراء: ٣٦]

(٦٨) [الأعراف: ٣٣]

(٦٩) [النحل: ٤٤]

(٧٠) ينظر: سنن الترمذي: كتاب "تفسير القرآن" الكريم عن رسول الله ﷺ، باب ما جاء في الذي يفسر برأيه ٥٥ / ٢٠٠، رقم الحديث: ٢٩٥٢ / ولفظه "من قال في القرآن... الحديث". أخرجه أبو داود والترمذي والنسائي، وقال غريب من حديث ابن جندب.

(٧١) ينظر: البرهان ٢/١٦١-١٦٢، رَوَاهُ ابْنُ أَبِي مُلَيْكَةَ.

ونجد أن الأمثلة التي ضربها الزركشي لأنواع التأويل الجائزة والواجب على العلماء استنباطها، إن هي إلا جزء من اختلاف السلف في التفسير، حيث نجد لهم أقوالاً عدة في تفسير آية واحدة، قد يظن البعض أقوالاً مختلفة ومتعارضة، ولكن المدقق يكتشف أنه لا تعارض بينها، وكلها مما يتحملة النص، وينتصب له الدليل نقلاً أو عقلاً.

وقد بحث علماء أهل السنة الأسباب التي تجعل من هذا التأويل تأويلاً مقبولاً، ومن الآخر تأويلاً مردوداً وهي ما يمكن أن نصلح عليه بمرتكات التفريق بين التأويل المردود والتأويل المقبول.

وسنحاول أن نعرض حجج هؤلاء العلماء وذلك لما تفصح عنه من دقة منهجية وأصالة علمية، وشمولية في التفكير، وفي معالجة القضايا المشكلة، ولما تتضمنه من موضوعية حقة قلما تتحقق في أبحاث كثير من دعاة العلمية والموضوعية.

المطلب الثالث: حجج المفسرين بالتأويل المردود والباطل.

نجد أن بعض الفرق حملوا الآيات القرآنية مالا تطيق، كالباطنية من الشيعة، وكذلك المعتزلة الذين أسرفوا بالعقل والقياس على حساب النقل والرواية، ولا الظاهرية الذين توقفوا عند ظاهر النص.

ولم يكن النحاة كلهم من أهل السنة جميعهم، فقد غالى بعضهم في توظيف التأويل لخدمة التصورات النظرية لطائفته، أو مذهبه.

والتأويل عند الزركشي يقوم على مرتكات للتفريق بين نوعي التأويل ينص الزركشي في كتابه على أن النهي عن التأويل إنما اقتصر على المتشابه الذي لا يعلم تأويله إلا الله، وهذا هو السبب الداخلي أي النص الوحيد الذي يعدونه من موانع التأويل، أو من موجبات رده وعدم قبوله، والأخذ به، وفي ذلك يقول: "النهي إنما انصرف إلى المتشابه منه، لا إلى جميعه، كما قال تعالى: (فَأَمَّا الَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَابَهَ مِنْهُ ابْتِغَاءَ الْفِتْنَةِ وَابْتِغَاءَ تَأْوِيلِهِ) (٧٢)؛

لأن القرآن إنما نزل حجة على الخلق، فلو لم يجز التفسير لم تكن الحجة بالغة، فإذا كان كذلك جاز لمن عرف لغات العرب، وشأن النزول أن يفسره، وأما من كان من المكلفين ولم يعرف وجوه اللغة فلا يجوز أن يفسره إلا بمقدار ما سمع، فيكون ذلك على وجه الحكاية لا على سبيل التفسير، فلا بأس به، ولو أنه يعلم التفسير فأراد أن يستخرج من الآية حكمة أو دليلاً لحكم، فلا بأس به، ولو قال المراد من الآية كذا من غير أن يسمع منه شيئاً فلا يحل، وهو الذي نهى عنه" (٧٣).

ويفهم من النص أن من التأويل - وهو الذي يصلح عليه بالتأويل المردود - ما

[٧٢] (آل عمران: ٨)

[٧٣] ينظر: البرهان ١/٢-١٦١-١٦٢.

يكون محظورًا على أهل الاختصاص الخوض فيه، ومنه ما يجوز لهم الخوض فيه، ولكنه محظور على العوام، ويدخل ضمنهم كل من لم يستكمل شروط المفسر العلمية والدينية.

أما الأسباب المنهجية الخارجية الموجبة لرد التأويل، وعدم الأخذ فيه فيحصرها الزركشي في سببين:

١- معارضة القرآن بالرأي والمذهب والهوى، وفيه يقول: "فأما التأويل المخالف للآية والشرع فمحظور؛ لأنه تأويل الجاهلين، مثل تأويل الروافض لقوله تعالى: (وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ)^(٧٤)، إنّه معاوية، وغير ذلك"^(٧٥).

طبعاً هذا التأويل مردود؛ لأن سيدنا معاوية بن أبي سفيان- رضي الله عنه- من أصحاب الرسول ﷺ وأحد كتّاب الوحي، وسادس الخلفاء في الإسلام، ومؤسس الدولة الأموية في الشام وأول خلفائها.

٢- الجهل بعلوم اللغة وبعلم أصول الفقه، وفي هذا السبب المنهجي يقول الزركشي: "وإذا تقرر ذلك فينزل قوله ﷺ -: "مَنْ قَالَ فِي الْقُرْآنِ بغيرِ عِلْمٍ فَلْيَتَّبِعْهُ مِنْ النَّارِ"^(٧٦) وهو على قسمين:

أحدهما: تفسير اللفظ لاحتياج المفسر له إلى التبحر في معرفة لسان العرب.

ثانيهما: حمل اللفظ المحتمل على أحد معانيه، لاحتياج ذلك إلى معرفة أنواع من العلوم: علم العربية واللغة والتبحر فيهما، ومن علم الأصول ما يدرك به حدود الأشياء، وصيغ الأمر والنهي، والخبر والمجمل والمبين، والعموم والخصوص، والظاهر والمضمر، والمحكم والمتشابه، والمؤول، والحقيقة والمجاز، والصريح والكنائية، والمطلق والمقيد"^(٧٧).

وهناك أسباب عدة للتفريق بين نوعي التأويل عند ابن تيمية ويرى أن الأسباب الرئيسية في رد التأويل، وعدم الأخذ به تكمن في الأدوات المنهجية الموظفة في تفسير القرآن الكريم، والتي تنفقر إلى النزاهة والموضوعية العلمية.

ويمكننا أن نجمل الأسباب في نقطتين:

الأولى: عدم التقيد بمصادر التفسير المتفق عليها عند أهل السنة، بحيث لا يقال في التفسير بالاجتهاد والرأي إلا بعد أن يطلب تفسيرها في القرآن، ثم في السنة، ثم في

(٧٤) [البقرة: ٢٠٥]

(٧٥) ينظر: البرهان ١٥٢/٢.

(٧٦) سنن الترمذي: برقم ٢٥٧٧، باب ما جاء في الذي يفسر القرآن برأيه.

(٧٧) ينظر: البرهان ١٥٢/٢.

أقوال الصحابة، ثم في أقوال التابعين، فإذا استنفذنا البحث واستقر غنا الجهد في هذه المصادر، كلها، ولم نجد تفسيرًا للآية أو السورة التي نروم تفسيرها، عندها فقط يجوز الاجتهاد وأدواته، وهي ما يصطلح عليه السلف الصالح بعلوم الآلة، وهي علوم ضرورية لكل من يريد أن يفسر الذكر الحكيم.

وابن تيمية ينص في هذا السبب على أنه يتعين على من يشتغل بالتفسير أن لا يقول برأيه في آية ثبت تفسيرها من قبل رسول الله ﷺ، ومما ينبغي أن يعلم أن القرآن والحديث، فإنه قد عرف تفسيره، وما أريد بذلك من جهة النبي ﷺ لم يحتج في ذلك إلى الاستدلال بأقوال أهل اللغة ولا غيرهم.

الثانية: معارضة القرآن بالرأي والذوق والوجد، في حين يتعين على المفسر أن لا يعارض القرآن إلا بالقرآن، أو بما صح من السنة التي تفسره وتوضحه، ولا يجوز إطلاقاً - وذلك هو مذهب السلف - معارضته لا بالمعقول ولا بالقياس، ولا بالرأي ولا بالوجد، ولا بأي شيء من ذلك كله، فقد "كان من الأصول المتفق عليها بين الصحابة والتابعين لهم بإحسان أنه لا يقبل من أحد قط أن يعارض القرآن لا برأيه ولا ذوقه، ولا معقوله، ولا قياسه، ولا وجده. فإنهم ثبت عنهم بالبراهين القطعيات، والآيات البيّنات، أن الرسول جاء بالهدى ودين الحق، وأن القرآن يهدي للتي هي أقوم... فكان القرآن هو الإمام الذي يقتدى به، ولهذا لا يوجد في كلام أحد من السلف أنه عارض القرآن بعقل ورأي وقياس، ولا بذوق ووجد ومكاشفة، ولا قال قط قد تعارض في هذا العقل والنقل - يعني القرآن والحديث وأقوال الصحابة والتابعين - إما أن يفوض وإما أن يؤول... ولم يكن السلف يقبلون معارضة الآية إلا بآية أخرى تفسرها وتنسخها، أو بسنة الرسول ﷺ تفسرها، فإن سنة رسول الله ﷺ تبين القرآن، وتدل عليه، وتعتبر عنه"^(٧٨).

وابن تيمية- رحمه الله- إذ يحصر الأسباب التي تجعل التّأويل مردودًا في المنهجية المتبعة في التفسير - أي إنها أسباب خارجة عن النص، وليست متولدة منه - ينطلق من قاعدة أساسية سطرها عند تحديد موقفه من التّأويل، والتي تنص على أن كل ما في القرآن الكريم يستطيع أهل العلم وأهل الاختصاص الوقوف على معناه، وأنه ليس في القرآن ما لا يدرك علمه.

وبالتأويل نحاول الاستنباط بفاعلية وعقلية منضبطة بقواعد الشرع، وبالتفكير العقلي، والنظر اللغوي، فهو ليس قول ضلال، وإنما هو كما عبر عنه النص الشرعي: قول مناسب لمقاصد الوحي، فالتأويل هو فعل وعمل هو منهج متبع.

أمثلة عن التَّأْوِيلِ الباطل:

سأكتفي بمثال واحد على التَّأْوِيلِ الباطل وذلك عند الجهمية وبعض والمعتزلة ومن وافقهم:

تأويل قوله تعالى: ﴿ثُمَّ اسْتَوَى عَلَى الْعَرْشِ﴾^(٧٩)، بأن المعنى أقبل على خلق العرش، فإن هذا لا يعرف في لغة العرب، بل ولا غيرها من الأمم، وأن من أقبل على الشيء يقال قد استوى عليه، ولا لمن أقبل على عمل من الأعمال من قراءة أو كتابة أو صناعة قد استوى عليها، ولا لمن أقبل على الأكل قد استوى على الطعام فهذه لغة القوم وأشعارهم وألفاظهم موجودة ليس في شيء منها ذلك البتة. وهذا التَّأْوِيلِ باطل من وجوه كثيرة^(٨٠)، لاسبيل لحصرها هنا.

ومن وأنواع التَّأْوِيلِ الباطل:

- ١- التَّأْوِيلِ مع الجهل بالعلوم الضرورية – أو ما يعرف بعلوم الآلة – لكل من يروم تفسير الذكر الحكيم، وهي تبدأ بعلوم اللغة كلها مروراً بالسيرة والفقه وأصول الفقه، وانتهاءً بعلوم القرآن كلها.
- ٢- تأويل المتشابه من غير سند من الكتاب أو السنة .
- ٣- حمل المعنى القرآني على ظاهر اللغة، والتعسف في تفسيره تفسيراً لغوياً بحثاً من غير الرجوع إلى علوم القرآن، والسيرة، والفقه، وأصول الفقه، وإلى أقوال العلماء .
- ٤- التفسير المذهبي الذي يحكم الرأي والهوى في تفسير القرآن الكريم، ومعارضته بالرأي أو العقل القياس، أو الوجد والذوق وغير ذلك.
- ٥- تخصيص اللفظ القرآني العام من غير حجة أو دليل، فضلاً عن أن السياق لا يحتمل تخصيصه.
- ٦- التلفيق بين لفظتين كل منهما وردت في سياق مخالف للسياق الذي وردت فيه الأخرى.

٧- عدم التقيد بمصادر التفسير وفق الترتيب المتفق عليه من طرف أهل السنة، حيث يفسر القرآن بالقرآن، فإن لم نجد فسرناه بالسنة، فإن لم نجد فسرناه بأقوال الصحابة فإن لم نجد فبأقوال التابعين. فإن لم نجد جاز الاجتهاد لمن توفرت فيه شروطه.

٨- تفسير الآية من القرآن ثم القطع بأن ذلك هو مراد الله، وفي ذلك غلق لباب الاجتهاد، فضلاً عما فيه من قلة أدب في التعامل مع كلام الله سبحانه^(٨١). وإما إذا سلم التَّأْوِيلِ من العيوب الثمانية القادحة فيه، فإن أهل السنة حكموا بجوازه، بل عدوه واجباً يتعين على علماء الأمة القيام به، وذلك لما فيه من إضافة

[الأعراف ٥٤] (٧٩)

(٨٠) ينظر: الصواعق المرسله لابن القيم ١/١٩١.

(٨١) ينظر: مقدمة في أصول التفسير ص ٤٩.

علمية، وتوسيع لمجال البحث عن الحقيقة، فضلا عما فيه من إقرار ضمنى بعظمة القرآن الكريم وإعجازه.

المبحث الثالث: أساليب ظاهرة التَّأويل وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: أساليب تأويل النصوص المخالفة لقواعد التصرف الإعرابي، وتنقسم

بدورها إلى: الحذف والتقدير، والزيادة، والتحريف، وذلك في قوله تعالى: ﴿إِنَّ هَذَا

لَسَاجِرَانَ﴾^(٨٢)، قرأ ابن كثير^(٨٣) ﴿إِنَّ هَذَا﴾ خفيفة، ﴿هَذَا﴾^(٨٤) بالرفع وتشديد النون.

وقرأ أبو عمرو ﴿إِنَّ﴾ مشددة، ﴿هَذَا﴾ نصبا باللغة العالية.

أما قراءة أبي عمرو ﴿إِنَّ هَذَا﴾، وهي اللغة العالية التي يتكلم بها جماهير العرب إلا

أنها مخالفة للمصحف، وكان أبو عمرو يذهب في مخالفته المصحف إلى قول السيدة

عائشة، وسيدنا عثمان رضي الله عنهما: إنه من غلط الكاتب فيه، وفي حروف آخر.

وأما من قرأ ﴿إِنَّ هَذَا لَسَاجِرَانَ﴾ بتخفيف ﴿إِنَّ﴾، و ﴿هَذَا﴾ بالرفع فإنه ذهب إلى أن

﴿إِنَّ﴾ إذا خُفِّت رُفِع ما بعدها، ولم يُنصَب بها، وتشديد النون من ﴿هَذَا﴾ لغة معروفة،

وَقُرئ ﴿فَدَانِكَ بُرْهَانًا﴾^(٨٥) على هذه اللغة.

والحجَّة في إِنْ هَذَا لَسَاجِرَانَ، بالتَّشْدِيدِ والرَّفْعِ، أَنَّ أبا عُبَيْدَةَ روى عن أبي

الخطَّاب أنها لغة لكِنَانَةَ، يَجْعَلُونَ أَلْفَ الْإِنْتِينِ فِي الرَّفْعِ والنَّصْبِ والخَفْضِ على لَفْظِ

وَاجِدٍ. وروى أهل الكوفة والكسائي والفرَّاء: أَنَّهَا لَعْنَةُ لَبْنِي الْحَرثِ بْنِ كَعْبٍ، قال: وقال

النَّحْوِيُّونَ: هَهُنَا هَاءٌ مُضْمَرَةٌ، المعنى: إِنَّهُ هَذَا لَسَاجِرَانَ.

والمعنى في قراءة ﴿إِنَّ هَذَا لَسَاجِرَانَ﴾: ما هَذَا إِلَّا سَاجِرَانَ، بمعنى النفي، واللام

في ﴿لَسَاجِرَانَ﴾ بمعنى: إِلَّا وهذا صحيح في المعنى، وفي كلام العرب.

قال النحاس: وأجود الأوجه عندي أن إِنْ وَقَعَتْ مَوْجِعَ (نَعَمْ)، وَأَنَّ اللام وَقَعَتْ

مَوْجِعَهَا، وَأَنَّ المعنى نَعَمْ هَذَا لهما سَاجِرَانَ، قال: وَالَّذِي يَلِي هَذَا فِي الجودَةِ مذهب

بني كِنَانَةَ وَبَلَّحَرِثِ بْنِ كَعْبٍ، فَأَمَّا قِراءة أَبِي عَمْرٍ وَفلا أَجْبِرُها لِأَنَّها خِلافِ

المصحف؛ قال: وَأَسْتَحْسِنُ قِراءة عاصم^(٨٦).

موضع التَّأويل على قراءة من قرأ "إِنَّ" مشددة، فقد جاء اسمها اسم الإشارة بالألف،

وهو في موضع نصب، وقد تأولها النحاة.

(٨٢) [سورة طه: ٦٣]

(٨٣) هو عبد الله بن كثير الداري المكي، أبو معيد: أحد القراء السبعة. كان قاضي الجماعة

بمكة. (ت: ١٢٠هـ). ينظر: الوافي بالوفيات ١٧/٢٢٠، وتهذيب التهذيب ٣٦٧/٥.

(٨٤) ينظر: الكتاب ٤٧٥/١، ومعاني الفراء ٢/١٢٨، والمقتضب ٢/٣٥٨، والأصول ١/٢٣٥،

وإعراب النحاس ٣/٤٣، والحجة لابن خالويه ص ٢٤٢، ومختصر ابن خالويه ص ٩٥.

(٨٥) [القصص: ٣٢]

(٨٦) ينظر: إعراب النحاس ٣/٤٣.

- التوضيح: قيل في الآية الكريمة عدة تأويلات:
- ١- أن "إن" بمعنى: (نعم) أو (أجل). وقد أجازه سيبويه، ونُسب إلى الكسائي، وقدمه المبرد، واختاره الأخفش الصغير.
 - ٢- على تقدير: إنه هذان لساحران. وذهب إليه المبرد.
 - ٣- على تقدير: أنه هذان لهما ساحران. لأنهم لا يجيزون دخول اللام على الخبر، وقد ذكر هذا التأويل المبرد، والزجاج، وأنكره الفارسي، وابن جني.
 - ٤- من جعل اسم الإشارة "هذان" على صيغة واحدة، لا تتغير في الرفع والخفض والنصب، لكن جعل الألف هنا هي الألف الأصلية، وأما ألف التنثية فإنها حذفت لالتقاء الساكنين، وإليه مال ابن فارس.
 - ٥- من أجرى اسم الإشارة المثنى مجرى المفرد، وألزمه حالا واحدة، فكما أن الإعراب لا يظهر في المفرد، فكذلك في حال المثنى. وهو رأي ابن كيسان، واختاره ابن تيمية.
 - ٦- من جعل الألف في اسم الإشارة دعامة، وليست بلام الفعل، وقد بقيت هذه الألف متصلة باسم الإشارة في جميع الأحوال. وبه قال الفراء، وتبعه عليه ابن جرير الطبري.
 - ٧- أن "ها" اسم إن، و"ذان" مبتدأ، و"لساحران" خبر، وجملة "ذان لساحران" في محل رفع خبر إن .
 - ٨- أن اسم "إن" مسند إليه، وهو مرفوع في الأصل، لأنه متحدث عنه.
- الراجح : أن هذه القراءة جاءت على لغة بالحارث بن كعب وغيرها من القبائل - وقد نسبها اللغويون إلى كثير من القبائل العربية، منهم بالحارث وختعم وزبيد وكنانة وبني العنبر وبني الهجيم ومراد وعذرة وقبائل من ربيعة - التي تلتزم الألف في المثنى في جميع أحوالها، في الرفع والخفض والنصب، وقد جاء بها القرآن والحديث، وتكلم بها العرب في شعرهم ونثرهم^(٨٧).
- المطلب الثاني: أساليب تأويل النصوص المخالفة لقواعد الترتيب.**
- وتنقسم إلى التقديم والتأخير والفصل والاعتراض، وغلبة الفروع على الأصول. ومثاله ما جاء في باب الاشتغال^(٨٨) ، ويجوز النصب والرفع في الاسم المشتغل عنه

(٨٧) ينظر: ظاهرة التأويل في إعراب القرآن ص ٣٤.

(٨٨) تعريف الاشتغال: أن يتقدم اسم ويتأخر عنه فعل قد عمل في ضمير ذلك الاسم أو في سببیه وهو المضاف إلى ضمير الاسم السابق فمثال المشتغل بالضمير: "زيداً ضربته"، "زيداً مررت به" ومثال المشتغل بالسببي: "زيداً ضربت غلامه" وأركان الاشتغال ثلاثة وهي:

-مشغول: وهو العامل، ويسمى أيضاً "المشتغل" وهو "الفعل علمت" في المثال.

ويتقدم اسم ويتأخر عنه فعل: جاء رفع الاسم المشتغل عنه في قوله تعالى: ﴿يُدْخِلُ مَنْ يَشَاءُ فِي رَحْمَتِهِ وَالظَّالِمِينَ أَعَدَّ لَهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا﴾^(٨٩).
قرأ ابن الزبير وأبان بن عثمان «والظالمون»^(٩٠) بالرفع على أنه مبتدأ، وما بعده خبر، وعطف جملة اسمية على جملة فعلية، وهو عند المتقدمين جائز.
قال ابن الجوزي: وقرأ أبو العالية وأبو الجوزاء، وابن أبي عليّة «والظالمون» رفعا^(٩١).

قراءة الجمهور «والظالمين» بالياء نصباً بإضمار فعل يفسره قولهم: «أعدّ لهم»، والتقدير: ويُعذّب الظالمين.

ويرى العكبري أنّ النصب أحسن لأنّ المعطوف عليه قد عمل فيه الفعل.
وقرأ ابن مسعود «وللظالمين...» بلام الجرّ على تقدير: وأعد للظالمين أعدّ لهم".
ويرى السيوطي أنّ القراءة مؤولة على تعلق اللام بأعدّ الظاهر، ولهم: بدل منه".
ووجه ابن الشجري انتصاب الظالمين فيه بتقدير حذف "يعذب"؛ لأنّ قوله: أعدّ لهم عذاباً يفسره من حيث كان إعداد العذاب يؤول على التعذيب، ولا يجوز إضمار «أعد» لأن الفعل إذا تعدى بالخافض، لا يصح إضماره.
وأجاز الفراء أن يكون فيه الرفع، والقراء مجمعون على الرفع فيه، والنصب في «الظالمين» هو الوجه^(٩٢).

ويجوز في الرفع في إعراب الاسم السابق في الاشتغال وجهان:
الرفع والنصب، فالرفع بالابتداء والجملة بعده الخبر.

والنصب على أنه مفعول به لفعل محذوف وجوباً؛ لأن الفعل المذكور مفسر له، ولا يجمع بينهما؛ كما لا يجمع بين العوض والمعوض، وهذا مذهب البصريين، وزعم الكسائي أن نصب الاسم المتقدم بالفعل المتأخر، وألغى الضمير^(٩٣).

-ومشغول به: وهو الضمير العائد على الاسم السابق مباشرة، أو اللفظ السببي الذي اتصل به ضمير يعود على الاسم المتقدم (الهاء في علمته).

-ومشغول عنه: وهو الاسم المتقدم الذي كان في الأصل متأخراً، مفعولاً به حقيقياً أو حكماً، ثم تقدم على عامله وترك مكانه للضمير المباشر، أو للسببي، فانصرف العامل عن المفعول، واشتغل بما حل محله (زيداً) كما في المثال.

[الإنسان: ٣١]. (٨٩)

(٩٠) ينظر: الكتاب ١/١٣٧، ومعاني الفراء ١/٢٩٥-٣/٢٢٠، ومجاز القرآن ١/١٠٦، وإيضاح الوقف والابتداء ٩٦٣، وإعراب النحاس ٥/١١٠.

(٩١) ينظر: زاد المسير ٨/٤٤٢.

(٩٢) ينظر: معاني الفراء ٣/٢٢٠، ومشكل إعراب القرآن ٢/٤٤٤، وأمالى الشجري ٢/٨٦-٨٧.

ومن رفع "الظالمون" على أنه مبتدأ، وجملة: ﴿أعد لهم عذاباً﴾ الخبر^(٩٤).
 وذكر أن الفراء^(٩٥) وجهها بقوله: "وأجاز الفراء أن يكون الرفع بمنزلة الرفع
 واعترض عليه النحاس^(٩٦) فقال: "وقد زاد الفراء في هذا إشكالاً فقال: يجوز رفعه.
 وقال الزجاج في توجيهه ﴿والظالمون﴾ "لا أرى القراءة بها من وجهين:
 أحدهما خلاف المصحف، والآخر: إن كانت تجوز في العربية على أن يرفع
 ﴿الظالمين﴾ بالابتداء، والذي بعد الظالمين خبر الابتداء، فإن الاختيار عند النحويين
 البصريين النصب، يقول النحويون: " أعطيت زيداً وعمراً " و " أعددت له بُراً "
 فيختارون النصب على معنى وبررتُ عمراً وأبر عمراً أعددت له بُراً، فلا يختارون
 للقرآن إلا أجود الوجوه، وهذا مع موافقة المصحف^(٩٧).
 يقول ابن جني في توجيهها: "هذا على ارتجال جملة مستأنفة، كأنه قال: الظالمون أعد
 لهم عذاباً أليماً، ثم إنه عطف الجملة على ما قبلها، وقد سبق الرفع إلى مبتدئها"^(٩٨).
 يقول السمين: "وهو أرجح من رفعه لعطف جملة الاشتغال على جملة فعلية قبلها؛
 وهي قوله: "يُدخل"؛ ولذلك قال السمين في توجيهها ﴿والظالمون﴾ رفعاً على الابتداء
 وما بعده الخبر، وهو مرجوح لعدم المناسبة"^(٩٩).
 وهو رأي ابن جني حيث قال: "غير أن الذي عليه الجماعة أسبق وهو النصب،
 والرازي يرى عطف الجملة الاسمية على الفعلية غير حسن^(١٠٠).
 ويرى الفراء أن ﴿الظالمين﴾ لو كانت رفعاً كان صواباً، وذهب أبو حيان إلى أن
 الرفع فيه هو عطف جملة اسمية على فعلية، وهو جائز حسن، وهو رأي ابن خالويه
 والعكبري^(١٠١).

المطلب الثالث: أساليب تأويل النصوص المخالفة لقواعد التطابق.

أنواعها: الحمل على المعنى، وردّ الفروع إلى الأصول.
 جاء الفعل مؤنثاً لأسناده إلى مؤنث وتأنيث الفعل محمول على المعنى وذلك في قوله
 تعالى: ﴿ تُمْ لَمْ تَكُنْ فَنَتْنَهُمْ إِلَّا أَنْ قَالُوا وَاللَّهِ رَبَّنَا مَا كُنَّا مُشْرِكِينَ ﴾^(١٠٢) قرأ ابن كثير،

(٩٣) ينظر: الكتاب ١/١٣٧، والكشاف ٤/٢٧٢، والإنصاف ١/٨٢.

(٩٤) ينظر: أمالي الشجري ٢/٨٦-٨٧.

(٩٥) ينظر: معاني الفراء ٣/٢٢٠، ٢٢١.

(٩٦) ينظر: إعراب النحاس ٥/١١٠، مشكل إعراب القرآن ٢/٤٤٤.

(٩٧) ينظر: معاني الزجاج ٥/٢٦٤.

(٩٨) ينظر: المحتسب ٢/٤٠٦.

(٩٩) ينظر: أمالي الشجري ٢/٨٦، ٨٧، والدر المصون ١٠/٦٢٧.

(١٠٠) ينظر: الرازي ٣٠/٢٦٣، والبحر ١٠/٣٧٠، والارتشاف ٣/١٠٣.

(١٠١) ينظر: معاني الفراء ١٠/٣٧٠، وإعراب القراءات السبع وعللها ٢/٤٢٥، إعراب

القراءات الشواذ ٢/٦٥٩-٦٦٠.

وابن عامر، وحفص عن عاصم (تكن) بالتاء فوقانية، و(فتنتهم)^(١٠٣) بالرفع، وقرأ حمزة^(١٠٤) والكسائي (يكن) بالياء التحتانية و(فتنتهم) بالنصب.
 وقرأ ابن كثير، ونافع، وأبو عمرو، وعاصم، بالتاء من فوق ونصب (فتنتهم) أيضاً.
 وأما ما جاء في هذه القراءات من توجيهات فتفصيلها كالآتي:
 القراءة الأولى: قراءة نافع: "ثم لم تكن فتنتهم إلا أن قالوا" بنصب الفتنة.
 وفي التنزيل فيما وردت به الرواية عن نافع وأبي عمرو وعاصم فيما رواه عن أبي بكر بن عياش "ثم لم تكن فتنتهم" بنصب الفتنة، وإسناد "تكن" إلى "أن قالوا" فالتقدير: ثم لم تكن فتنتهم إلا قولهم، وجاز تأنيث القول؛ لأنه الفتنة في المعنى، ومثله رفع الإقدام، ونصب العادة في قول لبيد:
فَمَضَى وَقَدَّمَهَا وَكَانَتْ عَادَةً مِنْهُ إِذَا هِيَ عَرَدَتْ إِقْدَامُهَا^(١٠٥)

وإنما استجاز تأنيث الإقدام لتأنيث خبره؛ لأنَّ الخبر إذا كان مفرداً فهو المخبر عنه في المعنى"^(١٠٦).
 وتأنيث الفعل "تكن" بأنه محمول على المعنى، وهو رأي سيبويه^(١٠٧) إذ يقول: "ومثل قولهم" ما جاءت حاجتك؟ إذ صارت تقع على مؤنث، قراءة بعض القراء: (ثُمَّ لَمْ تَكُنْ فَتَنَّتْهُمْ إِلَّا أَنْ قَالُوا وَاللَّهِ رَبَّنَا مَا كُنَّا مُشْرِكِينَ) و(تَلْتَقِطُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ)^(١٠٨) ، وربما قالوا في بعض الكلام: ذهب بعض أصابعه، وإنما أنت البعض لأنه أضافه إلى مؤنث هو فيه".

- (١٠٢) [الأنعام: ٢٣]
 (١٠٣) ينظر: الكتاب ١/٢٥، وإعراب النحاس ٢/٦٠، وشرح الكتاب للسيرافي ١/٣١٣، ومختصر ابن خالويه ٣٦-٤٢، والحجة لابن خالويه ص ١٣٦.
 (١٠٤) هو حمزة بن حبيب بن عمارة بن إسماعيل الزيات التيمي الكوفي أبو عمارة أحد القراء السبعة، كان عالماً بالقراءات، انعقد الإجماع على تلقي قراءته بالقبول. توفي: ١٥٦هـ.
 ينظر: الوافي بالوفيات ١٣/١٠٥.
 (١٠٥) البيت من الكامل، في ديوانه ص ٣٠٦، ينظر: الجمل في النحو ص ١٢٤، والخصائص ١/١١٦-٢/١٨٤، وضرائر الشعر ص ٢٧٣. وعردت: تركت الطريق، والضمير في "مضى" للحمار، وفي "قدمها" للإناث.
 (١٠٦) ينظر: أمالي الشجري ١/١٦٩.
 (١٠٧) ينظر: الكتاب ١/٢٥.
 (١٠٨) تنتم الآية: قَالَ قَائِلٌ مِّنْهُمْ لَا تَقْتُلُوا يُوسُفَ وَأَلْقُوهُ فِي غَيَابَتِ الْجُبِّ يَلْتَقِطُهُ بَعْضُ السَّيَّارَةِ إِنْ كُنْتُمْ فَاعِلِينَ [يوسف: ١٠]

وبين هذا الرأي السيرافي في شرحه لهذا الكلام إذ يقول: "يريد أن تكن" مؤنث، واسمها "أن قالوا" وليس في "أن قالوا" تأنيث لفظاً، وإنما حُمِلَ تَأْنِيثُهُ عَلَى مَعْنَى "أَنْ قَالُوا" إِذَا تَأَوَّلْتَهُ تَأْوِيلَ مَقَالَةٍ، كَأَنَّهُ قَالَ: "ثُمَّ لَمْ تَكُنْ فِتْنَتُهُمْ إِلَّا مَقَالَتُهُمْ" (١٠٩)، وإلى هذا التعليل ذهب الزجاج والنحاس، والزمخشري، وابن الأنباري، والعكبري، ومكي، والقرطبي، وأبو حيان، والسمين الحلبي (١١٠).

من أحكام الفاعل: أنه إذا كان مؤنثاً أنث فعله ببناء ساكنة في آخر الماضي، جامداً كان أم متصرفاً، تاماً كان أم ناقصاً.

وبناء المضارعة في أول المضارع، ويجب ذلك التأنيث في مسألتين: **أحدهما:** أن يكون الفاعل ضميراً متصلاً لغائبة حقيقية التأنيث أو مجازيته، فالحقبة: كـ "هند قامت أو تقوم" والمجازية نحو: "الشمس طلعت أو تطلع" وإنما وجب تأنيث الفعل في ذلك لئلا يتوهم أن ثم فاعلاً مذكراً منتظراً إذ يجوز أن يقال: هند قام أبوها، والشمس طلع قرنهما.

الثانية: أن يكون الفاعل اسماً ظاهراً متصلاً حقيقي التأنيث نحو: قامت هند. وقرأ الباقر بالتاء من فوق ونصب "فتنتهم" أيضاً، وخرجوا قراءة الأولين على أن "فتنتهم" اسم "تكن" وتأنيث الفعل لإسناده إلى مؤنث و "أن قالوا" خبره، وقرأ حمزة والكسائي على أن "أن قالوا" هو الاسم ولم يؤنث الفعل لإسناده إلى مذكر و "فتنتهم" هو الخبر. وقراءة الباقرين على نحو هذا خلا أن التأنيث فيها بناء على مذهب الكوفيين، فإنهم يجيزون في سعة الكلام تأنيث اسم كان إذا كان مصدرأ مذكراً، وكان الخبر مؤنثاً مقدماً لقول الأعشى:

ألم يك عُذراً ما فَعَلْتُمْ بِشِمْعِلٍ... وَقَدْ خَابَ مِنْ كَانَتْ سَرِيرَتَهُ الْعَدْرُ (١١١)

ويستشهدون على ذلك بهذه القراءة، وذهب البصريون إلى أن ذلك ضرورة، وقيل: إن التأنيث على معنى المقالة، وهو من قبيل جاءته كتابي، أي: رسالتي، ولا يخفى أن هذا قليل في كلامهم (١١٢).

وظاهرة التَّأْوِيلِ فِي الدَّرْسِ النَّحْوِيِّ مشهورة جداً فلا داعي للاستطراد أكثر، والله تعالى أعلم.

(١٠٩) ينظر: شرح السيرافي ٣١٣/١.

(١١٠) ينظر: إعراب النحاس ٦٠/٢، والكشاف ٨/٢، وإعراب القراءات الشواذ ٤٧٣/١،

والكشف ٣٧٢/١، ومشكل إعراب القرآن ٣٦٠/١.

(١١١) البيت من الطويل، في ديوان الشماخ ص ٣٨٩، مع نسبه لجبار بن جزء، وهو:

أخو الشماخ، ينظر: إيضاح شواهد الإيضاح ص ٢٢٩.

(١١٢) ينظر: شرح الكافية ٤٠٧/٣، وشرح التصريح ٤٠٦/١.

الخاتمة

وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات أهمها:

أنَّ التَّأويل ضرورة من ضرورات اللغة باقي ببقائها، وهو مدعاة للنظر في دلالات الألفاظ، والتفقه باللغة، والنفاد إلى أسرارها البهية ودقائقها الخفي. أنَّ التَّأويل الموجود في النحو، وهو أيضا الموجود في أصول الفقه وعلوم القرآن الكريم مع اختلاف المفاهيم.

أنَّ التَّأويل عند البصريين يطبق على قواعدهم النحوية ولكن عند الكوفيين تطبق قواعدهم النحوية عليه، أنَّ التَّأويل في النحو إما أن يكون بالحذف وإما أن يكون بالاستتار والتقدير أو الإضمار.

لا يلجأ الكوفيين إلى تأويل المفردات والتراكيب إلا إذا اضطروا إليه، وأن مذهبهم أقل تكلفاً في حمل النص القرآني على ظاهره من مذهب البصريين الذي يقوم على التَّأويل في العديد من الأصول اللغوية.

أنَّ النحاة لم ينتصروا لرأيهم في إثبات القواعد بل اعتمدوا على السماع والقياس وغيرهما.

وجود أساليب لتَّأويل النصوص المخالفة لقواعد التصرف الإعرابي، والمخالفة لقواعد الترتيب، وكذلك المخالفة لقواعد التطابق.

أنَّ من أكثر أسباب التَّأويل عند النحاة اختلاف مشاربهم واختلاف تذوقهم للسياق اللغوي.

أنَّ التَّأويل النحوي وسيلة نافعة في توجيه الإعراب وخاصة في قضية العامل والمعمول.

أنَّ التَّأويل النحوي هو إجلاء الغموض عن النصوص التي تتميز بخفاء مفاهيمها، وبالتالي لا تجعله يخالف الأسس والمعايير والقواعد.

وأنَّ التَّأويل يبحث في ترتيب الجملة وقواعدها ووظيفتها خاصة في إعراب الجمل. اتباع أنواع من التَّأويل لخدمة التصورات النظرية لطائفة معينة، أو اتباع المذهب العقدي الذي يعتنقه المفسر؛ مما جرأ بعض المتقدمين على التفرقة بين المسلمين. أمعن المحدثون في كتابات الأولين من العلماء أنهم استعملوا ألفاظ التَّأويل دون الوقوف عند دلالة خاصة بكل مصطلح منها، على الرغم من وجودها، إلا أنهم استغنوا عنها.

وللتَّأويل فوائد متعددة فهو يثري اللغة بالخلافات النحوية وكثرة الأوجه الإعرابية، مما يفتح بالاجتهاد في الرأي والمذهب.

وفي الختام:

لا يخلو أيُّ كتابٍ من أمورٍ يتوقَّفُ البحثُ دونها بغير قبولٍ أو رضا، أو تكونُ منه

محلَّ نَحْظِرٍ، وهو دليلٌ على استيلاء النَّقْصِ على جُلَّةِ البَشَرِ^(١١٣)، وشأنُ أَيِّ عملٍ بشريٍّ أَنْ يكونَ محطَّ نظرٍ وملاحظَةٍ، إِلَّا كتابَ اللهِ تبارك وتعالى، فقد تنزَّهَ عن كلِّ خطأٍ ووهمٍ، وروى الخطيبُ البغداديُّ في كتابه: "التَّوْضِيحُ لِأَوْهَامِ الْجَمْعِ وَالتَّفْرِيقِ" بسنده إلى إِسْمَاعِيلَ بْنِ يَحْيَى الْمُرْزِيَّ^(١١٤) - رحمه الله - أَنَّهُ قال: "لَوْ عُرِضَ كِتَابُ سَبْعِينَ مَرَّةً لَوَجَدَ فِيهِ خَطَأٌ، أَبِي اللهُ أَنْ يَكُونَ كِتَابًا صَحِيحًا غَيْرَ كِتَابِهِ". قَالَ ابْنُ رَجَبٍ الْحَنْبَلِيُّ: "وَيَأْبَى اللهُ الْعِصْمَةَ لِكِتَابِ غَيْرِ كِتَابِهِ، وَالْمَنْصَفُ مَنْ اغْتَفَرَ قَلِيلَ خَطَأٍ الْمَرْءِ فِي كَثِيرٍ مِنْ صَوَابِهِ"^(١١٥).

نَسَأَلُ اللهُ رَبَّ الْعَالَمِينَ أَنْ يَجْعَلَ هَذَا الْبَحْثَ مُتَقَبَّلًا عِنْدَهُ، وَخَالصًا لَوَجْهِهِ الْكَرِيمِ، وَصَلَّى اللهُ وَسَلَّمْ وَبَارَكَ عَلَى خَيْرِ خَلْقِهِ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ.

(١١٣) ينظر بتصرف: كشف الظنون لحاجي خليفة ١/١٤١.
(١١٤) هو: إِسْمَاعِيلُ بْنُ يَحْيَى بْنِ إِسْمَاعِيلِ بْنِ عَمْرٍو، أَبُو إِبراهيمِ الْمُرْزِيَّ الْمِصْرِيُّ، قال فيه الشَّافِعِيُّ: "الْمُرْزِيُّ نَاصِرٌ مَذْهَبِي". ينظر: وفيات الأعيان ١/٢١٧-٢١٩، والوافي بالوفيات ٩/٢٣٨.
(١١٥) ينظر: القواعد ص ٣.

المصادر والمراجع

- أساس البلاغة، للزمخشري، تحقيق: عبد الرحيم محمود، دار المعرفة، بيروت، ١٩٨٩م.
- أصول النحو العربي؛ لمحمد عيد، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٢م
- الأصول في النحو، لأبي بكر محمد بن سهل بن السراج البغدادي، تحقيق، عبد الحسين الفتلي، الناشر، مؤسسة الرسالة الطبعة الرابعة ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م.
- إعراب القراءات الشواذ، لأبي البقاء العكبري، تحقيق، محمد السيد أحمد عزوز، الناشر، مكتبة عالم الكتب بيروت، ط ١، ١٤١٧هـ - ١٩٩٦م.
- إعراب القرآن، لأبي جعفر أحمد بن محمد بن إسماعيل النحاس، تحقيق، زهير غازي زاهد الناشر، عالم الكتب بيروت، ط ١، ١٩٨٨م.
- الاقتراح في علم أصول النحو، للسيوطي، تحقيق: أحمد سليم الحمصي ود. محمد أحمد قاسم، جروس برس، ط ١، ١٩٨٨م.
- الأمالي الشجرية، لهبة الله بن علي بن حمزة المعروف بابن الشجري، تحقيق، محمود الطناحي الناشر، مكتبة الخانجي ١٩٩٢م.
- الإنصاف في مسائل الخلاف بين النحويين البصريين والكوفيين، لأبي البركات الأنباري، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، مكتبة السعادة، ١٩٦١م.
- البحر المحيط في التفسير، لأبي حيان الأندلسي طبعة جديدة منقحة مصححة بإشراف مكتب البحوث والدراسات، الناشر، دار الفكر بيروت ٢٠٠٥م.
- البرهان في علوم القرآن، للزركشي، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، دار المعرفة، ط ٢.
- التأويل النحوي في القرآن الكريم، لعبد الفتاح الحموز، الرياض - ١٩٨٤م.
- التعريفات، لعلي بن محمد بن علي الجرجاني، تحقيق: إبراهيم الأبياري. الناشر: دار الكتاب العربي - بيروت الطبعة الأولى، ١٤٠٥.
- الحذف والتقدير، لعلي أبو المكارم، رسالة ماجستير، كلية دار العلوم، القاهرة، ١٩٦٤م.
- الخصائص، لابن جني أبي الفتح عثمان بن جني تحقيق، عبد الحميد هندراوي، الناشر، دار الكتب العلمية بيروت، ط ٢، ٢٠٠٢م - ١٤٢٤هـ.
- الدر المصون في علوم الكتاب المكنون، لأحمد بن يوسف المعروف بالسمين الحلبي، تحقيق، أحمد محمد الخراط، الناشر، دار القلم دمشق.

- شرح المفصل، ليعيش بن علي بن يعيش الناشر، إدارة الطباعة المنيرية.
- شرح شافية ابن الحاجب، لمحمد بن الحسن الرضي الاسترابادي، تحقيق، محمد محيي الدين عبد الحميد وآخرون، الناشر، دار الكتب العلمية بيروت ١٣٩٥هـ
- شرح كافية ابن الحاجب، لرضي الدين محمد بن الحسن الاسترابادي، تحقيق، إميل بديع يعقوب، الناشر، دار الكتب بيروت ط ٢٠٢٨هـ - ٢٠٠٧م.
- شرح كتاب سيبويه، لأبي سعيد السيرافي، تحقيق: ثلة من الأساتذة، مطبعة دار الكتب والوثائق القومية بالقاهرة.
- الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، للجوهري، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار الكتب بمصر ١٩٥٦م.
- ضرائر الشعر، لابن عصفور، تحقيق: السيد إبراهيم محمد، دار الأندلس بيروت.
- ظاهرة التأويل في إعراب القرآن الكريم، لمحمد عبد القادر هنادي ١٩٨٨م.
- ظاهرة التأويل في درس النحوي، لعبد الله بن حمد الخثران -الرياض ١٤٠٨هـ.
- ظاهرة التأويل وصلتها باللغة، للسيد أحمد عبد الغفار - الرياض ١٩٨٠هـ.
- العين، للخليل بن أحمد الفراهيدي، تحقيق: د. مهدي المخزومي ود. إبراهيم السامرائي، من منشورات دار الهجرة، إيران، قم.
- الكتاب، لسيبويه الناشر، مكتبة المتنبي - القاهرة، المطبعة الأميرية، بولاق مصر ١٣١٦هـ.
- الكشف عن حقائق التنزيل وعيون الأقاويل في وجوه التأويل، لِلرَّمْحَسَرِيِّ، مطبعة الحلبي بمصر، ١٩٥٤م.
- لسان العرب، لابن منظور الإفريقي، طبعة بولاق وطبعة دار صادر، بيروت ١٩٦٨م.
- المحتسب في تبين وجوه شواذ القراءات والإيضاح عنها، لابن جني، تحقيق: علي النجدي ناصيف، وعبد الفتاح شلبي، القاهرة ١٩٩٩م.
- مختصر في شواذ القرآن من كتاب البديع، لابن خالويه، الناشر، مكتبة المتنبي القاهرة.
- المزه في علوم اللغة وأنواعها، لعبد الرحمن جلال الدين السيوطي، تحقيق، علي محمد البجاوي وآخرون الناشر، مكتبة أنوار التراث - القاهرة، ط ٣.
- معاني القرآن وإعرابه، للزجاج أبي إسحاق إبراهيم بن السري شرح وتحقيق، عبد الجليل عبده شلبي، الناشر، عالم الكتب.

- معاني القرآن، لأبي جعفر النحاس أحمد بن محمد تحقيق، محمد علي الصابوني، الناشر، جامعة أم القرى - مكة المكرمة، ط١، ١٤٠٩هـ.
- معاني القرآن، لأبي زكريا يحيى بن زياد الفراء، الناشر، عالم الكتب، ط٣، ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م.
- معجم مقاييس، اللغة لابن فارس، تحقيق: عبد السلام هارون، ط٢، ١٩٦٩م.
- مغني اللبيب عن كتب الأعراب، لابن هشام الأنصاري، تحقيق: د. مازن المبارك، ومحمد علي حمد الله، دار الفكر، ط٢، ١٩٦٩م.
- المقتضب، لأبي العباس محمد بن يزيد المبرد، تحقيق، محمد عبد الخالق عزيمة، الناشر، القاهرة، ط٣، ١٤١٥هـ - ١٩٩٤م.
- الوافي بالوفيات، صلاح الدين الصفدي، تحقيق: الحجيري، المعهد الألماني للأبحاث ١٩٨٨م.



النساء والمقاهي: الاستخدامات والمحددات والعراقيل
دراسة سوسيولوجية على عينة من مرتدات المقاهي في محافظة
جدة

Women and Cafes: Visitation, Determinants and Obstacles
A Sociological Study on the Events of Female Cafe-goers in
Jeddah Governorate

إعداد

عبدالله عمر عبدالمعين الزبيدي
Abdullah Omar Abdul-Moein Al-Zubaidi

باحث دكتوراة - قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية - جامعة الملك عبدالعزيز

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404410

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٣

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ١

الزبيدي، عبدالله عمر عبدالمعين (٢٠٢٥). النساء والمقاهي: الاستخدامات والمحددات والعراقيل - دراسة سوسيولوجية على عينة من مرتدات المقاهي في محافظة جدة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٢٠٣ - ٢٢٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

النساء والمقاهي: الاستخدامات والمحددات والعراقيل
دراسة سوسيولوجية على عينة من مرتدات المقاهي في محافظة جدة
المستخلص:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين النساء والمقاهي في محافظة جدة، مركزةً على الاستخدامات، محددات الاختيار، والعوائق التي تواجههن. واعتماداً على المنهج الاثنوغرافي من خلال الملاحظة وإجراء المقابلات مع مجموعة من النساء، كشفت نتائج الدراسة عن تنوع في استخدام النساء للمقاهي، بدءاً من اللقاءات الاجتماعية والعمل وصولاً إلى الاسترخاء وتأكيد الاستقلالية. كما أن محددات اختيارات النساء للمقاهي تتأثر بعوامل متعددة، مثل الموقع والأمان، الخصوصية، جودة الخدمة، والأجواء العامة. من ناحية أخرى، أشارت المقابلات إلى وجود عوائق اجتماعية وثقافية، حيث تشعر بعض النساء بضغط اجتماعية تقيد حريتهن في ارتياد المقاهي بمفردهن. إضافةً إلى ذلك، يُعزى تصميم بعض المقاهي ونقص الخصوصية إلى شعور النساء بعدم الراحة. تعكس هذه النتائج حاجة المجتمع إلى توفير فضاءات عامة تلبي احتياجات النساء وتوفر لهن بيئة مريحة وآمنة، مع مراعاة الجوانب الثقافية والاجتماعية. تدعو الدراسة إلى تصميم فضاءات عامة تراعي الخصوصية ونتيح للنساء تحقيق استقلاليتهن والتعبير عن ذواتهن بحرية.

الكلمات المفتاحية: الفضاء العام، المرأة السعودية، المقاهي، الأمان.

Abstract:

This study aimed to explore the relationship between women and cafés in Jeddah, focusing on their uses, choice determinants, and the challenges they face. Utilizing an ethnographic approach through observation and interviews with a group of women, the findings revealed a diverse range of café uses, from social gatherings and work to relaxation and affirmation of independence. Women's choices are influenced by various factors, such as location, safety, privacy, service quality, and the overall ambiance. On the other hand, interviews indicated the presence of social and cultural barriers, as some women feel social pressures that limit their freedom to visit cafés alone. Additionally, the design of certain cafés and a lack of privacy contribute to a sense of discomfort among women. These findings reflect the community's need to provide public spaces that cater to women's needs, offering them a comfortable and

safe environment while respecting cultural and social aspects. The study calls for designing public spaces that consider privacy and allow women to achieve independence and freely express themselves.

Key Words :Public Space, Coffee Shops, Saudi Women, Safety.

مقدمة:

تعتبر المقاهي من الفضاءات العامة التي تلعب دورًا محوريًا في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمجتمعات المعاصرة. فقد أصبحت المقاهي مواقع متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد تقديم المشروبات والطعام لتشكل فضاءات لأشكال متعددة من التفاعلات والممارسات الاجتماعية. ويلحظ المراقب للمشهد الحضري خلال السنوات الأخيرة تضاعفًا كبيراً في عدد المقاهي داخل المدن السعودية الكبرى. إذ تشغل المقاهي اليوم موقعاً بارزاً ضمن خطط ومسارات الحياة اليومية لشريحة واسعة في المجتمع السعودي. لقد تزايد انتشار المقاهي على مساحة الخارطة الحضرية للمدن السعودية خلال السنوات الأخيرة، فقد كشفت وزارة التجارة والاستثمار عن أن إجمالي عدد السجلات التجارية المصدرة لنشاط (المقاهي) بلغ خلال الخمس السنوات الماضية ١٥.٦٥٣ سجلاً،^(١) وذلك بمعدل نمو سنوي بلغ ٢٧.٥٦٪ سنوياً، فيما بلغ مجموع نسبة الزيادة خلال الخمسة الأعوام الماضية ٢٣٧.٧٪ (صحيفة الوطن، ٢٩ يوليو، ٢٠٢١)^(٢). ونظراً لهذه المكانة التي تشغلها هذه المقاهي مع غيرها من الفضاءات العامة في الحياة اليومية وضعتها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ضمن محاور اهتمامها من خلال برنامج جودة الحياة؛ والذي يهدف لتحسين نمط الحياة من خلال رفع كفاءة هذه الفضاءات، وتوفير خيارات أكثر جودة وتنوعاً. حيث تستهدف الرؤية زيادة أعداد المقاهي من ١٧١ مقهى لكل مليون فرد إلى ١٠٣٢ مقهى لكل مليون فرد بحلول عام ٢٠٣٠ (وثيقة برنامج جودة الحياة، ٢٠٢٠).

وتمثل المقاهي في محافظة جدة جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية والثقافية للمدينة. في العقد الأخير، شهدت المدينة توسعاً ملحوظاً في عدد المقاهي وانتشارها، ما جعلها تلعب دوراً مهماً في خلق فضاءات للتفاعل الاجتماعي والترفيه، خاصة بين الشباب والشابات. ولكن على الرغم من هذا النمو، لا تزال علاقة النساء

(١) قد يحتوي السجل الواحد أكثر من مقهى، مما يعني أن عدد المقاهي أكثر من هذا الرقم.

(٢) لم تتوفر لدينا حتى تقديم هذه الدراسة إحصاءات رسمية حديثة.

بالمقاهي تعكس تعقيدات اجتماعية وثقافية، حيث تتداخل الديناميكيات الجندرية مع التوقعات الاجتماعية والمعايير الثقافية المتعلقة بوجود النساء في الفضاءات العامة. في حين أن المقاهي كانت تاريخيًا تعتبر فضاءات ذكورية بالدرجة الأولى، شهدت السنوات الأخيرة تحولًا كبيرًا في طريقة استخدام النساء لهذه الفضاءات وتفاعلهن معها. إلا أن علاقة النساء بالمقاهي ليست خالية من التحديات؛ فهي تتشكل وفقًا لمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تؤثر على إمكانية وصولهن واستخدامهن لهذه الفضاءات.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذا التفاعل بين النساء والمقاهي، وتحليل الأسباب التي تجعل النساء يرتدن هذه الأماكن، إضافةً إلى استعراض العوامل التي تؤثر على قرارهن لاختيار مقهى معين. كما تهتم الدراسة بتسليط الضوء على التحديات والعقبات التي تواجه النساء أثناء زيارتهن للمقاهي، سواء كانت تلك العقبات نابعة من التقاليد المجتمعية أو من طبيعة الخدمات المقدمة داخل المقاهي نفسها. من خلال هذا التحليل، تأمل الدراسة في تقديم فهم أعمق لدور المقاهي في حياة النساء في جدة، واستعراض كيفية استخدامها كوسيلة للتواصل الاجتماعي أو كمساحة للاستقلالية والحرية الشخصية.

وتتسم هذه الدراسة بكونها جزءًا من البحث السوسيولوجي المعني بفهم التفاعل بين الأفراد والفضاءات العامة في السياق السعودي، حيث تسلط الضوء على منظور النساء تجاه استخدام هذا النوع من الفضاءات. إن استكشاف أنماط التردد على المقاهي والعوامل المؤثرة في اختيارات النساء يمكن أن يقدم نظرة أعمق حول التحولات الاجتماعية في السعودية والتغيرات التي تطرأ على أنماط الحياة والاختيارات الفردية.

مشكلة الدراسة:

مع تطور المجتمع السعودي والتحولات الاجتماعية والثقافية التي يشهدها، برزت المقاهي كفضاءات عامة جديدة تستقطب شرائح متنوعة من الأفراد، بما في ذلك النساء. ومع ازدياد إقبال النساء على المقاهي في المدن الكبرى، أصبح هذا التردد على المقاهي يعكس أبعادًا اجتماعية وثقافية تستحق الدراسة والتحليل. فعلى الرغم من أن المقاهي كانت تُعتبر في السابق فضاءات ذكورية في بعض الأحيان، إلا أنها باتت اليوم توفر للنساء فرصة لقضاء الوقت خارج المنازل بطرق تتماشى مع احتياجاتهن الاجتماعية والعملية والترفيهية.

ومع ذلك، تواجه النساء عدة تحديات وعقبات عند ارتيادهن للمقاهي، مما قد يؤثر على تجربتهن وقدرتهن على استخدام هذه الفضاءات بحرية وراحة. تتنوع هذه التحديات بين العقبات الاجتماعية المرتبطة بالتقاليد والعادات التي قد تحد من حرية المرأة في المساحات العامة، وبين العقبات المادية أو المتعلقة بتصميم المقهى وطبيعة

الخدمات المقدمة فيه. بالإضافة إلى ذلك، تبرز العديد من التساؤلات حول العوامل التي تؤثر على قرار النساء في اختيار المقاهي التي يرتدنها، وأغراض هذا التردد، سواء كانت للعمل أو اللقاءات الاجتماعية أو الاسترخاء.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مشكلة أساسية تتعلق بفهم أبعاد العلاقة بين النساء والمقاهي في جدة، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما هي الدوافع الأساسية والعوامل المحددة التي تؤثر في اختيار النساء للمقاهي، وما هي التحديات التي قد تعيق تجربة المرأة في هذا النوع من الفضاءات العامة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل العلاقة بين النساء والمقاهي في مدينة جدة، وذلك من خلال ما يلي:

١. فهم استخدامات النساء للمقاهي.
٢. تحديد محددات اختيار المقاهي.
٣. تحليل التحديات والعقبات التي تواجه النساء في المقاهي.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تحقيق الأهداف المطروحة، وتشمل التساؤلات ما يلي:

١. ما الأغراض المختلفة التي تدفع النساء إلى زيارة المقاهي؟
٢. ما العوامل التي تؤثر في اختيار النساء للمقاهي؟
٣. ما العقبات التي تواجه النساء أثناء زيارتهن للمقاهي؟

الدراسات السابقة:

يشكل النفاذ/ الولوج الى الفضاءات العامة واحدة من أبرز الموضوعات التي اهتمت بها الدراسات الحضرية بشكل عام والنسوية منها على وجه الخصوص. تشير هذه الدراسات إشكالات تتعلق بمحدودية حركة وجود النساء في الفضاء العام للمدينة، ففي حين يتجمع الرجال في الميادين والمقاهي، ينزوي النساء في بيوتهن، كما أنهن يواجهن نوعاً من العوائق والصعوبات تختلف عن تلك التي يواجهها الرجال. من جهة أخرى فقد أثارت دراسات أخرى مسائل تتعلق بالتخطيط والتصميم في الفضاءات العامة للمدينة، حيث لاتراعي كثير من هذه الفضاءات احتياجات النساء. (قدري، ٢٠٢١، ٧٩-٨٢). وتكاد تتفق هذه الدراسات على أن الفضاءات العامة ليست محايدة جندياً، بل هي مشروطة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على إمكانية وصول النساء إلى هذه الفضاءات واستخدامها بأمان.

وتعد دراسة لورنارو (٢٠١١) من أبرز الدراسات المحلية التي تعمقت بشكل كبير في علاقة النساء بالفضاءات العامة. فقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط الحياة التي تتبعها الفتيات السعوديات اللاتي يعشن في المناطق الحضرية أو انتقلن حديثاً إلى المدينة. وقد ركزت على أربعة فضاءات حضرية هي الجامعات ومراكز العمل والأماكن الدينية والمجمعات التجارية (المولات) التي ازدادت بالتوازي مع التوسع المستمر للعاصمة. حيث درست الباحثة كيفية تعامل الفتيات السعوديات مع التحديات التي تواجه حركتهن واختياراتهن المهنية ضمن القيود الاجتماعية الموجودة . وقد أوضحت الدراسة أن بعض الفتيات يبتكرن أنماط حياة جديدة، مهنية واستهلاكية، لتخطي القيود التي تحد من حركتهن، والتي تتشكل من سياقات اقتصادية وسياسية معينة إضافة إلى التفاعلات في الفضاءات المشتركة. وعندما يتحررن من بعض هذه القيود، يخضعن لقيم جديدة تعزز ظهورهن كمجموعات وليس كأفراد فقط . وفي الوقت الذي يمثل فيه الفضاء الخاص بالآخرين موضعاً للخشية، تصبح الفضاءات العامة المتاحة ضرورية لتطوير الروابط الاجتماعية الموحدة، حيث تستغل الفتيات الحضريرات هذه الفرص لتعزيز التفاعل الجماعي. هذا التطور يتزامن مع خطاب يرفض التمييز على أساس الأصول الاجتماعية أو الجغرافية، رغم وجود بعض التحديات، دون التأثير على مشاعر الانتماء.

وقد رصدت دراسة (بن زيان : ٢٠١٧) واقع المرأة في بعض الفضاءات العامة كالسوق والحمام الشعبي وصالون الحلاقة والتجميل، لاستكشاف مدى فاعليتها في هذه الفضاءات المختلفة، وكيف تعكس هذه الفضاءات المختلفة تصور المرأة لجسدها. وقد خلصت الدراسة إلى أن المرأة في المجتمع المحلي أصبحت فاعلاً رئيسياً في هذه الفضاءات الاجتماعية، وإن بدرجات متفاوتة. ففي فضاء السوق، تستخدم النساء هذا المكان للترفيه والترويح عن النفس، إلا أنه يبقى فضاءً يهيمن عليه الذكور في جانبه التبادلي، حيث يلاحظ فرق كبير بين أعداد الرجال والنساء المترددين على السوق. كما أوضحت الدراسة تأثير الحالة الاجتماعية على ارتياد النساء للسوق؛ حيث تكون نسبة دخول العازبات أقل بسبب الخوف من نظرة المجتمع. ويقتصر تواجد المرأة في السوق غالباً على فئات عمرية وحالات عائلية واجتماعية معينة. وتشير الباحثة إلى أن المخيال الجماعي في هذا المجتمع المحلي لا يزال يرى أن الأفضل أن يكون السوق فضاءً للرجال فقط، وأن تواجد النساء يجب أن يكون لأسباب ضرورية فقط، كحالات الطلاق أو وفاة الزوج، مع رفض خاص لتواجد المرأة المتزوجة حديثاً في هذا الفضاء. ورغم هذه القيود، استطاعت النساء دخول السوق مع الالتزام ببعض الأعراف المجتمعية مثل اللباس المحتشم، وتجنب

التبرج، وعدم مزاحمة الرجال، لتجنب المشاكل، حيث يتعرف الناس على بعضهم البعض في هذا المجتمع المتماسك.

من جهة أخرى ركزت بعض الدراسات على فضاءات محددة، فقد سعت دراسة أبو الذهب (٢٠١٩) إلى استكشاف نظرة النساء حول المساحات المخصصة لهن، من خلال التركيز على قصصهن في أعمال المقاومة بين نساء الطبقتين الوسطى والعليا والتفاوض على الأماكن في مدينة القاهرة، عبر تسليط الضوء على تصورات المرأة وتجاربها. وقد حدد البحث ثلاث سمات/ ثيمات تُظهر الأسباب التي تدفع النساء إلى ارتياد ناد مخصص لهن، وهي على النحو التالي: (١) مقاومة أحكام الرجال عن المرأة في منشآت الترفيه والرياضة المختلطة. (٢) المفاوضات حول حقهن لمكان عام آمن. (٣) ارتياحهن لممارسة الرياضة والنشاطات الترفيهية في أماكن مخصصة للنساء. ليخلص البحث إلى أن النادي الصحي الرياضي يبرز أعمال المقاومة النسائية من خلال إنشاء مساحات خاصة بهن حيث يشعر فيها هؤلاء النسوة بالتمكين والقدرة على الفعل واتخاذ قرارهن باستقلالية.

وفي سياق مماثل سعت دراسة (محمد ، ٢٠١٩) إلى استكشاف المعوقات التي تحول دون ولوج المرأة الحر للفضاء الرياضي، من خلال البحث الميداني الذي هم كافة التنظيمات الرياضية، كما هم اللواتي تمردن على الواقع وكسرن حاجز القيود الاجتماعية وقررن ولوج هذا الفضاء؛ ممارسة للرياضة ومشاهدة للمباريات في الملاعب الرياضية والمقاهي. وقد أثبتت هذه الدراسة أنه رغم التمثلات الإيجابية التي تتعلق بالممارسة الرياضية في المجتمع المغربي عموماً، فإن ممارستها ومشاهدتها من طرف النساء ظلت جد محدودة بالمقارنة مع الرجال.

أما فيما يخص المقاهي فقد أوضحت دراسة (الجيلالي ، وبلغازي، ٢٠١٩) أن المقهى، رغم كونه فضاءً عامًا، إلا أنه في الواقع يُعامل كفضاء خاص يحتكره الجنس الذكوري، إذ يعتبر الذكور هذا الفضاء حقًا حصريًا لهم، ويتعاملون مع وجود النساء فيه كنز غير مرحب به. يسود في هذا الفضاء خطاب ذكوري صارم، يتم فيه تعزيز الهوية الذكورية وتكريس ميزاتها، ما يمنح الرجال مساحة خاصة يستأنسون فيها بعيدًا عن حضور النساء. ورغم تواجد المرأة في ميادين عدة كالعامل والأسواق والمطاعم والجامعات، إلا أنها تظل غير مرحب بها في فضاء المقاهي، والذي يُعد بالنسبة للرجال مكانًا للاستجمام وتبادل الحديث حول قضايا عامة، غالبًا من منظور ذكوري وبأسلوب يميل إلى السوقية. يعترض الذكور على وجود النساء في المقاهي، حيث يُنظر إليها كمكان ذكوري خالص؛ وحين تتواجد المرأة، تصبح غالبًا موضوعًا للحديث بلغة قد تحمل إيحاءات جنسية. هذا الفضاء يُعزز هيمنة الذكور ويضع المرأة في مرتبة أدنى ضمن المجتمع. حتى الشباب المتعلمين لا يتحررون من هذه النظرة التقليدية؛ فهم يتأثرون بالهيمنة الذكورية التي تضع النساء،

والشباب الأصغر سناً، في مرتبة "الناصر". يعتبر دخول الشباب إلى المقهى خطوة لإثبات نضوجهم الذكوري، ما يتيح لهم ممارسة نوع من السيطرة المماثلة لتلك التي يواجهونها من كبار السن، حيث يُعتبرون النساء الحلقة الأضعف في مجتمع يُبنى على أساس الجنس والسن. بهذا، يمكن القول إن المقهى يؤدي دوراً في التنشئة الاجتماعية، ويسهم في إعادة إنتاج الأنماط المجتمعية السائدة.

على المستوى المحلي، فقد سلطت دراسة (الهجري، ٢٠٠٣) الضوء على المقاهي كإحدى وسائل الترفيه وقضاء أوقات الفراغ وذلك بغرض الكشف عن إيجابياتها وسلبياتها ومحاولة تقييمها ومن ثم تقويمها من خلال الإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها: من يقصد هذه الأماكن (المقاهي) من خلال التعرف على خصائصهم الديموغرافية ومستواهم التعليمي والاقتصادي؟ وما الأهداف الكامنة خلف التردد على المقاهي والصعوبات التي تواجهها كإحدى وسائل الترفيه والمعوقات التي تحد من استخدامها وطرق التغلب عليها؟ وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن النسبة الغالبة من المترددات على المقاهي اعتبرنها وسيلة الترفيه الوحيدة المتوفرة والتي يمكن بها شغل أوقات الفراغ، وتنوعت أهداف زيارة المقاهي بين شغل وقت الفراغ ومقابلة الصديقات والاستراحة من عناء التسوق. كما كان للمترددات على المقاهي أسباب وأهداف أخرى تحقق فوائد نفسية واجتماعية؛ كالهروب من المشاكل الزوجية وتغيير جو المنزل والروتين اليومي، والرغبة في الجلوس مع الأولاد في مكان عام. كما يحقق المقهى لبعضهن مجال لممارسة التدخين والشيشة بعيداً عن رقابة الأسرة.

وقد تناولت دراسة بنبلي (٢٠١٩) موضوع تأنيث نشاط خدمة الطاولات داخل مقاهي الأحياء "الشعبية" بالدار البيضاء والتي تعتبر فضاءات ذكورية، ترفض تواجد النساء سواء كمرتدات أو كعاملات. حيث حاولت الباحثة تحليل أسس سيرورة تأنيث هذا النشاط السوسيو اقتصادي، ورصد الأسباب التي أدت ببعض النساء إلى اقتحام هذا المجال، بالإضافة إلى معاناة الممارسة اليومية للنادلات داخل فضاء معتاد ومعداً لاستقبال الرجال مما يفرض عليهن استعمال مختلف تقنيات التفاوض لكسب مكان لهن. وقد بينت الدراسة أن ظهور نادلات المقاهي هو في الواقع نتيجة ضعف العلاقات الأسرية بسبب التغيرات الاجتماعية العالمية التي أثرت سلباً على علاقات البنوة والأخوة والزوجية والتضامن العائلي التقليدي، والتي لطالما وفرت للنساء الحماية داخل البنية الأسرية أو الزوجية. فقرار العمل داخل المقاهي لا يمكن اعتباره خياراً طوعياً، بقدر ما هو نوع من استراتيجيات البقاء بالنسبة لنساء شابات يعانين من ضعف روابطهن الأسرية التقليدية. كما أظهرت الدراسة أن العلاقات بين النادللات من النساء والمرتادين من الرجال يمكن أن تتجاوز علاقة الخدمة الروتينية المعتادة، وتتطور إلى تبادل رمزي للهدايا والهبات التي تؤسس لعلاقات الصداقة والتضامن. ومن ثم فإن مقهى "الحي الشعبي"، مع أنه مكان

ذكوري، فهو يشجع على تمكين النساء بما يسمح لهن بإعادة تقييم مكانتهن داخل الأسرة ومن ثم التفاوض حولها، لكن هذه المرة كفاعلات ومساهمات في المستوى الاقتصادي، كما يسمح لهن بتكوين شبكات اجتماعية شخصية مستقلة بعيدا عن شبكة العائلة. كما قامت الباحثة الدراسة فئات مختلفة من شخصية النادلة، محاولة بذلك تسليط الضوء على تنوع شخصياتهن على الرغم من تبنيهن لمظهر متشابه يوحي بإدراجهن في إطار موحد. حيث بينت الدراسة أن تزيين الوجه والاستعمال المفرط أحيانا لمساحيق التجميل هو بمثابة قناع اجتماعي تضعه النادلوات لحماية أنفسهن وخلق شخصية اجتماعية جديدة داخل المقهى تختفي بعد انتهاء العمل النادلة وخروجها من المقهى. وخلصت الدراسة إلى إبراز أشكال المؤانسة الاجتماعية الجديدة التي تطورها النساء للتححرر من مجموعة من القيود الاجتماعية وكذا دور نادلات المقاهي في تغيير التمثيلات الاجتماعية حول تواجد النساء في الفضاء العام.

وفي سياق مماثل ركزت دراسة (عبيد، ٢٠٢٠) على التعرف على طبيعة عمل المرأة في الكوفي شوب والمقاهي الليلية ونظرة المجتمع لعمل المرأة في هذه الأماكن. وذلك من خلال تسليط الضوء على أسباب ودوافع المرأة للعمل في المقاهي، والمشكلات التي تواجه المرأة في العمل في هذه الأماكن سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن انتشار ظاهرة عمل المرأة في المقاهي يعود إلى تفشي البطالة وصعوبة توفير متطلبات المعيشة، فظروف الحياة الصعبة دفعتهن للعمل في هذه المقاهي، رغم الاعتقاد الشائع لدى نسبة من المبحوثين بعدم ملائمة الفتيات للعمل في هذه المقاهي لسمعتها السيئة من جهة ولاعتقادهن بأنهم يستخدمون كوسيلة لجذب الزبائن. كما كشف نسبة كبيرة من العاملات عن تعرضهن لمضايقات من الزبائن المترددين على هذه المقاهي.

المقاهي والنساء: من فضاء محتكر إلى فضاء مشترك:

يوضح تاريخ المقاهي حول العالم كيف أن المقهى ظل لفترة طويلة فضاء خاصاً بالرجال، حيث تأخر دخول النساء إلى المقاهي في أوروبا وغيرها إلا ضمن وضعيات وأشكال لم تكن مقبولة لدى عموم النساء بأي حال. فعلى الرغم من أن المقاهي في أوروبا اشتغلت كمكان ثالث، حيث وضعت الناس على قدم المساواة، إلا أن ذلك كان على مستوى الطبقة لا على مستوى الجنس. فقد غاب نساء أوروبا عن المقاهي في القرنين السابع والثامن عشر، أو في أحسن الأحوال كان وجودهم محدوداً بنطاق ضيق. وحتى لو جادل البعض أن النساء كان لهم حضور فإن ذلك لم يكن سوى استثناء على النحو الذي يؤكد القاعدة لا أن ينفىها. ومع ذلك، تتفق الروايات على أن النساء لم يتم استبعادهن تمامًا من المقهى

وربما كان غياب النساء عن مقاهي إنجلترا أكثر من نظيراتها في بقية أوروبا. ويتطلب فهم هذا الغياب أن نأخذ في الاعتبار تقاطعات الجنس والطبقة، لأن

النساء من النخبة الاجتماعية في إنجلترا كن أكثر غياباً عن مجتمع المقاهي. "فلم تكن مقاهي لندن ببساطة مكاناً لسيدة ترغب في الحفاظ على احترامها" ولم يكن الجنس هو الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها تقييد الوصول إلى الفضاء العام للمقهى. أكدت صحيفة Grub Street Journal بثقة في عام ١٧٣٢ أن النساء و "أصحاب الثروة" لا يترددون على المقاهي. وفقاً لكوان، فقد كانت بيوت القهوة الإنجليزية فضاء للذكور، وتم تحديد حدوده بوضوح كفضاء عام، بينما كان يُنظر إلى طاولة الشاي على أنها مساحة ترأسها النساء، وتقع بشكل صحيح ضمن الفضاء الخاص أي منزلية (Cowan, 2005, 254-256).

وربما كان ارتباط القهوة ببيوت القهوة أعاق تحضيرها في المنزل، وحيث إن بيئة بيت القهوة ذكورية فقد اتجه النساء إلى شرب الشاي ولاحقاً الشوكولاته وكان يجتمعون لها إما في المنزل أو في الحدائق على مرأى من الجميع مما ينادى بهم عن الشك والريبة وغالباً ما اتهمت النساء اللاتي يترددن على المقاهي بالدعارة، وبالفعل قام بعض حراس المقاهي بتسهيل الدعارة. ومما عزز هذه الاتهامات هو قيام بعض بيوت القهوة في النصف الثاني من القرن الثامن عشر ببيع الكحول إلى جانب القهوة مما حولها مرة أخرى إلى حانات، وتوضح كثير من المصادر والوثائق كيف أن المقاهي الإنجليزية والفرنسية استخدمت النساء الجذابات لإغراء الرجال بالداخل. (موريس، ٢٠٢١، ١٠٩-١١١).

لقد استخدمت المرأة كأداة تسويقية لجذب الزبائن، وكان وجود امرأة عاملة في المقهى سبباً لتفضيل مقهى على آخر، وفي بعض الأحيان حددت جاذبية العاملين جودة المقهى لا القهوة (غوردن كير، ٢٠٢١، ص ١٦٤). وكانت أبرز العوامل التي سمحت للمرأة بالتواجد في فضاء المقهى هو أن تكون حارساً لها أو خادمة. فقد كان المقهى أيضاً موطناً للحارس وعائلته، وغالباً ما كان يقع بجوار مساكن خاصة أخرى أيضاً. غالباً ما كان "المقهى" أكثر بقليل من غرفة خاصة في منزل خاص كان مخصصاً لتقديم القهوة للضيوف. ويصف كوان حراس المقاهي على أنهم: "أرباب أسرهم، وعلى هذا النحو فهم عادة من الرجال أو الأرامل أو أحياناً غير المتزوجات من النساء" (Cowan, 2005, p 280) وقد سمح هذا الوضع من جهة للمرأة أن يكون لها موطن قدم في فضاء المقهى حتى وإن كان هامشياً، وضمن فئة محدودة اجتماعياً وطبقياً). لكنه من جهة أخرى عزز تلك الصورة السلبية عن تواجد المرأة في المقهى. على المستوى المحلي؛ فقد مرت المقاهي من ناحية دخول المرأة لها بثلاث مراحل: فعلى الرغم من أن نشأة المقاهي في الجزيرة العربية كانت أقدم مقارنة بأوروبا وأمريكا، إلا أنه لم يكن للنساء وجود في المقاهي إلا في فترة قريبة جداً نقدرها بنحو ثلاث عقود في أقصى الأحوال، فقد كانت المقاهي منذ ظهورها ولفترة طويلة فضاءً محتكراً من قبل الرجال، ولم يعرف عن مقاهي جدة ولا غيرها أنه كان

يجلس فيها النساء. ومع مطلع الألفية فتحت بعض المقاهي أبوابها للنساء ضمن قسم خاص للعائلات. فقد كان الفصل بين الجنسين هو ما يحكم الفضاءات العامة.^(٣) ومع ذلك فقد ظل دخول النساء للمقاهي محدوداً، فعلى الرغم من اجراءات التمكين وفتح المجالات للمرأة السعودية خصوصاً في مرحلة الإصلاح التي انتهجتها الدولة منذ منتصف العقد الأول من الألفية الجديدة إلا أنها ظلت محدودة في ظل وجود عدد من العقبات التي تحد من حركة المرأة (لورونار، ٢٠١١، ص ١٨٣). وفي فبراير ٢٠١٩ أصدرت وزارة الشؤون البلدية والقروية بالمملكة العربية السعودية قراراً ملزماً لجميع البلديات بإلغاء اشتراط الفصل بين الرجال والنساء في المطاعم والمقاهي، مما سمح للعائلات والأفراد الجلوس بالجلوس أينما شاءوا دون قيود.^(٤) وقد شكّلت هذه الظروف الجديدة للمستثمر فرصة من شأنها خفض التكاليف المترتبة على الفصل المكاني بين الجنسين، وبالتالي أسهمت في زيادة وتوسع هذا القطاع على النحو الذي نشهده اليوم. لكنها من جهة أخرى أحدثت حالة من الارتباك فيما يتعلق بسلوك فئة من المرتادين، فالغاء الفصل المكاني بين الجنسين أثار لديهم مجموعة من المخاوف مرتبطة بالأمان كما سنوضحه بعد قليل.

ويختلف إدراك الأمان داخل المقاهي وتحديد المخاوف المتعلقة به وفقاً للسياق ونوع الفضاء. ففي حين تتعلق المخاوف في الشوارع والحدائق العامة بالسرقة والملاحقات، والتحرشات الجسدية واللفظية؛ تأتي المخاوف داخل الفضاءات المغلقة والمعززة بالكاميرات الأمنية مثل المجمعات التجارية والمقاهي في صورة أقل مباشرة وعنفاً. ويختلف تحديد نوع المخاوف ودرجتها من قبل الفتيات اللاتي يأتين بمفردهن، عن العائلات (أي الرجل مع محارمه)، لكنها تجتمع في تحديد مصدرها وهم الشباب (نقصد بالشباب هنا جنس الرجال الذين يأتون للمقهى بمفردهم، بغض النظر عن فئتهم العمرية، وحالتهم الاجتماعية (متزوجين أم لا). فبينما تبدي العائلات تحفظاً أكبر فيما يخص أماكن الجلوس التي تكون قريبة من الشباب أو التي لا توفر خصوصية ملائمة، نلاحظ أن الفتيات لديهن معايير مختلفة وأقل صرامة فيما يخص هذا الجانب.

(٣) للتوسع حول موضوع وتاريخ الفصل بين الجنسين في الفضاءات العامة، انظر (لورنارو، ٢٠١١، ص ٨٥-١٣١).

(٤) انظر: السعودية-تنهي-الفصل-بين-«العائلات»-و«الأفراد»-في-مداخل-المطاعم

<https://aawsat.com/home/article/2026981>

منهج الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة بشكل أساسي المنهج الاثنوغرافي القائم على "الوصف المكثف" (٥) لموضوع ومجتمع الدراسة، بهدف الوصول إلى فهم متعمق للطريقة التي يسلكها الأفراد داخل حقل الدراسة (المقاهي) في ممارساتهم وتفاعلاتهم. وذلك من خلال النزول لميدان الدراسة وجمع المعلومات ووصفها وتحليلها. ويأتي اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تسمح لنا ملاحظة المقهى عن قرب والاتصال بأفراده ومعايشة تجربتهم فهماً أعمق لأنماط وأشكال الممارسات الاجتماعية كما تحدث في هذا الفضاء.

وتعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات بشكل أساسي على الأدوات التالية:

١ - الملاحظة بالمشاركة:

وذلك من خلال قضاء أوقات طويلة داخل المقاهي والانخراط في تجارب وأوضاع بحثية مختلفة، ومن شأن هذه المشاركة الذاتية للباحث أن تساعده على إدراك وفهم الظواهر التي يقوم بدراستها.

وتستلزم الملاحظة بالمشاركة إذاً اندماج وانتماء الباحث في الجماعة أو المجتمع الذي يدرسه ومسائرته والتجاوب معه، وأن يخبر نفس الظروف التي يمر بها هذا المجتمع وكذلك كل المؤثرات التي تؤثر فيه. وتسمح المشاركة الكاملة للباحث بملاحظة سلوك الناس بصورة أكثر تلقائية وبعيدة تماماً عن التصنع والزيف والرياء، وتتيح له إمكانية التعمق في فهم مختلف المؤثرات التي يخبرها هذا المجتمع (شليبي، ٢٠٠٧، ص ٨٩).

- المقابلات المعمقة:

إن الدافع لاستخدام المقابلة أثناء إجراء البحث الاثنوغرافي هو السعي لمعرفة وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وتتبع المعاني التي تقف وراء ممارساتهم، ولن يتأتى هذا إلا باستخدام طريقة المقابلة. وتعتمد هنا على المقابلة المعمقة شبه المنظمة بنوعيتها (الفردية، وضمن مجموعات)، وذلك لأنها تعطي الحرية الكاملة والارتياح للمبحوثين للإدلاء بأرائهم حول الموضوعات المستقر عنها. واعتماداً على كل من تساؤلات الدراسة ونتائج الملاحظة، قمنا ببناء دليل للمقابلات، ونظراً لأن طبيعة هذا النوع من المقابلات تتطلب أن تكون الأسئلة غير محددة بدقة، فقد ارتأينا في بناء هذا الدليل أن يكون على شكل محاور بدلاً من الأسئلة الموجهة.

(٥) صك هذا المصطلح "Thick Description" غليفورد غيرتز ليشير إلى كل ما نستطيع أن نتذكره من الأمور المتعلقة بما حدث فعلاً في الموقع. وتكون هذه التوصيفات عبارة عن صور حية شديدة التفصيل، يعتمد الباحث في جمعها على استخدامه لحواسه. (هس، وآخرون، ٢٠١١، ٤٦١).

وقد أجرينا مع ما مجموعه ١٥ مقابلة بين طويلة وقصيرة، وفردية ومع مجموعات، وقد اتسمت بعض هذه المقابلات الفردية بالإيجاز والتحفظ الشديدين من قبل المبحوثين مما أضعف العائد المتوقع منها. لذا لم نجد فائدة من استعراض مخرجاتها في الدراسة.

مجتمع وحدود الدراسة:

اخترنا محافظة جدة لتكون مجتمع الدراسة لما تزخر به من تنوع وانتشار كبير في المقاهي المحلية والعالمية. ونظراً لأن البحث الاثنوغرافي يتطلب قضاء أوقات طويلة ومختلفة وعلى مدى زمني طويل فإن وجود الباحث قريباً من مواقع البحث يسهل من إجراء عملية جمع البيانات. ونظراً لكون الدراسة الحالية جزء من دراسة أوسع فإن المجال الزمني امتد لقرابة ١٨ شهراً. أما المقاهي فقد حرصنا على أن تغطي كافة تصنيفاتها من مقاهي عالمية ومختصة ولاونجات وهي المقاهي التي يتواجد فيها النساء بينما لم نرصد لهم حضوراً في مجموعة من المقاهي الأخرى كالشعبية والديوانيات. كما حرصنا أن تكون العينة تشمل أحياء ومناطق مختلفة داخل محافظة جدة.

النتائج

أولاً: الاستخدامات والدوافع

تتعدد استخدامات الفتيات للمقاهي في جدة، حيث تمثل هذه الأماكن ملتقى للأنشطة الاجتماعية، والثقافية، والترفيهية، وحتى التعليمية. وقد كشفت نتائج البحث الميداني عن وظائف مختلفة للمقاهي وفقاً للاحتياجات والرغبات، مما يجعلها جزءاً من الحياة اليومية للفتيات في المجتمع الحضري. ومن أبرز الاستخدامات الشائعة للمقاهي من قبل الفتيات مايلي:

١- التواصل واللقاءات الاجتماعية:

تعد المقاهي فضاءً مهمًا للتواصل والموانسة الاجتماعية بين الفتيات، حيث توفر بيئة مريحة وغير رسمية تسمح لهن بالتجمع وتبادل الأحاديث بعيداً عن ضغوط الحياة اليومية. تُمكن المقاهي الفتيات من الالتقاء بالأصدقاء في أجواء خاصة تجمع بين الخصوصية والانفتاح، مما يعزز من الروابط الاجتماعية ويقوي العلاقات. ويُشكل هذا الاستخدام دوراً أساسياً للمقاهي، حيث تعتبر هذه الأماكن بيئة مناسبة للتفاعل الاجتماعي بعيداً عن أجواء المنزل، مما يوفر إحساساً بالمكان "الخاص" للقاءات الاجتماعية.

وتأتي المحادثات في قلب أشكال التواصل الاجتماعي بين الفتيات داخل المقاهي حيث تتسم هذه المحادثات غالباً بالحيوية والعفوية وغياب الطابع الرسمي. وفقاً لأولدنبورغ؛ فإن المحادثة هي النشاط الرئيسي في المكان الثالث وهي سمة

المكان وروحه وعلى الرغم من تأثر هذه المحادثة بالمزاج العام لشاغلي هذه الفضاءات إلا أنها عادة ما تكون أكثر حيوية وعفوية من غيرها من المحادثات في الفضاءات الأخرى كالعامل مثلاً، إذ تسودها روح الدعابة والضحك. (Oldenburg, 1999).

٢- العمل والدراسة:

أصبحت المقاهي ملاذاً للعديد من الفتيات اللواتي يفضلن العمل أو الدراسة خارج المنزل، خاصة في ظل توفر الإنترنت وأجواء الهدوء المناسبة للتركيز. إذ تساهم المقاهي في توفير بيئة غير تقليدية تساعد على إنجاز الأعمال والدراسة. وقد أظهرت المقابلات أن عدداً من النساء يأتين إلى المقاهي لأغراض العمل أو الدراسة، إذ يجدن فيها بيئة تساعدن على التركيز بعيداً عن ضغوط المنزل. وتوفر بعض المقاهي بيئة هادئة ومريحة للطلاب للدراسة والكتابة، فمن الملاحظ بكثرة في المقاهي خصوصاً في الفترات التي تسبق مواعيد الاختبارات الدراسية ازدياد عدد الطلبة الذين يقصدون المقهى للدراسة والذاكرة بشكل فردي وجماعي. وقد وفرت بعض المقاهي مساحة داخل المقهى للذاكرة، كما أن هناك مجموعة أخرى من المقاهي المخصصة لأنشطة العمل والدراسة. تصف شهد، وهي طالبة جامعية، كيف وفرت أحد فروع مقاهي ستاربكس القريبة من بيتها مساحة للهروب من الروتين الممل للذاكرة المنزلية، والتجديد للنشاط العقلي:

"كنت طالبة في السنة الأولى من الجامعة، وكان لدي صعوبة في التركيز في المنزل. كنت أجد نفسي دائماً مشتتة بالتلفزيون أو الهاتف أو أي شيء آخر يحدث في المنزل. ذات يوم، كنت أبحث عن مكان هادئ للدراسة، ففكرت في الذهاب إلى المقهى. لم أكن قد جربت ذلك من قبل، لكنني سمعت أن بعض الطلاب يفضلون الدراسة في المقاهي. ذهبت إلى مقهى ستاربكس القريب من منزلي، ووجدت مكاناً ملائماً في الزاوية. طلبت كوباً من القهوة، وبدأت في الدراسة. كنت متفاجئة للغاية بمدى تركيزي في المقهى. لم أشعر بأي مشتتات، وكان من السهل علي التركيز في دروسي. لذا قررت أن أواصل الدراسة في المقاهي، ووجدتها تجربة مفيدة للغاية، حيث ساعدتني على التركيز في دراستي."

لم يكن مقهى ستاربكس هادئاً تماماً، فهو لا يخلو من بعض الضجيج والضوضاء الناشئة من اكتظاظ المقهى بالمرتادين، إلا أن هذه الضوضاء خلافاً لما يعتقد البعض قد تكون عاملاً محفزاً على الإبداع والتركيز. فقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات، التي نشرت في مجلة أبحاث المستهلك، إلى أن الضوضاء ليست مشكلة بحد ذاتها، بل إن المستوى الصحيح من الضوضاء المحيطة يحفز عقولنا على التفكير بشكل أكثر إبداعاً (Mehta, R, 2012). لذا نلاحظ أن الطلبة والباحثين يتواجدون في المقاهي التي تسمح بمستوى متوازن من الهدوء والضوضاء ويتم فيها اختيار

الموسيقى بعناية مثل كثير من المقاهي المختصة ومقاهي ستاركس، بينما ينصرفون عن اللاونجات والمقاهي التي يرتفع فيها صخب الأغاني والمباريات.

٣- الاسترخاء والهروب من الروتين:

يعد الترفيه والاسترخاء من الاستخدامات الأساسية للمقاهي، حيث تتوجه الفتيات للمقاهي لقضاء أوقات مريحة بعيداً عن ضغوط الحياة اليومية. وتوفر هذه المقاهي أجواءً تساعد على الاسترخاء، مما يعزز الراحة النفسية، ويدعم ذلك تنوع الخيارات في التصاميم والديكورات والموسيقى التي تقدمها المقاهي. ينظر بعض الفتيات إلى المقهى كوسيلة للهروب من الروتين اليومي، حيث يقدمن على زيارة المقاهي لتغيير الأجواء وتجديد النشاط. تساعد المقاهي في خلق مساحة تمنح الفتيات إحساساً بالتغيير والابتعاد عن أجواء العمل أو المنزل. كما تشير بعض الفتيات إلى أن المقاهي توفر لهن ملاذاً للاسترخاء والانعزال عن أعباء الحياة اليومية، حيث يجدن في المقهى مكاناً يسمح لهن بالابتعاد عن أدوارهن التقليدية كربات بيوت أو عاملات.

٤- الترفيه والاحتفال:

ومن مظاهر الترفيه داخل المقاهي التي برزت خلال السنوات الأخيرة هو ارتياد المقاهي للاحتفال بالمناسبات الخاصة والعامة. إذ لاحظنا أن شريحة كبيرة من المرتادين -وخصوصاً من العائلات- تقصد المقاهي للاحتفال بالمناسبات الوطنية كالיום الوطني ويوم التأسيس، وكذلك الأعياد السنوية. وقد أصبحت كثيراً من المقاهي تستعد لهذه المناسبات ليس من خلال عروض التخفيضات المالية فحسب، وإنما كذلك بتهيئة المقهى لهذه المناسبات من خلال تزيينه بالأعلام الوطنية والشعارات المناسبة، وعرض الأغاني الوطنية. ووضع أركان خاصة بالتصوير تمثل المناسبة كما هو الحال في يوم التأسيس، كما يقوم العاملون فيها بارتداء الأزياء الوطنية. من جهة أخرى لاحظنا ازدياداً في عدد الاحتفالات بالمناسبات الخاصة كأعياد الميلاد الخاصة، ومناسبات التخرج، وقد أضافت بعض المقاهي في قائمة الطلبات عروضاً خاصة بالاحتفالات الخاصة تشمل قالباً من الحلوى بالإضافة إلى تقديم الشموع وعرض الاسم في الشاشة مع تشغيل الأغنية الخاصة بالمناسبة. وقد كان لإعلان هيئة الترفيه في الثالث والعشرين من يناير عام ٢٠١٩م بالسماح للمقاهي بإقامة العروض الفنية الحية الغنائية والموسيقية دور في خلق جاذبية جديدة للمقاهي وبالتالي في ظهور شكل جديد من أشكال الممارسات داخل المقاهي، فقد أصبحت المقاهي وخصوصاً اللاونجات تستقطب الفنانين لإقامة عروض غنائية وموسيقية، وتمتلى المقاهي التي توفر هذا النوع من العروض بالمرتادين من الجنسين، خاصة في أواخر الأسبوع. وتستهوئ هذه العروض الغنائية الفتيات أكثر من الشباب، فوجود عرض غنائي هو ما يدفعهن للذهاب لمقهى دون آخر.

توضح هذه النتائج أن استخدام النساء للمقاهي يعكس أدوارًا متعددة تتجاوز مجرد التواجد في مكان عام. إن هذه الفضاءات تُوفر للمرأة فرصة للتفاعل الاجتماعي، والعمل، والاسترخاء، والترفيه. مما يبرهن على أن هذه الفضاءات قد أصبحت جزءًا من مساحات التعبير عن الذات وتحقيق الهوية في المجتمع السعودي. من خلال تحليل هذه الأنشطة، يظهر أن المقاهي تمثل فضاءً اجتماعيًا آمنًا يوفر للنساء فرصة للتحرر من القيود الاجتماعية وتأكيد ذواتهن. كما أن هذه الاستخدامات المتنوعة تعكس أيضًا تحولًا اجتماعيًا يحدث في المجتمع السعودي، حيث تسعى النساء إلى استغلال الفضاءات العامة بطرق مبتكرة تحقق لهن الاستقلالية والراحة الاجتماعية، وهذا التحول يمكن أن يكون مؤشرًا على تطور المجتمع نحو قبول أدوار جديدة ومتنوعة للنساء في الفضاءات العامة.

ثانيًا: العوامل التي تؤثر في اختيار النساء للمقاهي

تتعدد محددات اختيار الفتيات للمقاهي حيث تؤثر عوامل عدة تتعلق بالبيئة الاجتماعية والتصميم ووسائل الراحة وغيرها على اختيارهن للمكان الذي يقضين فيه أوقاتهم. وقد كشفت المقابلات التي أجريت مع النساء في جدة عن مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر في قراراتهن لاختيار مقهى معين. ترتبط هذه العوامل بالعناصر المادية والمعنوية للمقهى، بما يشمل الموقع، الأمان، الجو العام، والخدمات المقدمة.

- الموقع وسهولة الوصول:

الموقع هو أحد أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الفتيات للمقاهي؛ فالقرب من المنزل أو من مكان العمل أو الجامعة يجعل الوصول إلى المقهى مريحًا وسهلاً. العديد من الفتيات يفضلن اختيار مقاهٍ قريبة توفر لهن سهولة الوصول دون الحاجة إلى السفر لمسافات طويلة. إحدى المشاركات أشارت إلى أنها تختار المقاهي الموجودة في المناطق الحيوية مثل شارع التحلية، حيث يمكنها الوصول بسرعة ودون عناء.

- الأمان والخصوصية:

يمثل الأمان والخصوصية عاملين مهمين للفتيات عند اختيارهن للمقاهي. إذ يُفضلن المقاهي التي توفر مساحات آمنة وهادئة، حيث يمكنهن الجلوس دون الشعور بالمضايقة. وقد أكدت بعض المشاركات أنهن يفضلن المقاهي التي توفر مناطق مخصصة للنساء أو توفر بيئة عائلية تساعد في الشعور بالراحة والخصوصية. وذكرت إحدى الفتيات أن بعض المقاهي تقدم تصميمات تمنحها شعورًا بالأمان والخصوصية، مثل تقسيم المساحات الداخلية إلى زوايا منفصلة أو توفير طاولات منعزلة. كما أكد العديد من الفتيات أن الخصوصية تعتبر عنصرًا هامًا في اختيارهن للمقهى، حيث يفضلن الجلوس في مقاهي توفر مساحات خاصة بعيدة عن النظر العام

- الديكور والأجواء الجمالية:

تحظى أجواء المقهى وتصميمه الداخلي بأهمية كبيرة لدى الفتيات، حيث يفضلن الأماكن التي تعكس ذوقًا جماليًا معينًا. أشارت عدة فتيات إلى أنهن يستمتعن بالتواجد في المقاهي ذات التصميم العصرية والمبتكرة، مثل الجدران الملونة، أو اللمسات الفنية، أو الأثاث المريح. تعكس أجواء المقهى في نظرهن جزءًا من تجربتهن، مما يجعل البيئة المحيطة عاملاً رئيسياً في الاختيار. إحدى المشاركات ذكرت أنها تختار المقاهي ذات الطابع الفني، التي تحتوي على أعمال فنية أو رسومات جدارية تساهم في إضفاء جو فريد ومُلهم.

تقول (مريم، ٢٥ سنة) : "أحب الجلوس في المقاهي ذات التصميم المفتوح والإضاءة الجيدة. تلك المساحات تجعلني أشعر بالراحة والأمان، فوجودي في مكان مكشوف حيث الجميع على مرأى من بعضهم البعض يعطيني إحساساً بأنني في بيئة آمنة. مقارنةً بالمقاهي التقليدية ذات الزوايا المظلمة والأماكن الضيقة، هنا أشعر بأنني جزء من المجتمع المحيط بي دون خوف أو توتر".

- الهدوء وتوفر الأجواء المناسبة للدراسة أو العمل:

وتعتبر الأجواء الهادئة والمريحة عاملاً رئيسياً للفتيات اللواتي يبحثن عن بيئة مناسبة للدراسة أو العمل. أشارت بعض الفتيات إلى أنهن يفضلن المقاهي التي توفر مساحات مخصصة للعمل أو الدراسة، حيث تكون خالية من الموسيقى الصاخبة أو الضوضاء العالية. إحدى المشاركات أكدت أنها تذهب إلى مقهى معين لأنه يقدم لها بيئة مثالية للعمل على مشاريعها الدراسية، بفضل الهدوء وتوفر الإنترنت بشكل جيد.

- قائمة المشروبات والطعام المتنوعة والجودة:

تعتبر جودة المشروبات والطعام وتنوعها من العوامل المهمة التي تؤثر في اختيار الفتيات للمقاهي. بعض الفتيات يفضلن المقاهي التي تقدم قائمة متنوعة من المشروبات الباردة والساخنة، بالإضافة إلى الوجبات الخفيفة التي يمكن تناولها أثناء التواجد في المقهى. أكدت إحدى المشاركات أن أحد أسباب اختيارها لمقهى معين هو جودة القهوة التي يقدمها، حيث تستمتع بتجربة أنواع مختلفة من القهوة وتفضل الأماكن التي توفر اختيارات متعددة.

- ملائمة الأسعار:

تلعب الأسعار دورًا أساسياً في قرار الفتيات بشأن المقاهي التي يرتدنها، خاصةً للفتيات اللواتي يزرن المقاهي بانتظام. حيث تسعى الكثيرات إلى اختيار أماكن تقدم مشروبات وأسعارًا تتناسب مع ميزانيتهن. إحدى المشاركات ذكرت أنها تحرص على الذهاب إلى مقاهٍ بأسعار مناسبة، حيث تستطيع قضاء وقت ممتع دون الحاجة إلى إنفاق الكثير.

- البيئة الاجتماعية ونوعية الرواد:

تفضل الفتيات اختيار مقاهٍ تكون بيئتها الاجتماعية ملائمة، حيث يشعرن بالراحة في التواجد ضمن نوعية معينة من الرواد. أشارت بعض المشاركات إلى أنهن يفضلن المقاهي التي يرتادها أشخاص من نفس الفئة العمرية أو الاجتماعية، مما يسهم في خلق أجواء تتماشى مع أسلوب حياتهن. إحدى المشاركات ذكرت أنها تشعر براحة أكبر في الأماكن التي يرتادها شباب وفتيات من نفس العمر، حيث يمكنها الاستمتاع بجو اجتماعي ملهم.

- التفاعل مع الترنادات العصرية وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي:

في ظل تأثير وسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت الكثير من الفتيات يخترن المقاهي التي تُعد رائجة على منصات مثل إنستغرام وسناب شات. إذ تؤثر الصور والمنشورات التي يراها الناس على هذه المنصات في تحديد اختياراتهن، حيث تفضل بعض الفتيات الذهاب إلى المقاهي التي تُعتبر جزءاً من الترناد الحالي. وقد أوضحت إحدى الفتيات أن أجواء المقهى الملائمة للتصوير تمثل عنصر جذب، مما يجعلها تختار الأماكن التي يمكن أن تلتقط فيها صوراً تعكس تجربتها وتشاركها مع الآخرين على وسائل التواصل.

- الخدمات الإضافية ووسائل الراحة:

بعض الفتيات يفضلن المقاهي التي توفر خدمات إضافية، مثل الإنترنت المجاني، شواحن للأجهزة، أو حتى فعاليات مثل ورش العمل أو العروض الفنية. وقد ذكرت إحدى المشاركات أنها تحب الذهاب إلى مقهى محدد لأنهم يقدمون ورش عمل أسبوعية تتعلق بالكتابة الإبداعية، مما يتيح لها الفرصة للقاء أشخاص يشتركون معها في نفس الاهتمامات. توفر هذه الخدمات يجذب الفتيات الباحثات عن تجربة تجمع بين الترفيه والتعليم.

توضح هذه النتائج أن اختيار النساء للمقاهي في محافظة جدة يتأثر بعوامل متنوعة تتعلق بالتصميم، الأمان، الخدمات، والانطباعات الاجتماعية. توفر هذه العوامل بيئة مشجعة للنساء على استخدام هذه الفضاءات العامة بطريقة ملائمة. من خلال تحليل هذه العوامل، يمكن فهم كيف تعيد النساء صياغة هويتهم في المجتمع الحضري السعودي، حيث يتطلعن إلى مقاهٍ تقدم لهن بيئة مناسبة للتعبير عن أنفسهن والانخراط الاجتماعي بعيداً عن القيود التقليدية. ويُعد عامل الأمان والخصوصية دلالة على التحديات التي تواجه النساء في التفاعل مع الفضاءات العامة، حيث يسعىن إلى تأمين بيئات آمنة تمكنهن من التعبير عن ذاتهن بدون قلق من النظرة العامة. إن ارتياد النساء للمقاهي يُظهر تحولاً نحو استخدام النساء للفضاءات العامة كوسيلة للتعبير عن الهوية وتحقيق الذات. وتعكس هذه النتائج أن استخدام النساء للمقاهي

يتجاوز مجرد الاستهلاك إلى كونه شكلاً من أشكال الانخراط الاجتماعي الذي يعيد صياغة العلاقة بين النساء والمجتمع.

ثالثاً: العقبات

يبدو أن النفاذ إلى الفضاءات العامة بالنسبة للفتيات أصبح أكثر سهولة وأماناً ومقبولية مما قبل. يشهد لذلك التواجد الكثيف للنساء في المقاهي وغيرها من الفضاءات العامة، فلم تعد المقاهي حكرًا على الرجال كما كان في السابق، إلا في أنواع محددة من المقاهي. فالفتيات - كما لاحظنا- يتواجدن في المقاهي العامة والمختصة في كافة الأوقات سواء تلك التي توفر مساحة خاصة للعوائل أو المشتركة بشكل كلي.

أحد العوامل الرئيسية في هذا التحول هو سهولة التنقل والحركة. فلقد ساهم تمكين المرأة من قيادة السيارة بنفسها في خلق حالة من الأمان والطمأنينة لدى الفتيات أثناء خروجهن من المنزل، فبدلاً من الوقوف في الشارع والتعرض لمخاطر التحرش والمضايقات من قبل سائقين مجهولين؛ أصبح في إمكان المرأة قيادة سيارتها كيفما تشاء. كما أسهمت من ناحية أخرى في تخفيف جزء من العبء المادي المتعلق بتوفير سائق خاص فضلاً عن المفاوضات المتعلقة بإيجاد من يوصلهن من أفراد أسرتهن^(١). وتقدم لنا (شاهد، ٢٤ عاماً، طالبة طب) مشهداً من الصعوبات التي كانت تواجهها في تنقلاتها بين الفضاءات العامة وكيف كان لامتلاكها وقيادتها لسيارتها الخاصة دور في تسهيل ارتيادها للمقاهي:

"قبل حصولي على رخصة القيادة وامتلاكي لسيارتي الخاصة كنت أجد صعوبة في الذهاب للمقهى، فأنا يومياً أذهب للجامعة وأعود للمنزل عن طريق تطبيقات التوصيل، وفي المساء قد أحتاج للذهاب لأكثر من مقصد فمثلاً أرغب في الذهاب للسوق لشراء بعض المستلزمات، وأرغب في الذهاب للمقهى للمذاكرة، وهذا يكلفني ثلاث مشاوير على الأقل، بالإضافة للمشاورين السابقين، لذا لم يكن بإمكانني الذهاب للمقاهي كثيراً، إلا عندما أذهب للمول، ومقاهي المولات ليست ملائمة للمذاكرة. لكن الآن بفضل قيادتي للسيارة أصبح بإمكانني الذهاب للمقاهي كثيراً سواءً بعد أو قبل الجامعة وفي المساء للمذاكرة"

ومع ذلك فليس كل الفتيات- خصوصاً الطالبات وغير الموظفات- يتوافرن على ظروف تسمح لهن بامتلاك سيارة خاصة، فضلاً عن استقدام سائق خاص -وهو

(١) للتوسع في معرفة الطرق التي تفاوض بها الفتيات انظر (لورونار، ٢٠١١، ص ٢٥٧ وما بعدها).

الخيار الآخر الذي لطالما اعتبرته العائلات بديلاً آمناً^(٧). لذا توفر تطبيقات التوصيل حلاً بديلاً وآمناً من بعض وجوهه، فانكشاف هوية السائق وسهولة الرجوع إلى بياناته، إضافة إلى أنظمة مكافحة التحرش الصارمة، تشكل رادعاً يحول دون التحرش. غير أن هذا الحل مع ذلك لا يبدو خياراً مريحاً على الدوام حيث تشتكي كثير من الفتيات من تطفّل سائقي هذه السيارات ومحاولتهن استدراجهن للحديث والتواصل معهن. وتزداد مخاطر هذا التعرض إذا كانت وجهة الفتاة مقهى أو نحوه كالمجمعات التجارية. تصف (عائشة، ٣٣ سنة، موظفة) نموذجاً من المحادثات المتكررة التي تخوضها حال ركوبها مع هذه السيارات:

عائشة: أضطر كثيراً لاستخدام تطبيقات التوصيل عند خروجي للمقهى، فهي آمنة أكثر من سيارات الأجرة العامة والتي تتطلب الخروج للشارع العام والركوب مع سائق مجهول لا تتوافر لدي معلومات عنه يمكن استخدامها ضده لو تعرض لي. في المقابل؛ أكثر ما يزعجني في هذا النوع من المواصلات هو محاولة السائق استدراجي للحديث معه، أحدهم مثلاً سألني عن أسعار الإيجارات في الحي الذي أسكن فيه. هذا السؤال ليس بريئاً كما يبدو لك، فهو يوظفه كمدخل يستشف منه مدى استعدادي للحديث معه، ولذا أوقفه عند هذا الحد بتجاهل الإجابة أو الطلب منه عدم الحديث معي. البعض الآخر يكون أكثر مباشرة في الحديث عن مشاعره العاطفية، وهذا ما أعده من أكبر مخاوفي. الباحث: هل تواجهين هذه الإشكالية فقط عندما تكون وجهتك من وإلى المقهى أم في كل وجهاتك؟
عائشة: فكرت قليلاً.. أشعر أنها أكثر عندما أخرج من المول (المجمع التجاري)، وعندما أخرج من الجامعة للمقهى مع صديقاتي.

رغم أنها لم تذكر تبريراً لهذا الاختلاف في زيادة احتمالات التحرش عندما تكون الوجهة نحو المقهى إلا أنه من الواضح أن المتحرش هنا يعتمد الوجهة كمؤشر ومدخل في الآن ذاته يستشف منه إمكانات التفاعل مع الفتيات. فيما أن الفتاة ذاهبة للمقهى بمفردها أو مع صديقاتها فثمة مدخل يتوسل به للبدء في محادثة تبدأ بسؤالها عن تقييمها للمقهى، وقد ينتهي به لأن يعرض عليها دعوته للجلوس معها على حسابه.

(٧) حول تفضيل العائلات السعودية للسائق الخاص انظر (لورونار، ٢٠١١، ص ٢١٧).

اختيار المقهى:

يتحدد اختيار المقهى وفقاً لأسباب متنوعة تتمحور أكثرها حول جاذبية المقهى من ناحية الأجواء (Vibes) أو جودة القهوة والخدمات الأخرى، كما يلعب الغرض الذي من أجله يقصد المقهى دوراً في تحديد اختيار المقهى بالنسبة للبعض. ويشكل اختيار المقهى بالنسبة لبعض العائلات والفتيات تحدياً، لكونه يكرّس حالة من الوجود المشترك مع غير جنسهن. فخلافاً لممارسة التسوق في المولات، فإن احتساء القهوة في المقهى يقتضي الجلوس لبعض الوقت، ويعد هذه الوضع إشكالية في المقاهي التي لا توفر مساحة خاصة للعائلات، لأنها تجعلهن في مرمى أنظار الشباب وهو ما يصنف باعتباره مضايقة كما سيوضح في الصفحات التالية. وكثيراً ما لاحظنا في المقاهي أن بعض العائلات أو الفتيات يغيرون أماكن جلوسهن أو يخرجون من المقهى وفقاً لهذا الاعتبار. وقد قام المشرفون على مقهيين -كنت أזורهما بانتظام في الأحياء الشرقية لجة- بتنظيم الجلوس -خاصة في الفترات المسائية- وفقاً لمحدد الجنس، وتوجيه الشباب إلى جزء من المقهى بعيداً عن العائلات. وهناك الكثير من المقاهي التي تقوم بهذا التنظيم من غير وجود حاجز مادي. كما نلاحظ أن هذا التنظيم يختص بالشباب فقط بينما يسمح للفتيات بالجلوس أينما أرادوا. وبالفعل فقد لاحظنا أن بعض الفتيات يجلسن في الأقسام المخصصة للشباب رغم وجود متاحة في القسم المخصص لهن.

وفي سبيل تجاوز هذه العقبة يعمد البعض الآخر من الفتيات والعائلات إلى استراتيجيات أخرى مثل اختيار توقيت خروجهن للمقهى بعناية؛ في الأوقات التي تكون أقل ازدحاماً مثل وسط الأسبوع أو أوقات النهار، أو في اختيار مقهى يتوافر على مصدات تحجب الرؤية أو تشوشها

داخل المقهى:

لقد أسهم تزايد تواجد الفتيات في المقاهي في خلق حالة من الطمأنينة وتعزير الشعور بالأمان، مما شجع المزيد من الفتيات على ارتياد هذه الفضاءات العامة. هذا التواجد الملحوظ للفتيات لم يقتصر فقط على زيادة عددهن في هذه الأماكن، بل أسهم أيضاً في تغيير الديناميكيات الاجتماعية والثقافية للمقاهي، مما جعلها بيئات أكثر شمولية وتنوعاً. تقول (عائشة، ٣٣ سنة، موظفة):

" الآن أغلب البنات يروحون المقاهي، وما أدخل أي مقهى إلا لازم أشوف بنت على الأقل جالسة في المقهى، فما صار وجودنا غريب مثل ما كنا نسمع أول عن بنت تروح المقهى. وحتى أهلي بعد ما شافوا المقاهي وجلسوا فيها أكثر من مرة صاروا متقبلين أكثر لهذا السبب"



من جهة أخرى لا يمكن أن نتجاهل عوامل مثل شكل وتصميم المقاهي ليس فقط في خلق جاذبية للمقهى؛ بل أيضاً في جعله مساحة آمنة، فخلافاً للمقاهي الشعبية التقليدية نجد أن التصاميم الحديثة للمقاهي تتبع أنماطاً مكشوفة ومفتوحة. وهذا النمط المعزز بالإضاءة الكافية، يخلق نوعاً من الشعور بالراحة والإحساس بالأمان داخل هذه المقاهي. ويحقق حالة الانكشاف والمرئية (visibility) حيث يشعر الجميع بأنهم على مرأى من بعضهم البعض، وهو ما يعزز من الشعور بالأمان. تقول رهام:

" دائماً أحرص على اختيار المقاهي ذات التصميم المفتوح والإضاءة الجيدة. والسبب أنني أشعر بالراحة والأمان، فوجودي في مكان مكشوف حيث الجميع على مرأى من بعضهم البعض يعطيني إحساساً بأنني في بيئة آمنة. هنا أشعر بأنني جزء من المجتمع المحيط بي دون خوف أو توتر "

وكلما اقترب المقهى من المراكز والمناطق الحيوية للمدينة كلما زادت عوامل جاذبيته للفتيات. لذا نجد أن المقاهي داخل المجمعات التجارية المغلقة والمفتوحة من أكثر المقاهي استقطاباً للفتيات. في المقابل نلاحظ أن المقاهي المعزولة والتي على هوامش النطاق العمراني لا تفضلها النساء في الغالب.

من جهة أخرى، فقد ساهمت الممارسات غير الترفيهية داخل المقاهي بشكل كبير في تطهير المقهى من السمعة والعيب الذي لحق به لفترة طويلة. فلم تعد المقاهي تُعتبر مجرد أماكن للترفيه، بل أصبحت فضاءات متعددة الأغراض تجمع بين الدراسة، والمذاكرة الجماعية، والأنشطة الثقافية، مما أضفى عليها طابعاً أكثر جدية واحتراماً. وأصبحت المقاهي مكاناً مفضلاً للطلاب والطالبات للمذاكرة، حيث يجدون فيها بيئة مريحة ومفتوحة تساعدهم على التركيز. فوجود مجموعات من الطلاب يجتمعون للدراسة يخلق جواً من الجدية والمسؤولية، مما يساهم في تعزيز الشعور بالأمان للفتيات. هذه البيئة الجادة تجعل الفتيات يشعرن بأن المقهى ليس مجرد مكان للترفيه، بل هو أيضاً فضاء يمكنهن فيه تحقيق أهدافهن الدراسية والعلمية. إضافة إلى ذلك، أصبحت الأنشطة الثقافية التي وفرتها المقاهي المشاركة في برنامج الشريك الأدبي، مثل ورش العمل، والندوات، والقراءات الأدبية، والعروض الفنية، جزءاً لا يتجزأ من برامج العديد من المقاهي. وهذه الأنشطة تجذب جمهوراً متنوعاً من جميع الأعمار والفئات، مما يخلق بيئة تشجع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي. وبفضل هذه الأنشطة، أصبحت المقاهي أماكن تجمع مجتمعية حيث يمكن للفتيات المشاركة في الفعاليات الثقافية وتوسيع دائرة معارفهن بطريقة آمنة ومريحة.

تحكي (شهد، طالبة طب) كيف كانت تشعر بالتردد حيال الذهاب إلى المقاهي. ولكن عندما سمعت من صديقاتها عن مقهى قريب ينظم جلسات قراءة

وورش عمل ثقافية، قررت أن تزوره. وقد فوجئت بالجو الثقافي الذي يسود المكان، مما شجعها على ارتياد المقاهي بانتظام:

"كنت مترددة في البداية أروح المقاهي، ما كنت أحس بالراحة في الأماكن العامة والزحمة. بس لما صاحباتي قالوا لي عن مقهى قريب يسوي جلسات قراءة وورش عمل ثقافية، قررت أجرب. وانصدمت بالجو الحلو اللي هناك، شفت طلاب يذاكروا مع بعض ومجموعات تشارك في ورش كتابة إبداعية. حسيت بالأمان والراحة، والمكان كان يشجع على التفاعل. صرت أروح المقهى دايم، مو بس عشان أذاكر، كمان أشارك في الأنشطة وأتعرف على ناس جدد يشاركوني نفس الاهتمامات، وتعلمت منهم أشياء طورتنني على الصعيد الشخصي والدراسي"

تعكس تجربة شهد التحول الكبير الذي شهدته المقاهي بفضل الممارسات غير الترفيهية. فيفضل الدراسة الجماعية والأنشطة الثقافية، أصبحت المقاهي فضاءات آمنة ومناسبة للفتيات، مما ساهم في تغيير الصورة النمطية السلبية عنها. اليوم، تعتبر المقاهي أماكن تجمع مجتمعية تعزز التفاعل الاجتماعي الإيجابي وتتيح للفتيات من جميع الفئات الشعور بالأمان والراحة، وهو ما يعكس التحول الثقافي والاجتماعي الذي شهدته هذه الأماكن.

ومع ذلك؛ تواجه الفتيات حال دخولهن للمقهى نمطاً متكرراً بدءاً من النظرات غير المريحة إلى المضايقات اللفظية. مما يضطر كثير من الفتيات إلى ممارسة نوع من الضبط والتحكم في سلوكهن الجسدي وطريقة جلوسهن وموقع نظراتهن، مع اعتماد سياسة الإغفال قدر الإمكان.

تصف (رهف، طالبة) جزءاً من المشهد المتكرر الذي تواجهه في دخولها للمقهى:

" أكثر المضايقات التي نجدها في المقاهي من الشباب وبعضهم كبار .. من وقت تدخل المقهى لازم يخزونك بعيونهم (يحدقون).. في البداية كنت أشعر بالإحراج لكن بعد فترة صار الموضوع مزعج أكثر لدرجة الشعور بعدم الراحة. بعضهم يبتسم، وبعضهم يغمز بعينه...لما أروح المقهى في العادة أكون منشغلة بالجوال أو أتكلم مع صديقاتي.. لكن من الطبيعي أن الشخص وقت جلوسه في المقهى ينظر في اللي حوله.. أكثر شيء يضايقتني عندما تأتي عيني صدفة في عين أحد الجالسين من الشباب.. بعد كذا لازم أكون حذرة لأنني لو جاءت عيني في عينه مرة ثانية قد يفهمها على أنني أنظر له أو معجبة به. وسيظل يراقبني بعينه طوال الوقت حتى نخرج من المقهى.

خاتمة الدراسة:

تخلص هذه الدراسة إلى أن استخدام النساء للمقاهي في جدة يعكس أبعادًا اجتماعية وثقافية متداخلة تعبر عن احتياجاتهن المتنوعة. فقد أظهرت النتائج أن النساء يرتدن المقاهي لأغراض متعددة، من التواصل الاجتماعي والاسترخاء والترفيه إلى العمل والدراسة. وتؤثر عدة عوامل على اختيار النساء للمقهى المناسب، مثل الموقع، الخصوصية، جودة الخدمة، والأجواء العامة، مما يبرز أهمية هذه العناصر في توفير بيئة مريحة لهن. ومع ذلك، تواجه النساء تحديات عدة عند ارتيادهن المقاهي، تشمل التوقعات الاجتماعية التي تفرض عليهن قيودًا غير مباشرة، خاصةً عند تواجدهن بمفردهن، كما أن غياب الخصوصية الملائمة يحد من قدرتهن على الاستمتاع الكامل بهذه الفضاءات العامة.

توصي الدراسة بضرورة تطوير الفضاءات العامة بحيث تلبى احتياجات النساء، مع تعزيز الشعور بالأمان والراحة والاستقلالية في المقاهي. إن تصميم المقاهي بعناية لتوفر بيئات ملائمة سيساهم في دعم انخراط النساء بشكل أكبر في الحياة الاجتماعية، ويعزز من دور الفضاءات العامة كمساحات آمنة تحقق التوازن بين المتطلبات الاجتماعية والتطلعات الفردية للنساء.

المراجع باللغة العربية

- أبو الذهب، مي (٢٠١٩) المقاومة الجسدية والجنسية في الأماكن المخصصة للنساء فقط، المقاومة الجنسية، المجلس العربي للعلوم الاجتماعية، عدد خاص: ٦٥-٧٨ بارك، روبرت وآخرون (١٩٨٨) المدينة، ترجمة: السيد عبدالعاطي، وأبو بكر باقادر، جدة: وكالة تبر للدعاية والنشر والإعلام.
- بدران، إسلام (٢٠١٧) المقهى كحقل اجتماعي في مدينة رام الله، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، كلية الدراسات العليا- آداب، دائرة العلوم الاجتماعية والسلوكية . تاكر، كاثرين م (٢٠١٩) ثقافة القهوة، ترجمة: وفيق كريشات، فواصل للنشر والتوزيع
- التركي، ثريا، وكول، دونالد. (١٩٩٠) عنيزة التنمية والتغيير في مدينة نجدية قديمة، بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية.
- الجيلالي، كرايس، ومحمد بلغازي (٢٠١٩) المقهى كفضاء عمومي ذكوري في ولاية تيسمسيلت- حق التملك، التكريس وإعادة إنتاج الهيمنة الذكورية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد ٧، العدد ٢: ٦٤-٧٩ .
- زيان، خيرة (٢٠١٧) المرأة والفضاءات الاجتماعية المحلية (السوق. الحمام. الحلاقة) دراسة ميدانية لمدينة حمام بوحجر، رسالة دكتوراة، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية - قسم علم الاجتماع.
- الشقير، عبدالرحمن (٢٠٢٠) الذاكرة الشعبية، قراءة اجتماعية لمصادر الوعي التاريخي المحلي والمنتج الثقافي المحلي في الحياة اليومية للمجتمع السعودي، دار ابن النديم.
- الصويان، سعد (٢٠١٠) الصحراء العربية ثقافتها وشعرها عبر العصور قراءة أنثروبولوجية، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
- عبيد، وديان (٢٠٢٠) عمل المرأة في الكوفي شوب والمقاهي الليلية. شواهد جذب وابتزاز. دراسة ميدانية في مدينة بغداد. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (٥٩) العدد ٤ .
- لورنارو، اميلي (٢٠١١) النساء والفضاءات العامة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراة، ترجمة: عبدالحق الزموري، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
- المعبدى، مبارك محمد (٥١٤٣٤) مقاهي جدة ودورها الاجتماعي والثقافي في القرنين الثالث والرابع عشر الهجري.
- موريس، جوناثان (٢٠٢١) القهوة تاريخ عالمي، ترجمة: تحسين الخطيب، أبو ظبي: هيئة أبوظبي للثقافة والتراث (مشروع كلمة).

الهاجري، فريال(٢٠٠٣) المقاهي الترفيهية: أبعادها الديموجرافية والاجتماعية والاقتصادية: دراسة تطبيقية للمترددات على مقاهي الخبر، مجلة العقيق، نادي المدينة المنورة الأدبي الثقافي، المجلد ٢٤، العدد ٤٧، ٤٨، ٤٧، ٤٨
المراجع الأجنبية

Cowan, Brian William(2005) The Social Life of Coffee, Yale University Press New Haven & London.

Ellis, Markman(2004) The Coffee House, A cultural history.London: A Hachette UK Company.

<https://www.theguardian.com/world/2021/mar/10/almost-all-young-women-in-the-uk-have-been-sexually-harassed-survey-finds>.

Habermas, J. (1991). The structural transformation of the public sphere. Cambridge Mass: MIT Press.

Sana Benbelli, (2018) Les nouvelles formes de sociabilité féminine à Casablanca : cas des serveuses de cafés, thèse de doctorat en Sciences Sociales, sous la direction de Hayat Zirari. Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Aïn Chock- Université Hassan II de Casablanca.



الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني لدى المتعافين من

إدمان المخدرات

The trend towards electronic psychological counseling
among drug addicts recovering

إعداد

د. وجدان محمد محمد علي

Dr. Wajdan Muhammad Muhammad Ali

استاذ مساعد - قسم علم النفس، كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، كليات
عنيزة، القصيم، المملكة العربية السعودية

عثمان ماضي حسين طميحي

Othman Madi Hussein Tamih

باحث في علم النفس - قسم علم النفس كلية عنيزة للدراسات الإنسانية والإدارية

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404411

٢٠٢٤ / ١٠ / ٥

استلام البحث

٢٠٢٤ / ١١ / ٦

قبول البحث

علي، وجدان محمد محمد وطميحي، عثمان ماضي حسين (٢٠٢٥). الاتجاه نحو
الإرشاد النفسي الإلكتروني لدى المتعافين من إدمان المخدرات. *المجلة العربية
للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،
٩(٣٤)، ٢٢٩ - ٢٤٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني لدى المتعافين من إدمان المخدرات المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى الاتجاهات نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لدى المتعافين من المخدرات كذلك سعت الدراسة للكشف عن الفروق في الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة تبعاً لمتغير الجنس . واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينه البحث من (١٠٠) من المتعافين تم ببناء استبانة تضمن (٣٢) عبارة وتبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لدي عينة البحث في الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لجانب المتوسط الحقيقي، مما يعني ارتفاع مستوى الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني ككل وارتفاع أبعاده المختلفة (أهمية الإرشاد النفسي الإلكتروني ، الاتجاه نحو المرشد) لدى المتعافين من ادمان المخدرات مما يوضح الميل المرتفع الى خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني ويعزي ذلك الى ما يتمتع به الإرشاد النفسي الإلكتروني من خصوصية وعدم الكشف عن هوية المسترشد كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية قيمة (ت) (الجدولية اكبر من قيمة (ت) المحسوبة عند مستوي دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود فروق بين الذكور والإناث المتعافين من إدمان المخدرات في اتجاه الإناث حيث كان المتوسط الحسابي اعلى عند الإناث مما يدل ان المتعافين من الإناث ليس لديهم روح المبادرة في التردد على العيادات وبعضهم يخاف من الوصمة الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: الاتجاه، الإرشاد النفسي الإلكتروني، المتعافين

Abstract:

The study aimed to identify the level of attitudes toward electronic psychological counseling in its various dimensions among those recovering from drugs. The study also sought to reveal differences in attitudes toward electronic psychological counseling in its various dimensions according to the gender variable. The researchers followed the descriptive analytical approach. and the research sample consisted of (100) recovered people. A questionnaire was constructed that included (32) statements. The results showed that there were statistically significant differences at the level of (0.01) between the real average and the assumed average in the research sample regarding the attitudes towards electronic psychological

counseling. With its different dimensions on the side of the true average. which means a high level of attitudes towards electronic psychological counseling as a whole and a high level of its various dimensions (the importance of electronic psychological counseling. the attitudes towards the counsellor) among those recovering from drug addiction. which shows the high tendency towards electronic psychological counseling services This is due to the privacy that electronic psychological counseling enjoys and the lack of disclosure of the identity of the counselor. The study also revealed the presence of statistically significant differences. the value of the tabulated t is greater than the calculated t at the level of significance (0.01). which indicates the existence of differences between males and females recovering from addiction. Drugs favor females. as the arithmetic mean was higher for females. which indicates that recovering females do not have the initiative to visit clinics. and some of them fear social stigma..

Keywords :Electronic- psychological- counseling - attitudes towards

المقدمة:

يمثل الإرشاد النفسي أحد فروع علم النفس التطبيقي ، وهو يهتم بالوصول بالشخص إلى حالة من الصحة النفسية والتوافق الشخصي والاجتماعي . فالصحة النفسية والتي جوهرها الشعور بالسعادة، تقوم على بعدين: التوافق الشخصي، والتوافق الاجتماعي. ولكي يشعر الإنسان بالسعادة لابد من تمتعه بالصحة النفسية، ولكي يتمتع بالصحة النفسية لابد أن يكون متوافقاً شخصياً واجتماعياً، وهذا ما يخفق فيه بعض الناس! ولعل الإرشاد النفسي الإلكتروني النفسي هو أحد الوسائل المساعدة للأفراد على رفع درجة الصحة النفسية، وبالتالي إجابة صناعة السعادة أن الإرشاد النفسي في العصر الرقمي، تجاوز مفهوم الحدود المادية، وتطور إلى تنسيق ديناميكي وسهل الوصول يُعرف باسم الإرشاد النفسي الإلكتروني يقدم عبر الانترنت واصبح ضرورة من ضرورات الحياة لقد انتشر الإرشاد النفسي الإلكتروني على الشبكة العنكبوتية من خلال محركات البحث والتطبيقات الكثيرة على الاجهزة المحمولة الذكية، حيث أصبح بإمكان الفرد استخدام الاجهزة

الإلكترونية في اجراء مقابلة مع المرشد والاستفادة من الخدمات الإرشاد النفسي الإلكترونية العصرية التي توفر من قبل مقدمي الخدمات النفسية الإرشادية و الاستشارية التي تقدم مساعدات كثيرة لجميع فئات المجتمع من خلال خدمة نفسية يقدمها مرشد متخصص لمسترشد يقع بين السواء واللاسواء، يتم تقديمها من خلال ما توفره التكنولوجيا من أساليب تواصل مناسبة متزامنة وغير متزامنة لمساعدة المسترشد على تحقيق الإيجابية في الشخصية وتقدم العون لمن يحتاج المساعدة على فهم نفسه وتكيفه مع بيئته، وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرار، وهو عملية واعية مستمرة ببناء ومخططة . ، و يساعد الفرد على أن يسلك بفاعلية وعقلانية، ويصبح أكثر استقلالاً، وأن يكون مسؤولاً عن نفسه ، وعلى إحداث تغيير إيجابي في سلوكه عن طريق فهمه لذاته ، وتحقيق الذات بالتحكم في العواطف السلبية المخيبة للذات مثل: القلق والشعور بالذنب، كذلك مساعدته في تغيير عاداته وسلوكه غير الفعّال، ومساعدته على اكتساب مهارات التواصل الشخصي الفعّال مع الآخرين ونوعية الإرشاد النفسي الإلكتروني وطرق الإرشاد النفسي الإلكترونية والوسائل المتاحة ومدة الإرشاد النفسي الإلكتروني وهدف الإرشاد النفسي الإلكتروني(البلوي)، (٢٠٢٠).

وأن للإرشاد الإلكتروني فوائد كثيرة يتمتع بها وعلى الرغم من وجود بعض التحفظات لكن يمكن التغلب عليها ويمكن حل المشكلات التي تواجه المرشدين وللإرشاد الإلكتروني خصائص مميزة عن الإرشاد النفسي الإلكتروني وجهه لوجه، وله جوانب أخلاقية يجب مراعاتها ومهارات لا بد للمرشد أن يتمكن منها وأهداف يسعى للوصول إليها، وأثبتت الدراسات التطبيقية التي استعرضها الباحث منها دراسة باراك وآخرى ٢٠٠٨ ودراسة البلوي، ٢٠٢٠ ودراسة عبد البارى ٢٠٢٢ ودراسة فعالية الإرشاد النفسي الإلكتروني في برامج التعافي متابعة المدمنين حتى التأكد التام من شفائهم واقتناعهم دينياً، ونفسياً وفكرياً، وسلوكياً، وعقلياً، وعزمهم على عدم العودة مطلقاً إلى طريق الإدمان المميت مهما كانت المُغريات ومهما حُوصروا من المروجين الشرار وغيرهم لجرهم لذلك الطريق المظلم. يُعاني المدمن كثيراً من مشكلات في التأقلم والعودة للحياة السوية ويخرج للعالم الخارجي بخطئ خائفة ونظراتٍ زائغة ويعتريه خوف مبهم من المجهول ومن نظرات الأسرة والمجتمع له ومن الرفض وعدم تقبل المتعافي أهمية الإرشاد النفسي ودوره في العلاج والوقاية من الإدمان على المخدرات، جاءت الورقة البحثية للكشف عن التعرف مستوى الاتجاهات نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لدى الكشف عن الفروق في الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة تبعاً لمتغير الجنس.

مشكلة الدراسة :

اصبحت التكنولوجيات الرقمية متاحة على نحو متزايد أصبح استخدام الهواتف الذكية والحاسب اللوحي جزءاً ضرورياً من الحياة المعاصرة يسرت هذه الأجهزة الإلكترونية التعامل مع شبكة الأنترنت، والدخول على مواقع التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى إنجاز عدد كبير من المعاملات والأنشطة اليومية كما تطورت تقنيات الإرشاد النفسي عبر الأنترنت تطوراً كبيراً في السنوات القليلة الماضية وازدحت تلقي الخدمات الصحية والإرشادية والاستشارية علي نهج جديد يستفيد من التكنولوجيا الحديثة لتقديم المعرفة والتوجيه دون حواجز جغرافية. يوفر مرونة في العمل وإمكانية الوصول إلى خبرات متنوعة.. تتيح التواصل والتعاون المباشر دون الحاجة للتواجد في مكان واحد محققاً الهدف العام والشامل للتوجيه والإرشاد النفسي الإلكتروني هو تحقيق الصحة النفسية وسعادة الفرد ، حيث أن الإرشاد النفسي هو ركنًا أساسيًا في برامج التعافي

أن التعافي من الإدمان هي عملية تتم فيها معالجة الأشياء التي تمنع الشخص من الوصول إلى إمكاناته الكاملة وإعادة التوازن إليها، يمكن أن يكون طريق الشفاء طويلاً ومؤلماً ومحفوظاً بالانتكاسات أن التعافي من الإدمان يجب أن يتلقى دائماً الدعم النفسي مما يتطلب الإرشاد النفسي ويعد الإرشاد النفسي في الفضاء الإلكتروني أمراً مثمراً للجدل بسبب قضايا متعلقة بفعاليته وشرعيته وتأثيره. ما قدمت الجمعية الأمريكية للإرشاد أكثر من دليل عملي لتقديم الخدمة النفسية الإرشاد النفسي الإلكترونية والعلاجية عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة. كما أن الجامعات الأمريكية أيضاً تضمن هذه الخدمة في مقرراتها التعليمية.

و ضحت نتائج دراسة باراك وآخرين (2008) (Barak) بعنوان: مراجعة شاملة وتحليل لفعالية تدخلات العلاج والإرشاد النفسي القائمة على الأنترنت و التي أجريت بمراجعة موسوعية الاثنتين وتسعين دراسة اختبرت فاعلية البرامج الإرشادية والعلاجية القائمة على استخدام الأنترنت وبلغ العدد الاجمالي للعينات 9764مشاركاً وخلصت المراجعة إلي أن الإرشاد والعلاج الإلكتروني فعال أو قريب من فعالية الإرشاد التقليدي.

ووضحت دراسة الباحث: محمد توفيق محمد مبروك عبد الباري بعنوان الإرشاد الإلكتروني : أطر نظرية وتطبيقات مجلة " التربوية في القرن ٢١ للدارسات التربوية والنفسية" - كلية التربية - جامعة مدينة السادات العدد الثالث والعشرون يوليو ٢٠٢٢م

كما أوضحت نتائج دراسة خولة سعد البلوي (٢٠٢٠) بعنوان: فاعلية الإرشاد النفسي الإلكتروني في خفض معدلات انتشار سلوك المسترجلة (البوية) لدى طالبات جامعة تبوك و التي أجريت علي ١٢ طالبة بجامعة تبوك فاعلية الإرشاد

النفسي في خفض معدلات انتشار سلوك المسترجلة (البوية) لدي طالبات جامعة تبوك. وأوضحت نتائج دراسة نبيل السيد حسن. ونبيلة نبيل طوخي. وعيد علي عبد الواحد (٢٠٢٠) بعنوان: فاعلية برنامج إرشاد الإلكتروني قائم على التفكير الإيجابي في تنمية "تحسين" بعض السمات المزاجية لدى الطالبات المعلمات بكلية التربية للطفولة المبكرة و التي أجريت علي ٤٠ طالبة من الطالبات المعلمات بكلية التربية للطفولة المبكرة فاعلية برنامج إرشاد الإلكتروني قائم علي التفكير الإيجابي في تنمية (تحسين) بعض السمات المزاجية لدي الطالبات المعلمات بكلية التربية للطفولة المبكرة.

كما أوضحت نتائج دراسة محمد محمد سالم. عبد الصبور منصور محمد. شيرين محمد دسوقي. وحسام محمد عبد العال (٢٠٢١) بعنوان: فعالية الإرشاد التكاملي الإلكتروني في تنمية الأبداع الانفعالي لدى التلاميذ الموهوبين ذوي صعوبات التعلم و أوضحت نتائج دراسة زينب صحصاح (٢٠٢٢) بعنوان: فعالية الإرشاد المعرفي (السلوكي) المباشر والإلكتروني (للتحفيف من أعراض ضغوط ما بعد الصدمة لدي عينة من الطالب السوريين بالمرحلة الثانوية والتي أجريت على ٢١ من الطالب السوريين المقيمين بمصر. وأوضحت نتائج دراسة أم كلثوم محمد رسلان (٢٠٢٢) بعنوان: برنامج إرشادي الإلكتروني معرفي سلوكي لتنمية الصورة الذهنية لمنظومة الجودة والجدارة المهنية لدي عينة من المعلمين عن فعالية البرنامج في تنمية الصورة الذهنية لمنظومة الجودة والجدارة المهنية لدي المعلمين

بينما اوصت دراسة العقاد(٢٠١٨) على أهمية تدعيم الاتجاهات الايجابية نحو استخدام المشورة النفسية عبر الأنترنت. والعمل كذلك على توجيه المسؤولين واصحاب القرار والمهتمين بعلوم الصحة النفسية على نشر ثقافة الإرشاد النفسي الإلكتروني وبينت دراسة العقاد(٢٠١٦) والتي هدفت إلى معرفة اتجاه الشباب الجامعي نحو خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني والعلاج النفسي عبر بيئة الفضاء الإلكتروني وخلصت إلى ضرورة وجوده وتفعيله بشكل أكبر. من هذا المنطق كانت مشكلة الدراسة والتي انحصرت في الاسئلة التالية :

اسئلة الدراسة :

- ١ ما مستوي الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لدى المتعافين من ادمان المخدرات
- ٢ هل توجد فروق داله إحصائيا فى اتجاهات المسترشددين / المسترشدات نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني باختلاف متغير الجنس .

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١ التعرف مستوى لاتجاهات نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لدى المتعافين من ادمان المخدرات .
- ٢ الكشف عن الفروق في الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة تبعاً لمتغير الجنس .

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية :

من أهمية الموضوع تناولت موضوعاً حيويًا و جديداً الإرشاد النفسي الإلكتروني تضيف للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، والاختصاصيين الاجتماعيين، وطلاب الخدمة الاجتماعية، تراثاً نظرياً يساعدهم في كيفية توظيف الخدمة الاجتماعية الإلكترونية، وتزودهم بحصيلة معرفية

• الأهمية التطبيقية

- ١ تأتي أهمية هذه الدراسة مواكبة لمطالبة منظمات الخدمة الاجتماعية الدولية كالجمعية القومية للإخصائين الاجتماعيين (NASW)، ومجلس تعليم الخدمة الاجتماعية (CSWE) بضرورة السعي نحو رقمنة الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية.
- ٢ نتائج البحث الحالية بإذن الله تثري المكتبات العربية بمعلومات جديدة عن متغيرات البحث الرئيسة، وعلى وجه الخصوص الإرشاد النفسي الإلكتروني
- ٣ تساعد متخذي القرار سواء في الوزارات و المؤسسات التعليمية أو المراكز تطوير وتحسين ممارسة واتخاذ الإجراءات اللازمة، لتحقيق جودة وكفاءة عالية تلائم الاحتياجات الحديثة الإرشاد النفسي الإلكتروني.

حدود الدراسة:

المجال البشري: تم تحديد المجال البشري لهذه الدراسة بالمتعافين من الإدمان
المجال المكاني: تم تحديد المجال المكاني لهذه الدراسة بالمدينة المنورة
المجال الزمني: : العام ٢٠٢٤-٢٠٢٥

الإطار النظري للدراسة :

أولاً الاتجاهات:

تحتل دراسة الاتجاهات مكاناً بارزاً في حياة الفرد، وديناميات الجماعة، إن معرفة الاتجاهات تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد المستقبلي، وتعد وسيلة لتفسير السلوك الانساني، كما أنها من المؤثرات القوية على السلوك الظاهر للفرد، حيث يتأثر سلوك الفرد تجاه الأمور وموقفهم منها بما لديهم من اتجاهات تتكون للتفاعل المتبادل بينهم وبين بيئتهم. وهي تنظيم مستمر للعمليات الانفعالية، والإدراكية،

والمعرفية عن مجال حياة الفرد ويعرف الاتجاه بأنه استعداد نفسي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو مثيرات مختلفة تستدعي هذه الاستجابة، ويعبر عنه عادة بالحب أو الكره. ومن وجهة نظر المعرفية يعرف الاتجاه بأنه تنظيم لمعارف ارتباطات موجبة أو سالبة ومن وجهة نظر الدافعية، فالإتجاه يمثل حالة من الاستعداد لاستثارة دوافع فيما يتصل بالموضوع، وهذا الاستعداد يتأثر بمعرفة الفرد وخبراته السابقة بالموضوع سلباً أو إيجاباً. (٠ عبد العزيز، ٢٠١١)

خصائص الاتجاهات:

- إن الاتجاهات أما أن تكون مكتسبة أو متعلمة من خلال ما يواجهه الفرد من خبرات وأنشطة ومواقف.
- يستدل عليها من ملاحظة والتقدير، ويمكن التنبؤ بها.
- الإتجاه قد يكون قويا أو ضعيفا نحو موضوع معين أو شخص معين.
- الإتجاه قابل للقياس والملاحظة والتقدير، ويمكن التنبؤ بها.
- الإتجاه قابل للتغيير والتطور تحت ظروف معينة.
- الإتجاه يتأثر بخبرة الفرد ويؤثر فيها.
- الإتجاه دينامي؛ أي يحرك سلوك الفرد نحو الموضوعات التي تنظم حوله.
- لها أبعاد معرفية ووجدانية وسلوكية.
- تتسم بصفة الثبات النسبي نحو الأشياء والموضوعات.
- لها خصائص انفعالية، حيث إن استجابات الفرد إما أن يتبعها ارتياح أو ضيق، ويتبع ذلك بحب أو كره.

وظائف الاتجاهات :

تقوم الاتجاهات بالعديد من الوظائف التي تسير للإنسان القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة، وأهم هذه الوظائف:

(١) الوظيفة المنفعية والتكيفية: حيث تحقق الكثيرة من أهداف الفرد ومصالح الدول، فالإتجاهات موجبات سلوكية تمكن الفرد من تحقيق أهدافه، وإشباع دوافعه في ضوء المعايير الاجتماعية السائدة، كما تمكن الأفراد والدول من إنشاء علاقات تكيفية سوية مع الفرد والجماعات داخل المجتمع وخارجه. والاتجاهات التي يكتسبها الإنسان في خدمة التكيف تكون إما وسيلة لتحقيق هدف مرغوب أو تجنب هدف غير مرغوب، باعتبارها ارتباطات وجدانية، تقوم على أساس خبرات الفرد في الحصول على إشباعات للدوافع.

(٢) الوظيفة التنظيمية: وذلك بتوفير إطار مرجعي يساعد الفرد على تنظيم وإدراك عمليات والمعلومات التي لديه عن الأمور المختلفة، يشكل بعينه على فهم العالم من حوله، ويعود الفضل في هذا التنظيم إلى الإتجاهات المكتسبة.

(٣) الوظيفة الدفاعية: وتهتم بتوفير القنوات التي يحتفظ بها الفرد للدفاع عن نفسه، إن الحيل الدفاعية اللاشعورية تعد من المشكلات التي تهدده من الخارج، وتعد وسائل لتقليل التوتر.

(٤) الوظيفة التوافقية المنفعية. الوظيفية الحصول على المعرفة وتحقيق الذات: يسعى المرء دائماً لفهم العالم المحيط به وتسهم الاتجاهات في اكتساب الأفراد المعايير والأطر المرجعية لفهم العالم من حولهم وتؤدي دوراً بارزاً في تكوين اتجاهات الأفراد والجماعات، ومن الأمثلة على ذلك أجهزة الاعلام ودورها في تشكيل اتجاهات الناس، ومن خلال عمليات التعلم والتفاعل مع عناصر البيئة (Jingfang.Liu. 2021).

ثانياً: الإرشاد النفسي الإلكتروني

مفهوم الإرشاد الإلكتروني هناك مصطلحات متعددة لوصف ظاهرة الإرشاد النفسي الإلكتروني مثل E Internet counseling. Online counseling. Web counseling. Online practice. Cyber counseling. Virtual counseling. Remote counseling. كما يعرف بأنه خدمة نفسية يقدمها مرشد متخصص لمسترشد يقع بين السواء واللاسواء. يتم تقديمها من خلال ما توفره التكنولوجيا من أساليب تواصل مناسبة متزامنة وغير متزامنة لمساعدة المسترشد علي تحقيق الايجابية في الشخصية ويعتبر الإرشاد الإلكتروني نوعاً من الإرشاد يأخذ افضل ممارسات الإرشاد التقليدي. بعض مزاياه الفريدة ويعدلها كي يصل إلي من يحتاج إليه عبر الوسائل الإلكترونية من أجل تعظيم فائدة تقنيات الإرشاد. (المؤمنى ٢٠١٧)

يعرفه الباحثان بانه :

نوع من أنواع الإرشاد يقدم استخدام الاساليب والطرق الإرشادية المختلفة. وأنه طريقة لتقديم الإرشاد و ليس طريقة للإرشاد حيث انه تفاعل إرشادي تقدم فيه الخدمات الإرشادية النفسية عن بعد من قبل متخصصين. وأنه يتضمن استخدام الوسائط الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات. عبر الطرق سواء المتزامنة وغير المتزامنة. لتشمل عناصر الإرشاد هي المرشد والمسترشد والعملية الإرشادية ووسيلة التواصل. مع التأكيد علي الالتزام باللوائح والمواثيق الاخلاقية والقانونية التي أصدرتها المنظمات المختلفة

يعد الإرشاد النفسي مجموعة من الجلسات الإرشادية سواء كانت فردية أو جماعية تهدف إلى إعادة الدافعية للحياة لدى العميل وتدريبهم على الثقة بالنفس والقدرة على التكيف في البيئة التي يعيش فيها، وتمتاز هذه الجلسات بآتاحة الفرصة للعميل بالتأمل والتفهم. ومع التطور الحالي في العالم، وكثرة التغيرات التي حصلت، وتعدد مصادر الحصول على المعلومات، وتعدد أنواع الثقافة، وتطور التعليم، وتتنوع

المهن، وزيادة الفجوة بين الفقراء والأغنياء، وتعدد المرضى، استدعت الحاجة إلى تعدد مجالات الإرشاد النفسي، حيث شملت الإرشاد السري، والإرشاد المهني، والإرشاد التربوي، والإرشاد الزواجي، والإرشاد الجماعي، والإرشاد ذوي الاحتياجات الخاصة.

وتحول الإرشاد التقليدي إلي الإلكتروني وهو استخدام الوسائط الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات النفسية من المتخصصين للمسترشدين؛ لأنه يتغلب علي حواجز المسافة والوصول ويفضل الشباب استخدام الأنترنت في الإرشاد وهذا ما أكدته الدراسات التي تناولت اتجاهات الشباب نحو الإرشاد وفعاليته (المطيري، ٢٠٢١)

انواع الإرشاد الإلكتروني :

(١) من حيث الزمن إلي:

- أ- متزامن: إرشاد مباشر يتواصل المرشد والمسترشد في نفس الوقت من خلال حوار مكتوب أو منطوق أو مؤتمرات صوتية ومرئية.
- ب- غير متزامن: إرشاد غير مباشر يتواصل المرشد والمسترشد في وقت لاحق كالدردشة غير المتزامنة

(٢) عدد العملاء إلي

- أ- فردي: تقديم خدمات الإرشاد النفسي لفرد واحد كالدردشة الفردية
- ب- جماعي: تقديم خدمات الإرشاد النفسي لمجموعات كالدردشة الجماعية.

(٣) أداة الاتصال إلي:

- أ- عبر البريد الإلكتروني: استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين المرشد والمسترشد في الاستشارات البسيطة.
- ب- عبر الهاتف: استخدام الهاتف في الإرشاد سواء جزء من الإرشاد التقليدي أو مستق مؤتمرات الفيديو: تقديم الإرشاد من خلال تفاعل مميز ذي اتجاهين من خلال فيديو.

العيادات الإلكترونية: فريق من المعالجين في مجالات مختلفة يصمم موقع للقيام بالإرشاد النفسي.

مواقع الشبكات الاجتماعية: توفير التواصل بين المرشد والمسترشد من خلال مواقع الشبكات الاجتماعية

(٤) درجة ونوعية الإرشاد إلي:

- أ- العلاج الإلكتروني : العملية العلاجية التي تتم من خلال قنوات الاتصال عبر الأنترنت
- ب- تقديم نصائح نفسية: قيام المعالج بالرد علي سؤال أو استفسار ضروري من قبل المسترشد.

ت- خدمات المساعدة: استخدام وسائل الاتصال لتكملة خدمات الإرشاد وجها لوجه. الرعاية الصحية والسلوكية: قيام المختصين باستخدام نظام مؤتمرات الفيديو كنوع من الرعاية النفسية.

(٥) و من حيث هدف الإرشاد إلي:

أ- التدخلات التعليمية: برامج مصممة ليتمكن المسترشد لمعلومات حول مشكلة معينة كالبرامج التثقيفية للاضطرابات .

ب- التدخلات الإرشادية ذاتية التوجه: تصميم برامج الحداث تغيير وتكون معدة مسبقا وتحتوي على ردود فعل مخصصة. التدخلات الإرشادية المدعومة عبر الأنترنت : تقديم محتوى التغيير من قبل متخصص في الصحة النفسية.

(٦) مدة الإرشاد الي:

أ- قصير المدي: الإرشاد المختصر ذو العدد القليل من الجلسات علي مدي أسابيع أو أيام.

ب- طويل المدي: الإرشاد الممتد ذو العدد الكثير من الجلسات علي مدي شهور أو سنوات.

(٧) من حيث الوسائل المتاحة إلي:

أ- عبر الهاتف: تقديم الإرشاد من خلال خطوط الهاتف.

ب- من خلال الكمبيوتر :تقديم البرامج التي تعتمد علي استخدام الكمبيوتر أثناء الإرشاد ولكن بدون الأنترنت . مؤتمرات الفيديو :تحقيق التواصل بين المرشد والمسترشد من خلال مؤتمرات الفيديو. من خلال مواقع الانترنت : استخدام مواقع الأنترنت في الإرشاد.

و من حيث الطرق الإرشادية إلي:

أ- قائم بذاته: الإرشاد النفسي الإلكتروني بمفرده بشكل كلي .

ب- وجه لوجه، وتكميلي: الإرشاد النفسي الإلكتروني كتواصل تكميلي للإرشاد وجه لوجه أو بالتزامن مع الإرشاد عبر التليفون (صحاح ، ٢٠٢٢)

مزايا الإرشاد الإلكتروني

هناك العديد من المزايا التي يتمتع بها الإرشاد الإلكتروني والتي تزداد بالثورة التكنولوجية يوم منها

○ الراحة وزيادة الوصول لكل من العملاء والمرشدين كالأشخاص محدودي الحركة.

○ الابتعاد عن وصمة العار الاجتماعية ومشاعر الخجل. وتوفير الشعور بالخصوصية فيركز علي المشكلة فيشعر بالارتياح. وتوسيع منطقة التفكير فيسمح بمراجعة التفكير.

- واتساع الاشخاص الذين يقدم لهم الإرشاد كالمعزولين أو لديهم أنماط حياة سريعة وجدول أعمال.
- قلة التكلفة المادية في التنقل وعدم استنجاار مساحة مكتبية. واستخدام الوسائط المتعددة بسرعة
- السلامة العاطفية انخفاض القرب العاطفي
- فوائد استخدام الكتابة في الإرشاد كوسيلة للتعبير عن الذات.
- والشعور بالأمان والسرية وعدم الكشف عن الهوية.
- المرونة في الوقت
- توفيره فيقدم في أي وقت ويوفر وقت الوصول لمكان الإرشاد.
- الاحتفاظ بمواد الإرشاد والتسجيل التلقائي واستعادتها.
- توفير تحكم أفضل في الظروف المحيطة كازدحام الطرق أو الطوارئ. وسهولة الاستخدام فيحتاج الى جهاز متصل بالإنترنت.
- القياس الإلكتروني والاستبيانات الإلكترونية وإجراؤها براحة تامة وربطها بقواعد البيانات لتحليلها (Pordelan, 2021)

تحفظات الإرشاد الإلكتروني :

- علي الرغم من وجود عدد من المزايا أو الجوانب الايجابية لكن هناك بعض التحفظات أو الانتقادات والمخاوف ومنها:
- قلة الوجود البشري وسوء الفهم المحتمل.
- غياب الاشارات المرئية والكلام غير اللفظي كتعبيرات الوجه ونبرة الصوت.
- قد يؤدي انقطاع الإنترنت لانقطاع الجلسة. ونقص العينات المتجانسة. ومشاكل مستخدمى الإنترنت الذين يفتقرون مهارت التكنولوجيا. والمشاكل التقنية كضعف إشارات الإنترنت وانتهاء شحن البطارية وانقطاع التيار الكهربائي
- عدم الملائمة للتدخل في الأزمات ولاضطرابات الخطيرة
- ضعف الامكانيات المادية لبعض العملاء.
- احتياجه لمستوي تعليمي ومعرفي معين.
- مخاوف من القرصنة اقتحام البرامج.
- وصعوبة التمييز بين العمل والوقت المستغرق لإرسال (دسوقي، ٢٠٢١).

مهارات الإرشاد الإلكتروني :

وضع أعضاء الجمعية الدولية للصحة النفسية عبر الإنترنت قائمة مهارات عملية يجب توافرها في المرشد الإلكتروني وهي: القدرة علي استخدام الأجهزة السمعية والبصرية. وسرعة الكتابة علي الأجهزة العادية وكذلك أجهزة اللمس. والتعامل بأريحية مع البرمجيات والانترنت . و الاستجابة بسرعة عند الضرورة أو عدم

التأخير في الرد علي الرسائل. و القدرة علي تجميع وتخزين وحماية معلومات العملاء. و معرفة التشفير والمحافظة علي السرية. و القدرة علي الكتابة التعبيرية. و القدرة علي وصف شعوره وفهم شعور الآخرين من خلا النصوص . و القدرة علي جعل التدخلات العلاجية فعالة باستخدام الاجهزة. والوعي عن كيفية إدراك العميل للمرشد علي الانترنت . و مهارات التواصل عبر الانترنت المباشرة وغير المباشرة. والمتاحة أغلب الأوقات علي الانترنت . و القدرة علي التواصل بشكل متزامن وغير متزامن علي الانترنت . و المرونة في العلاقات الارشادية الإلكترونية. والتعامل بثقة مع تكنولوجيا الانترنت . و القدرة علي معالجة أخطاء الكمبيوتر البسيطة. و القدرة علي التنقل بين الأنواع المختلفة للإرشاد التقليدي والإلكتروني . و القدرة علي التعامل مع السلوك وشدة الانفعال الوارد من رسائل العميل . والالتزام بالقواعد الاخلاقية في ممارسة الإرشاد الإلكتروني . أن يكون ماهر ا للعمل عبر الانترنت. والصبر. والابداع. والتدريب علي الإرشاد الإلكتروني إما يعمل بطريقة واحدة ومنكيف من خلال الدراسة الذاتية أو ورش العمل والندوات . (صحاح ، ٢٠٢٢)

خصائص المسترشد في الإرشاد الإلكتروني:

يجب أن يكون العميل على دراية بالحاسوب ويجب أن يكون هناك توافر للتكنولوجيا. والراحة في الاتصال بالإنترنت وعبر الإنترنت. ويكون لديه مهارت في استعمال الكمبيوتر. والقدرة علي إظهار المشاعر والأفكار وترجمة مشاعره وأفكاره لدعم التفاعل الفعال .

الجوانب الاخلاقية للإرشاد الإلكتروني :

هناك جمعيات مهنية تنشر مبادئ توجيهية أخلاقية لممارس الإرشاد الإلكتروني مثل جمعية علم النفس الأمريكية. (APA) الجمعية الأمريكية لإرشاد (ACA) (والجمعية الاسترالية لعلم النفس. والجمعية البريطانية الإرشاد والعلاج النفسي .) (BACP) المجلس الوطني للمرشدين المعتمدين. (NBCC) وتمت الإشارة إلي أن القضايا الأخلاقية التغير بوسائل مختلفة وإنما تحتاج مواكبة التكنولوجيا والتحديث باستمرار واسترشد قانون جمعية الإرشاد الكندية بست قواعد هي:

- احترام كرامة الأشخاص.
- عدم الضرر و النزاهة في العلاقات .
- الرعاية المسؤولة. و المسؤولية تجاه المجتمع . و احترام حق تقرير المصير.
- توفير إرشاد ناجح وفعال. و تقديم قضايا العميل بشكل مناسب .
- الحفاظ علي السرية. و تحذير العملاء المعرضين للخطر.
- الحصول علي موافقة علي الإرشاد. وإتاحة الخدمات و الإشارة في حالة عدم توافر الخدمات الارشادية و ضمان استمرارية الخدمات .
- تجنب تضارب المصالح

- استخدام الاساليب المختبرة. و إبلاغ العميل بحدود ومخاطر الخدمات .
- الحصول علي الموافقة المستنيرة. و الحفاظ علي سجلات العميل آمنة.
- توفير الوصول الي سجلات العميل.
- التشاور مع مقدمي الخدمات السابقين. والاشارة إذا كان يمكن حل المشكلة في وقت معقول

أهداف الإرشاد الإلكتروني :

- توجد مجموعة من أهداف الإرشاد الإلكتروني هي:
- زيادة فعالية الإرشاد في إرشاد السلوك غير السوي ودعم الصحة النفسية.
- استغلال الانترنت في تقديم خدمات الإرشاد النفسي.
- تجنب المسترشد الحرج الناتج من تعبيره عن مشكلاته النفسية أمام المرشد وجه لوجه.
- تخطي حواجز الزمان والمكان بين المرشد والمسترشد .
- انقاص المعاناة النفسية وتحسين النمو الشخصي بصورة صحيحة.
- الاتصال والاحتواء من أجل تغيير السلوك السلبي الي سلوكيات إيجابية فعالة.
- القياس والتشخيص النفسي لتغيير المشاعر السلبية الي مشاعر إيجابية.
- إعادة توجيه الصورة العقلية السلبية للذات الي إيجابية (البلوي ،٢٠٢٠).

أدوات الدراسة :

- المقياس الأول: مقياس الإرشاد النفسي الإلكتروني :
- لتحقيق أهداف البحث عمدت الباحثة الي مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة، للاستفادة منها في بناء استبيان الإرشاد النفسي الإلكتروني عديدة أبرزها وقد وزعت فقراته على ثلاثة أبعاد رئيسية وفقاً للأدبيات الدراسة هي:
- البُعد الول :أهمية الإرشاد النفسي الإلكتروني وبلغت عدد فقراته (١٠) فقرة.
- البُعد الثاني :الاتجاه نحو المرشد الإلكتروني وبلغ عدد فقراته (١٠) فقرة .
- البُعد الثالث :الاتجاه نحو خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني : وبلغ عدد فقراته (١٠) فقرات

صدق المحكمين

- عرض المقياس على عدد (٦) محكمين للحكم علي فقرات المقياس وتحديد مدى مطابق أتمائها لبعد صحة وسلامة ، صياغتها لغوياً.
- حذف الفقرات التي أجمع المحكمين على عدم أتمائها وعدلت التي تحتاج تعديل وبلغت نسبة أجماع المحكمين،(٩٥%)

صدق الاتساق الداخلي :

- تم حساب الاتساق الداخلي لمقياس الإرشاد النفسي الإلكتروني للمتعافين من المخدرات وأبعادها المختلفة كمؤشر لسلامة بنية المقياس وذلك من خلال

استخدام معامل الارتباط Pearson لاستبعاد البنود التي لا ترتبط ارتباطات دالة بالدرجة على البعد الذي تنتمي له المفردة، ثم إيجاد معامل الارتباط بين درجة البعد ودرجة المقياس ككل كما هو بالجدول معاملات الارتباط لمقياس الإرشاد النفسي الإلكتروني بين درجة البعد والدرجة الكلية للمقياس عند $n=100$

م	البعد	الارتباط بالدرجة الكلية للمقياس
١	أهمية الإرشاد النفسي الإلكتروني	٦٦٢.٠٠
٢	الاتجاه نحو المرشد الإلكتروني	٩٥٧.٠٠٠
٣	الاتجاه نحو خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني	٧٢٧.٠٠٠

تشير هذه النتائج الى تمتع المقياس بقدر كبير من التجانس الداخلي للمفردات والابعاد.

ثانياً : ثبات المقياس :

تم حساب ثبات مقياس الإرشاد النفسي الإلكتروني طريق معامل ثبات الفايرونباخ

م	البعد	عدد المفردات	معامل ثبات الفايرونباخ
١	أهمية الإرشاد النفسي الإلكتروني	١٢	٩٢٢.٠٠
٢	الاتجاه نحو المرشد الإلكتروني	١٠	٠٩٤٢٢.
٣	الاتجاه نحو خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني	١٠	٩٣٦.٠
٣	المقياس ككل	٣٢	٩٦٢.٠

أن قيمة معامل ثبات الفايرونباخ لمقياس الإرشاد النفسي الإلكتروني للمتعافين من المخدرات بأبعاده الثلاثة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات. المعالجات الاحصائية:

١. تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:
٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لأداة.
٣. معامل الفايرونباخ (Cronbach s Alpha)
٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقرات الاستبانة.

نتائج لدراسة :

السؤال الأول :

الذي ينص علي ما مستوي الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لدى المتعافين من ادمان المخدرات؟

المتغير	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة	مستوي الدلالة
أهمية الإرشاد النفسي الإلكتروني	6.5 23	30.02	0.000	مرتفع
الاتجاه نحو المرشد الإلكتروني	9.623	20.24	0.000	مرتفع
الاتجاه نحو خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني	6.623	25.18	0.000	مرتفع
المقياس ككل	16.85	27.24	0.000	مرتفع

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (،) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث في الاتجاه نحو الإرشاد النفسي الإلكتروني بأبعاده المختلفة لجانب المتوسط الحقيقي، مما يعني ارتفاع مستوى الإرشاد النفسي الإلكتروني ككل وارتفاع أبعاده المختلفة أهمية الإرشاد النفسي الإلكتروني ، الاتجاه نحو المرشد الإلكتروني ، الاتجاه نحو خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني لدى المتعافين من ادمان المخدرات مما يوضح الميل المرتفع الى خدمات الإرشاد النفسي الإلكتروني ويعزي ذلك الى ما يتمتع به الإرشاد لنفسي الإلكتروني سهولة الوصول وقلة التكلفة الخصوصية وعدم الكشف عن هوية المسترشد الابتعاد عن وصمة العار الاجتماعية ومشاعر الخجل.

السؤال الثاني :

الذي ينص علي هل توجد فروق داله إحصائيا في اتجاهات المسترشدين / المسترشدات نحو الإرشاد لنفسي الإلكتروني باختلاف متغير الجنس . ؟

المحور	النوع	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
مقياس الاتجاه نحو الإرشاد لنفسي الإلكتروني	ذكر	66.5 23	9.5 23	-2.729	.007
	انثي	76.5 23	9.7 22		

توجد فروق ذات دلالة إحصائية قيمة ت الجدولية اكبر من ت المحسوبة عند مستوي دلالة (٠.٠١) مما يدل على وجود فروق بين في اتجاه الاناث حيث كان المتوسط الحسابي اعلى عند الإناث المسترشد مما يدل ان المسترشدين ليس لديهم روح المبادرة في التردد على العيادات وبعضهم يخاف من الوصمة الاجتماعية.

المراجع:

- البلوي، خولة سعد (٢٠٢٠). فاعلية الإرشاد لنفسي الإلكتروني النفسي الإلكتروني في خفض معدلات انتشار سلوك المسترجلة (البوية) لدى طالبات جامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية-جامعة القصيم، ١٣(٤)، ١٣٤٢-١٣٧٠.
- حسون، نجاح حاتم. (٢٠٢١). مهارات الإرشاد لنفسي الإلكتروني النفسي وعلاقتها بقوة النا عند المرشدين التربويين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٨(٦٩)، ٦٤٧-٦١٩.
- عباس، محمد؛ نوفل، وبكر؛ والعبسي، محمد؛ أبو عواد، فريال. (٢٠١٤). مدخل الى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط (٥). دار المسيرة، عمان، الأردن.
- عبد العزيز، أسماء فتحي (٢٠١١). اتجاهات المرشدين الاكاديميين والطلاب نحو استخدام الأنترنت في عملية الإرشاد لنفسي الإلكتروني "رؤية مستقبلية الفرسان".
- أشواق إبراهيم أحمد (٢٠٢١). مدى فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإرشاد لنفسي الإلكتروني النفسي لدى عينة من طالبات الدراسات العليا (قسم علم النفس). مجلة الخدمة النفسية، العدد ١٤، ٢٣٤-٢٦١.
- جهز فهد عقاب (٢٠٢١): الإرشاد لنفسي الإلكتروني النفسي من التقليدية الى الإرشاد لنفسي الإلكتروني والعلاج عن بعد: دراسة في اتجاهات المسترشين من طلبة الجامعة في ضوء متغيرات الخجل وقلق التفاعل وبعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية للتنمية، ١٠(١)، ٧٣-٩٢.
- المومني، فواز أيوب (٢٠١٧) اتجاهات طلبة الإرشاد لنفسي الإلكتروني النفسي في جامعة اليرموك نحو الاستخدام الإلكتروني، مجلة دراسات، خولة سعد البلوي (٢٠٢٠). فاعلية الإرشاد لنفسي الإلكتروني في خفض معدلات انتشار سلوك المسترجلة (البوية) لدى طالبات جامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣(٤)، ١٣٧٠-١٤٢٠.
- زينب عبد هلا صحصاح (٢٠٢٢). فاعلية الإرشاد المعرفي السلوكي المباشر والإلكتروني للتخفيف من أعراض ضغوط ما بعد الصدمة لدي عينة من الطالب السوريين بالمرحلة الثانوية. رسالة دكتوراه جامعة عين شمس.
- فتحي عبد الرحمن الضبع (٢٠٢١). فاعلية برنامج إرشادي الإلكتروني قائم على التعاطف مع الذات في خفض مستوى القلق متعدد الوجه للحجر المنزلي أثناء جائحة كورونا ١٩ Covid- لدى طالب الجامعة. المجلة، ٧، ٥٩٧-٦٣٣.
- حمد محمد سالم. عبد الصبور منصور محمد. شيرين محمد دسوقي. وحسام محمد عبد العال (٢٠٢١). فاعلية الإرشاد التكاملي الإلكتروني في تنمية الأبداع الانفعالي لدى

التلاميذ الموهوبين ذوي صعوبات التعلم. مجلة كلية التربية ببور سعيد، العلوم التربوية، ٤٤ (٤) ٦٤٣-٧٠٩.

Reference

- JingfangLiu. LuGao. (2021). Analysis of topics and characteristics of user reviews on different online psychological counseling methods. International Journal of Medical Informatics. Volume 147.
- Johnson. S. (2017). E- counseling: A review of practice and ethical considerations. Antistasis. 7(1). 38-47.108-115.
- Pordelan. Nooshin; Hosseinian. Simin. (2021). Online Career Counseling Success: The Role of Hardiness and Psychological Capital. International Journal for Educational and Vocational Guidance. 21(3). 531-549.



نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان (نموذج مقترح)

Towards National Standards of the Governance of Higher
Education Institutions in the Sultanate of Oman
(Proposed Model)

إعداد

خليل سالم سليمان الفزاري
Khalil Salem Suleiman Al-Fazari

شرطة عمان السلطانية - أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة - كلية الشرطة

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404412

٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

استلام البحث

٢٠٢٤ / ١١ / ٨

قبول البحث

الفزاري، خليل سالم سليمان (٢٠٢٥). نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح). *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٤)، ٢٤٧ - ٢٩٢.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح) المستخلص:

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لبناء وتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وذلك من خلال: تحديد معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وتحديد آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة من مدراء إدارات ورؤساء أقسام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بلغ عددها (٣٥) فرداً. وتم التوصل إلى النتائج الآتية: موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بدرجة كبيرة لمعيار (الحرية الأكاديمية) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٣.٤٥) في حين كانت درجة الموافقة (متوسطة) لكل من معايير: (الشفافية، المساواة، المساواة، المشاركة المجتمعية)، كما وافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٢٣)، وجاء في المرتبة الأولى: تطوير الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب وتطبيق الحوكمة. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم نموذج مقترح لتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة-معايير الحوكمة-مؤسسات التعليم العالي-سلطنة عمان.

Abstract:

The current study sought to present a proposed model for building and applying national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman by: defining national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman, and identifying mechanisms for implementing the proposed national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman. To achieve this goal, the study used the descriptive analytical method as it suits the nature of the current study. The questionnaire was also used as a data collection tool and was applied to a sample of department managers and heads of quality assurance departments in higher education institutions in the Sultanate of Oman, which numbered (35) individuals. The

following results were reached: The study sample members agreed on the importance of the proposed national standards for the governance of higher education institutions to a large degree for the (academic freedom) standard, as its arithmetic mean was (3.45), while the degree of approval was (medium) for each of the standards: (transparency, equality), Accountability, Community Participation). The study sample members also agreed to a moderate degree on the mechanisms for implementing the proposed national standards, as their arithmetic average reached (3.23), and came in first place: Developing the organizational structure of each higher education institution in a manner consistent with the application of governance. In light of these results, a proposed model was presented for applying national standards for the governance of higher education institutions in the Sultanate of Oman.

Keywords: Governance - Governance Standards - Higher Education Institutions - Sultanate of Oman - Proposed Model.

مقدمة

يعد قطاع التعليم العالي في جميع الدول من أهم ركائز التنمية الأساسية في المجتمعات. وقد طرأت تغيرات سريعة على هذا القطاع مؤخراً؛ بسبب البيئة التنافسية بين مختلف مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهدافها وتلبية التوقعات منها؛ لذلك برزت الحاجة إلى القيام بمجموعة من الإجراءات، وإعادة النظر في توجهاتها وخططها لإصلاح نظامها الإداري والتعليمي والقيام بعملية مراجعة لوظائفها المختلفة لتحديد فيما إذا كانت متلائمة مع التطورات الحاصلة على أرض الواقع أو أنها بحاجة لتطوير وتغيير في برامجها بهدف رفع مستوى فعالية إدارتها في تحقيق الأهداف المطلوبة (المقيمة وآخرون، ٢٠٢٢). لذا أصبحت الحاجة ملحة لمؤسسات التعليم العالي باعتماد مداخل جديدة تكسبها بعداً فاعلاً، وجودة في الأداء، وقدرة مؤسسية تساعدها في التنمية المستدامة (عطوة وعلي، ٢٠١٢).

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي غاياتها الأساسية ورؤيتها لآبد من تطوير أساليب عملها ومواكبة التطورات السريعة التي تمكنها من تحقيق التميز والبقاء في ظل التحديات التي تواجهها وذلك من خلال تغيير الأساليب الإدارية التقليدية وتبني مداخل إدارية هادفة للإصلاح والتطوير ومن أهم هذه المداخل توظيف

الحوكمة بهدف تحقيق كفاءة المراقبة، والوصول إلى الشفافية وتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين (الفايز، ٢٠١٧)، وإشراك كافة أفرادها في صنع القرارات المؤثرة في إنجازاتها وأهدافها (Peter, 2000) ، وتوظيف التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتقييم (العوضي، ٢٠٢٠).

وعدت الحوكمة من أفضل المداخل الإدارية لتحسين أداء المؤسسات التعليمية؛ كونها من أساليب الإدارة الرشيدة (أبو عيادة والعجمي، ٢٠٢١؛ العوضي، ٢٠٢٠)، وتقدم تحليلاً شاملاً لإدارة التعليم العالي باعتبارها توفر إطار قانوني وشكل لعلاقة هذه المؤسسات مع المجتمع ونماذج للتمويل ومؤشرات للأداء (Da Costa, 2017,2)، كما تسهم الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق التكامل التنظيمي بين العاملين فيها على اختلاف مواقعهم الإدارية، وتحسن العمل التعاوني فيما بينهم (Joana et al, 2020)، فالتطبيق السليم لمبادئ ومعايير الحوكمة يسهم في رفع مستوى تصنيفها العالمي للمؤسسات التعليمية (محمد وعبد الرزاق، ٢٠١٩؛ رابعة، ٢٠١٩)، ويحسن من ثقة المستثمرين فيها وزيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي والتركيز على التوجه الاستراتيجي ويحمي السمعة المؤسسية (البركة، ٢٠٢٣؛ CUC,2020).

ومن الضروري ان تكون هناك معايير تأخذ البعد الثقافي في الاعتبار عند قياس ممارسات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تتمثل أهمية المعايير الوطنية في إحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم؛ بما تضمنه من مدخلات وعمليات بغية الحصول على مخرجات تعليمية عالية المستوى، ومن أهداف المعايير الوطنية للمؤسسات التعليمية الالتزام بتنفيذ الرؤية والأهداف الخاصة بها، وتحقيق الحوكمة الرشيدة والتميز في الأداء، والاعتماد على الشفافية والموضوعية عند الحكم على مستوى أداء المؤسسة التعليمية، والالتزام بمعايير المحاسبة والمساءلة وعمليات التقييم الذاتي، والسعي لتطوير أساليب الإدارة والقيادة وأساليب التقييم المؤسسي والتعليمي (الياسين وآخرون، ٢٠٢٣).

ولم تكن سلطنة عمان بمنأى عن الخطط التنموية والتوجهات العالمية لإعطاء الأولوية للحوكمة في مختلف القطاعات، إذ انطلقت رؤية عمان ٢٠٤٠ ليتم العمل بها منذ بداية عام ٢٠٢١ ولغاية ٢٠٤٠، حيث تعد المرجع التخطيطي للتنمية الشاملة على المستوى الوطني، والمظلة الأشمل للبرامج الوطنية التي تقودها الجهات الحكومية ذات العلاقة، ودليلاً شاملاً للتخطيط والتطوير خلال العقدين القادمين، حيث ارتكزت الرؤية على اثنا عشر أولوية وطنية نذكر منها ما تناوله موضوع هذه الدراسة كالآتي: "أولاً: الأولوية الأولى: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية؛ ومن ضمن أهدافها: (أ) نظام تعليمي يتسم بالجودة العالية، والشراكة المجتمعية. (ب) نظام متكامل ومستقل؛

لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية. ثانياً: الأولوية الحادية عشر: التشريع والقضاء والرقابة؛ ومن ضمن أهدافها: أ) نظام رقابي شامل يحمي المقدرات الوطنية ويحقق مبادئ المساءلة والمحاسبة. ب) نظام رقابي فاعل ومستقل يوظف الشفافية والإفصاح ويكافح الفساد، ودور رقابي بصير وفاعل للإعلام. ثالثاً: الأولوية الاثنا عشر: حوكمة الجهاز الاداري للدولة والموارد والمشاريع؛ ومن ضمن أهدافها: أ) قطاع حكومي فعال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتفويض ذو هيكلية قطاعية ويستشرف المستقبل. ب) حوكمة فاعلة للموارد والمشاريع. ج) شفافية وافصاح مؤسسي راسخ يكفل حق الوصول للمعلومات" (رؤية عمان، ٢٠٤٠). وتحقيقاً لذلك، صدر قانون التعليم العالي بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠٢٣/٢٧).

مما سبق يتضح أهمية تعزيز الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وإمكانية تفعيلها بتوظيف استراتيجيات ومعايير وطنية معتمدة من الإدارات التنفيذية، ومن المعروف تباين واختلاف الظروف الطارئة من مؤسسة تعليمية إلى أخرى وفق البيئات المختلفة، لذلك فإن وجود معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يعتبر ذا أهمية كبيرة، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لمعالجته.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للضغوط المتزايدة على مؤسسات التعليم العالي في ظل التطورات التكنولوجية والتقنية المتعلقة بمحدودية الطاقة الاستيعابية لجميع المتقدمين، وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير، وضعف البنى التحتية وقلّة فرص البحث العلمي وثقافته لدى مؤسسات القطاع التعليمي العام والخاص، وضعف الارتباط بين المشاريع البحثية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية ازداد الاهتمام بتطبيق الحوكمة في مختلف مؤسسات التعليم العالي (عرابة وبن عيسى، ٢٠١٧)، وبناءً على ذلك تبنت هذه المؤسسات معايير وآليات محددة واتجاهات حديثة في إدارتها للنهوض بقطاع التعليم العالي.

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة كدراسة كلاً من (بخيت، ٢٠٢٠؛ وبعولام، ٢٠١٨؛ المريخي، ٢٠٢٢؛ Niedlich et al, 2020) يتبين أهمية التوجه نحو الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى توصيات المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (٢٠١٧) والمؤتمر العلمي الدولي (٢٠١٢) التي أكدت على دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وضرورة إنشاء مجالس حوكمة في كل جامعة ووضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها.

ونظراً للتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والمتمثلة بغياب الرؤية الكاملة لمنظومة التعليم، وضعف التواصل بين عناصر المنظومة التعليمية، وضعف التخطيط الاستراتيجي لها، وعدم الاعتماد على البيانات الدقيقة لصياغة السياسات التعليمية، وضعف تأهيل الكوادر الإدارية المعنية بإدارة التعليم، وعدم الاستفادة من البحوث والدراسات لتطوير التعليم، وغياب المعايير المرتبطة بإدارة التعليم وحوكمته (النيهانية، ٢٠٢٠)، وبالتالي شكلت هذه التحديات عائقاً أمام تطور وتقدم مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان لذا اتجهت الاستراتيجية الوطنية للتعليم على صياغة جملة من المعايير الوطنية تؤدي إلى إيجاد خطط تنموية للسلطنة حتى عام ٢٠٤٠م وتعتمد على تطوير نظام التعليم العالي وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير كفاءة مؤسسات التعليم ورفع مستوى التنسيق بين أنظمتها، والعمل وفق نظام مساءلة يتمتع بالفاعلية والشفافية، والعمل على نقل الصلاحيات الإدارية والمالية تدريجياً لمؤسسات التعليم العالي تمهيداً لمنحها الإدارة الذاتية (Sultanate Of Oman The Education Council, 2018).

ونتيجة لتوجه الاستراتيجية الوطنية في سلطنة عمان نحو الحوكمة كأساس للإصلاح والتطوير؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (١٥) مدير ورئيس قسم في إدارات ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في العام الدراسي الأول من ٢٠٢٤م، وبينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنه على الرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة إلا أنه ٧٠% من المدراء ورؤساء الأقسام يبنوا عدم الالتزام بمبدأي الشفافية والعدالة، و٣٥% وضحو أنهم يطبقون مبادئ الحوكمة (المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، والمساءلة) بدرجة متوسطة.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كأسلوب إداري حديث ودورها في تعزيز استقلال الجامعات وتطوير مستوى التميز والأداء فيها إلا أن نتائج عدد من الدراسات المحلية بينت أن مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات مازال دون المأمول حيث بينت دراسة سعادة والحضرمي (٢٠٢١) وجود عدد من التحديات التي تحول دون تحقيق تمويل لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وأبرزها عدم تأهيل الكوادر الوظيفية بالجامعات بطريقة تتناسب مع التطورات الحديثة وكثرة الهدر المالي في التعليم ومركزية التمويل. وتوصلت دراسة عبدالله (٢٠٢١) إلى عدم تفعيل مصادر التمويل التعليم العالي وعدم وجود مساءلة كافية للمؤسسات ذات الأداء الضعيف، وهذا ما يشير إلى أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار في سلطنة عمان لا تتبع نظام الحوكمة في مؤسساتها ما أدى إلى وجود مشكلات تمويلية وإدارية واجتماعية في نظام التعليم الجامعي تتمثل

بتدني جودة الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي، وضعف مستوى عناصر المنظومة التعليمية داخلها وهذا ما يتعارض مع الأهداف الاستراتيجية لسلطنة عمان حيث أشارت الخطة العاشرة لقطاع التعليم العالي إلى أهمية تحقيق نظام متكامل ومستقل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية (سلطنة عمان وزارة الاقتصاد، ٢٠٢٢، ٢).

ومن جهة أخرى فإن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات، إذ يرتبط التصنيف العالمي لكبار الجامعات بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة (برقعان، ٢٠١٢، ١٣). وبالنظر إلى تقرير متابعة تنفيذ عمل رؤية عمان ٢٠٤٠م لعامي (٢٠٢٢-٢٠٢٣)، لوحظ أن هناك تراجعاً في تصنيف QS للجامعات (متوسط ترتيب الجامعات العمانية المدرجة ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة) إذ حصلت على الترتيب (٣٧٥) في عام ٢٠٢١م، والمرتبة (٣٦٨) في عام ٢٠٢٢، واستمر التراجع للمرتبة (٣٨٤) في عام ٢٠٢٣ (وحدة متابعة تنفيذ الرؤية ٢٠٤٠، ٢٠٢٣، ص ٢١).

واستناداً للمنطقات السابقة ولأهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وفي ضوء عدم وجود معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت الدراسة الحالية لمحاولة اقتراح وتفعيل معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما النموذج المقترح لبناء وتطبيق

معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟
٢. ما آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟
٣. ما النموذج المقترح لتطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لبناء وتطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وذلك من خلال:
- تحديد معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
 - تحديد آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- أهمية الدراسة:

أولاً- الأهمية النظرية:

- أهمية الدراسة في أنها من الدراسات القليلة التي تستهدف تقديم نموذج للمعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان -على حد علم الباحث-.
- تتناول الدراسة للحوكمة كأحد أساليب الإدارة المتطورة والمؤثرة على كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي، مع اقتراح معايير وطنية تتناسب مع بيئة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- إبراز أهمية المعايير الوطنية في تطبيق مجالات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

الأهمية التطبيقية

- قد تفيد مؤسسات التعليم العالي في تقييم واقع ممارسات الحوكمة وفق السياق المحلي.
- قد تساعد نتائج الدراسة صناع القرار والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي في تطوير ممارسات الحوكمة حال تبني النموذج المقترح.

حدود الدراسة:

- ١.٨. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على بناء نموذج مقترح لتحديد معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
- ٢.٨. الحدود الزمانية: يعد العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م حدًا زمنيًا للدراسة.
- ٣.٨. الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مدراء ورؤساء أقسام إدارات ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
- ٤.٨. الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: تُعرف بأنها: "مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها، والاستعداد لمواجهة متغيرات وتطورات بيئتها الخارجية والتكيف معها" (المريخي، ٢٠٢٢، ٤٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الإجراءات والأساليب التي تقوم بها الجهات الإدارية المسؤولة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان لتحقيق أهدافها الأكاديمية والتربوية عبر تطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة، والمساءلة، وتطبيق العدالة بين جميع عاملها من خلال توضيح حقوقهم ومسؤولياتهم، واعتماد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

المعايير: تُعرف بأنها: "بيان بالمستوى المتوقع وضعته هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرًا منشودًا من الجودة أو التميز" (المحمدي، ٢٠١٩، ٣٧٢).

- ويعرف الباحث **معايير الحوكمة** إجرائياً بأنها: مستوى تحقيق مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان التوازن بين أهدافها ورضا العاملين فيها عبر تطبيقها للشفافية والنزاهة، والمساءلة، والعدالة بين جميع عاملها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

نموذج مقترح: يُعرف على أنه: " تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات كمية أو كيفية؛ لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين" (زين الدين، ٢٠١٣، ٧).

ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه: الرؤية المستقبلية لتطبيق مجالات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لاستقراء الواقع من خلال تقديرات أفراد عينة الدراسة على معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

الإطار النظري

تعد الحوكمة من المداخل الإدارية الحديثة التي يتم الاهتمام بها في الوقت الحالي نظراً لأهميتها في تطوير البيئات التنظيمية سواءً على صعيد مؤسسات الدولة أو الشركات الخاصة وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعتبر أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر (محمد والجابرية، ٢٠١٧)، ونظراً للمكانة الهامة للتعليم العالي والبحث العلمي في جميع دول العالم، خصوصاً في الدول المتقدمة أصبحت الحاجة ملحة لمؤسسات التعليم العالي باعتماد مداخل جديدة تكسبها بعداً فاعلاً، وجودة في الأداء، وقدرة مؤسسية تساعد في التنمية المستدامة (عطوة وعلي، ٢٠١٢). إضافة لتبني مجموعة من الإجراءات التي تضمن تحقيق أهدافها كالحوكمة والمساءلة وادارتها للمخاطر المالية والإفصاح والشفافية (Ntim, 2016,)

(2)

وقد أولت سلطنة عمان موضوع الحوكمة اهتماماً بالغاً، حيث كانت في عام (٢٠٠٢) الدولة العربية الأولى التي أصدرت ميثاقاً متكاملاً لتنظيم وإدارة شركات المساهمة العامة، ويتصف بأفضل المعايير الدولية، وقد وردت فيه كافة مبادئ الحوكمة، كما أن السلطنة قد قطعت شوطاً كبيراً في ذلك، من خلال ما قامت به من خطوة فاعلة في فصل الجانب التشريعي والرقابي عن الجانب التنفيذي بما يوفر جانب من الحيادية، وتحسين عمليات الرقابة والمحاسبة وتحمل المسؤولية (الفليتي، ٢٠١٠).

وعلى هذا الأساس فقد برز الاهتمام بموضوع تطبيق الحوكمة المؤسسية في التعليم العالي في السلطنة باعتباره مدخلاً لتحقيق الجودة بها، وإسهاماً في زيادة المعرفة حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وكيفية تطبيقها، من خلال

توضيح المنطلقات الفكرية للحوكمة من حيث مفهومها، ومعاييرها وواقعها في مؤسسات التعليم العالي عامةً وفي سلطنة عمان خاصةً.

- مفهوم الحوكمة:

بدأ مفهوم الحوكمة في الانتشار بشكل واسع في مختلف المؤسسات بمختلف الأماكن، من منطلق مواكبة التغييرات العالمية بأحدث الأساليب والمداخل الإدارية للحد من العديد من الأزمات والمخاطر، وتعد الحوكمة مدخلاً أمثلاً للمعالجة والوقاية من الأزمات، لما له من أثر بالغ في دفع عجلة التنمية المستدامة، ورفع الأداء وتخفيض مستوى المخاطرة المرتبطة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول؛ كون أن ممارسات الحوكمة تهدف إلى مراقبة الأداء، وتحقيق العدالة والشفافية، ومنح حق المحاسبة والمسائلة الإدارية؛ مما يساعد في حماية المصالح لجميع الأطراف ويحد من استغلال السلطة، ويضمن جودة الأداء (عطوة وعلي، ٢٠١٢).

وتقوم الحوكمة على ثلاث ركائز رئيسية: الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات بشأن المال، والطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات بشأن السياسة، والأنظمة اللازمة لوضع هذه القرارات موضع التنفيذ (قطوش وجنوحات، ٢٠١٨). إضافة إنها طريقة لاستخدام السلطة لإدارة الأموال والموارد في المجتمع، فتستخدم الحوكمة فكرة القوة لمساعدة الناس في الحصول على حقوقهم والنمو بكل الطرق، تشمل السلطة والنفوذ مجتمعين، والطرق الرسمية وغير الرسمية للإدارة والحكم (الرفاعي، ٢٠١٩). وتوضح الحوكمة مدى أهمية أن تعمل الإدارة مع الحكومة والشركات الخاصة والمنظمات المجتمعية، وهذا يعني اتخاذ القرارات معاً والعمل معاً للتأكد من تلبية احتياجات الجميع، القرار ومشاركة أفراد المجتمع بأرائهم في الأمور المختلفة (رزوقي وموسى، ٢٠١٥).

وتهدف الحوكمة إلى: (١) تطوير وتحسين الأداء. (٢) المساعدة في بناء الاستراتيجيات السليمة، وضمان فاعلية القرارات بما ينعكس على كفاءة الأداء. (٣) تجنب الصراعات والمخاطر التي تعوق فاعلية الأداء وجودته. (٤) الوصول إلى النزاهة والشفافية والعدالة في جميع ممارسات المؤسسة. (٥) فصل الملكية التنظيمية عن الإدارة ومراقبة الأداء. (٦) تقييم مسؤوليات الإدارة وادائها، والفصل بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة، وتعزيز المحاسبة والمساءلة. (٧) وضوح هيكل المؤسسة الذي تحقق من خلاله أهدافها والوسائل المعينة، وتقييم ومتابعة الأداء (المليجي، ٢٠١١).

وتقوم الحوكمة على مجموعة من المعايير، ونجد أن تعريفات الحوكمة ومفهومها اختلف تماماً كاختلاف معايير عملية ممارسة الحوكمة، وهي بمثابة قواعد وأسس تسيّر عليها المؤسسات للوصول إلى ما تسعى إليه من الكفاءة وتعد درجة تطبيقها

مؤشراً لتبني المؤسسة لاتجاه الحوكمة من عدمه، وبناءً على ذلك فقد اهتمت المؤسسات والهيئات الدولية بوضع العديد من المعايير للحوكمة، وتم فيما بعد الاستفادة منها في كافة المجالات، و قدر لكل جهة بأن تضع مفهوما لهذه المعايير ولذلك فقد تعددت تلك المعايير وتنوعت باختلاف مجالات تطبيقها ومنها مجال التعليم العالي، ومن أهمها:

أولاً: الشفافية:

وتعني العلنية والوضوح في تداول المواضيع والمعلومات ومناقشتها وحرية الوصول إليها وتدققها الحر ومراقبتها لجميع المهتمين وأصحاب المصلحة (مرزوق، ٢٠١٢). ويقصد بالشفافية في حوكمة مؤسسات التعليم، تأكيد المصادقية لتلك المؤسسة والراي العام حولها وإتاحة ذلك للمجالس الشعبية، وسوق العمل والهيئات والمنظمات المحلية والدولية، والنقاش الحر عن كافة العاملين بها والكشف على أوجه القصور في أدائها، وفي ممارسة الحوكمة بداخلها، واعلانها عن الاستعداد الدائم لتلقي النقد عن ممارساتها في أي وقت؛ مما ينعكس على تقييم تقاريرها السنوية لكافة أنشطتها وبرامجها (العتيبي، ٢٠١٦).

وتظهر أهمية الشفافية في كونها تساعد على الوضوح في التشريعات والمساهمة في التخلص من الفساد، وتمكن جميع أصحاب المصلحة من القرارات الصادرة والتأثير فيها، وتلبي حقوق الجميع في المعرفة والفهم بمشاركتهم للمعلومات، وتقدم المساعدة في فهم الممارسات وإدارتها والبيانات الداخلية وتوعية العاملين بالخيارات المتاحة لهم (الأحمد، ٢٠١٤).

وعليه يرى الباحث أن الشفافية تعد من اهم المؤشرات في تطبيق الحوكمة وأنها تعني وضوح القوانين والأنظمة وإتاحة المعلومات والبيانات، وحرية الوصول إليها عن طريق قنوات مختلفة مخصصة لجميع أصحاب المصلحة.

ثانياً: المساءلة

وهي محاسبة العاملين عن نتائجهم أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، بحيث يوجد هيكل تنظيمي ومستويات ادارية متفاوتة تحدد المهام والواجبات ومستوى المسؤولية التي تسمح بالمحاسبة (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠). وتعتمد المساءلة على الشفافية؛ باعتبار أن الشفافية تساعد على تصميم الإجراءات والتعليمات، وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لوضع الخطط وفهم العمل ومراقبة الأداء وتساعد على تقدير معدلات المخاطرة في المؤسسات، إضافة لتوفير البيانات الرئيسية المتعلقة بالجوانب المالية بشكل دقيق وسريع (خدير وخلوفي، ٢٠١٣).

وتأتي أهمية المساءلة التعليمية من كونها، الطريقة المنظمة التي بواسطتها تحقق المؤسسات التعليمية والمجتمع أهدافها، وتوجه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة، وتمثل قيمة للمجتمع بأنها ليست آليات نظرية وحسب وانما تحقق قيمة الديمقراطية

والشفافية وتعزز الكفاءة والفعالية، وتعتبر أداة لكشف التلاعب والفساد بمعدل أسرع من المعتاد، وتوخي المسؤولين الحذر والحيطه في أعمالهم، مما يؤدي إلى حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية وتأكيد تطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي (بشير، ٢٠١٩).

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن المساءلة مهمة جداً في نظام التعليم عندما يتم استخدامه بشكل جيد، ويكون لها فوائد كثيرة، باعتبارها أداة تساعد في اكتشاف الفساد وإيقافه وتضمن معاملة الجميع بشكل عادل، وينطبق هذا بشكل خاص عندما يكون أعضاء المؤسسة مسؤولين أمام قادتهم وجميع الموظفين.

ثالثاً: المشاركة

وهي إتاحة المسؤول الفرصة لمروسيه ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل خيارات الحلول الممكنة لها، مما يبني الثقة لديهم في المساهمة معه في تطور المؤسسة (إبراهيم، ٢٠١٩). مما يعني أن مشاركة الطلاب والمعلمين وأفراد المجتمع قادتهم، يساعد في تحسين التعليم ووضع الخطط موضع التنفيذ وبناء الروابط والأفكار في تحسين منظومة التعليم (شليبي، ٢٠١٥). ولكي تنجح عملية المشاركة لا بد من وجود مستوى عال من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة والعاملين من جهة أخرى، ووجود عاملين لديهم الرغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، إضافةً لوجود مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني، وأخيراً أن تمكن عملية المشاركة المؤسسية من التوصل إلى أهدافها (شمروخ، ٢٠١٥).

وتبرز أهمية مشاركة المرووسين في صناعة القرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية في، قبول القرارات وجعلها أكثر واقعية لمن شارك في صنعها، وتلبي الاحتياجات النفسية للعاملين بمشاركتهم في صنع القرار مما يوسع مداركهم وينمي قدراتهم ويحملهم جزء من المسؤولية، ويشعر بإفراح المجال أمام المرووسين في صنع القرار ووضع السياسات بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها أن تعمل على تحسين ظروف العمل والحد من الصراعات، وتساعد المشاركة على الانسجام في جو العمل والتأثير الإيجابي في زيادة الإنتاج، وتعتبر وسيلة فعالة لتحسين أداء المؤسسة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل (الشويات، ٢٠١٥).

وهنا يرى الباحث أن التطبيق الجيد للحوكمة له علاقة بالمشاركة الفعالة من قبل المعنيين بتطبيقها، وتفهمهم لهذه المتطلبات، وأن ذلك يتطلب وجود قاعدة معلوماتية واضحة بما يخص التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية إضافةً لتمكينهم من القيام بأدوارهم وفق إمكانياتهم المتاحة، وتعزيز تفعيل المشاركة في التعليم من خلال

اعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات، والتوجه نحو اللامركزية في صنع القرارات واتخاذها بما يتوافق مع السياسات.

رابعاً: المساواة

ويقصد بها المساواة بين جميع أصحاب المصلحة، وضمان حقهم في التصويت والدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من الاستحواذ او الدمج المشكوك فيه، أو المتاجرة في المعلومات الداخلية، والحفاظ على حقهم في الاطلاع والمشاركة على المعاملات مع المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الادارة (غادر، ٢٠١٢). وتعمل المساواة على تحقيق العدالة لكل دون تمييز حرصاً على تلبية احتياجاتهم والحفاظ على سلامة وضمان سيادة القانون، حيث ينبغي أن تكون البنية القانونية منصفة تنفذ بنزاهة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.

وتأتي أهمية المساواة من ضمانتها، للحصول على الخدمات العامة المتاحة بنفس الطريقة والكلفة والإجراءات، واعتماد وتطبيق القواعد والإجراءات الموضوعية ضمن التشريعات والخدمات التي تعزز الإنصاف الأفقي (المساواة وتكافؤ الفرص)، من خلال المساواة في معاملة كافة متلقي الخدمة المتمثلين في الاحتياجات والأوضاع، و وضع وتطبيق القواعد والإجراءات الخاصة ضمن التشريعات والخدمات التي تعزز الإنصاف العمودي (العدالة) من خلال المساواة في معاملة متلقي الخدمة من الفئات الأخرى ممن لهم احتياجات وأوضاع خاصة، لضمان وصولهم للخدمات العامة المخصصة لهم وحصولهم عليها بطرق وكلف وإجراءات خاصة تراعي وضعهم (الأحمري، ٢٠١٧).

ويرى الباحث أن الحوكمة من خلال مبدأ المساواة تعمل على رفع الثقة وتقوية ثقافة الحوار بين منتسبي المؤسسة التعليمية وطلبتها وقياداتها، وإيجاد طرق للتفاعل والاندماج والتعاون بالعمل وتعزيز وتطوير الأداء.

خامساً: الحرية الأكاديمية

و تعرف بأنها حق الباحثين والأكاديميين في أن يتم تقييم أفكارهم والحكم عليها وفقاً لمدى إمكانية استخدامها في إجراء حوار ونقاش، وليس وفقاً لسلطة الباحث ونفوذه، ويعتمد ذلك على مدى توافر حرية البحث العلمي في المجتمع (Gohar, 2018) وهي حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي فردياً وجماعياً في تتبع وتطوير وابتكار المعرفة ونقلها وتطبيقها في خدمة المجتمع من خلال الدراسة والبحث والمناقشة، والإنتاج، والتدريس، والحوار البناء بين جميع العناصر (Wilson, ٢٠٠٥).

وتتبع أهمية الحرية الأكاديمية من كونها سبباً لنمو الفكر وازدهار الثقافة وافتتاح القرائح وبروز المواهب، وأحد أدوات تحقيق رسالة الجامعة ومهمتها وواجباتها تجاه المجتمع، وذلك لأن الجامعة كانت ولا زالت دائماً مطالبة بأن تكون مصدراً

للمعلومات والآراء الموضوعية المحايدة، فإذا فقدت المعلومات موضوعيتها، وحيادها، فقدت معها قيمتها، وبات من العبث توظيفها أو تطبيقها في أي مجال من مجالات الحياة (جامع، ٢٠١٢). وتعد قيمة رئيسية في الحياة؛ لتأثيرها على كل الممارسات التربوية التي تحدث داخل حجرة الدراسة، والتي ترتبط بعملية البحث ونشر نتائج البحوث الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة، ويتطلب تحقيق ذلك ضرورة توافر استقلال الجامعات، حيث يعد بمثابة وسيلة لحماية الحرية الأكاديمية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (المليجي، ٢٠١١).

وعليه ومن وجهة نظر الباحث فإنه لا يمكن أن تتحقق حوكمة التعليم العالي مالم يكن هناك حرية أكاديمية لجميع أفراد المجتمع الجامعي وعلى رأسهم عضو هيئة التدريس، حيث إنها الباعث الأول للإبداع والتجديد وتحسين الأداء، كما تعتبر الشرط الأول لاستقلالية التعليم العالي ولذلك يجب على جميع أفراد المجتمع حماية استقلالية وحرية كافة جهات التعليم العالي ومفاصل عمله.

- الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر الحوكمة في مجال التعليم العالي الوسيلة التي تنظم بها مؤسسات التعليم العالي (التعليم العالي أو التعليم ما بعد الثانوي)، وتدار بواسطتها بشكل رسمي (على الرغم من وجود تمييز في كثير من الأحيان بين تعاريف الإدارة والحوكمة)، وببساطة إدارة الجامعات هي الطريقة التي يتم بها تحقيق أهدافها وغاياتها، والهياكل التنظيمية للتعليم العالي متباينة إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم، ولكن النماذج المختلفة لها مع ذلك قواسم مشتركة، وعلى الصعيد الدولي يشمل التعليم العالي مؤسسات خاصة غير هادفة للربح، ومؤسسات عامة تحكمها هياكل إدارية تابعة مباشرة للدولة.

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية مؤخراً ليعبر عن الأزمة التي تمر بهذه المؤسسات والحلل المناسبة لها، التي كان سببها التعارض بين متطلبات الإدارة القيادية العليا والإدارة التنفيذية، مما تسبب في وجود فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، حيث تسيطر القيادات العليا على عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطالب، والمناهج والمعلمين وسير الدراسة دون أن يكون لأي من المعنيين بالخدمة - سواء الطالب، أو المجتمع أي حق في مناقشة هذه القرارات وإبداء آرائهم فيها (عطوه وعلي، ٢٠١٢). وتعد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عنصراً مهماً في تحقيق مصداقيتها التعليمية، كما أنها تُقيم نظاماً لتوزيع المسؤوليات والسلطات ومعرفة حدودها وتعمل على تقوية أو أصر الاتصال الفعال.

وفي إطار التعليم تربط هياكل الحوكمة بين العديد من الجهات، وهي التي تحدد شروط التفاعل فيما بينها، وقدرتهم على المشاركة في القرارات والمحاسبة وضمن الوصول الحر إلى المعلومات مرتبطة بتوزيع الحقوق والمسؤوليات في إطار انظمة

الحوكمة، كما أن القواعد الناظمة لشؤون الحوكمة تحدد شروط تعيين العاملين في مؤسسات التعليم العالي وتوزيعهم وتدريبهم، وتؤثر بشدة في دوافعهم ومهاراتهم، وتعد وسيلة استراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشكلات قبل وقوعها من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول بدلاً من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، وحل المشكلات قبل وقوعها (البليهي، ٢٠١٥). وعدها (عطوه وعلي، ٢٠١٢) أحد أهم مداخل تحقيق الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية، حيث أن الجودة لا يمكن أن تحقق إذا لم تصبغ بالحوكمة، كما أن حسن الحوكمة هو علامة الجودة في أي مؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن عملية النهوض بمنظومة التعليم تتطلب حلول وتشريعات متكاملة للحوكمة تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار، سواءً على مستوى القطاع التعليمي ككل أو الإدارات التعليمية، باعتبار أن الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالٍ مضمون القيمة والمستوى؛ كونها أفضل الممارسات التي تستطيع من خلالها مؤسسات التعليم العالي تنفيذ ومتابعة توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ودارة اقسامها وكلياتها (مرزوق، ٢٠١٧). وتعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مجموعة متكاملة من التشريعات والأنظمة التي تهدف إلى جودة العمليات والمخلات والمخرجات من خلال استراتيجيات مناسبة وفعالة لتحقيق أهدافها، فهي ممارسة للحكم الديمقراطي الذي يؤدي إلى احترام حقوق جميع المعنيين بوجود المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمام جميع العاملين لإبداء رأيهم وإمكانية مشاركتهم في صنع القرارات، وكذلك إمكانية مساءلة أصحاب القرار من قبل موظفي الهيئتين الإدارية والتدريسية وجميع المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية (الشافعي، ٢٠١٠).

وتبعاً لما سبق ذكره يرى الباحث أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية باتت من الضروريات التي يجب الأخذ بها وتبنيها وإدراك أهميتها من قبل المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بسلطنة عمان، والعمل على تشريع القوانين والأنظمة التي تساعد على تطبيقها، بما في ذلك رفع القيود، والتقليل من المركزية، وإتاحة الفرصة أمام الإدارات التنفيذية للمشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها.

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات بشكل عام وعلى مستوى التعليم العالي بشكل خاص، ويستعرض فيما يأتي بعضاً من تلك الدراسات التي ركزت على معايير الحوكمة بالتحديد في مؤسسات التعليم العالي أو بناء أنموذج مقترح للحوكمة في تلك المؤسسات، بما فيها الجامعات، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة المليكي (٢٠١٧) التي هدفت إلى بناء أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية وذلك من خلال التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات اليمنية الحكومية بحسب ما أشارت إليه الوثائق الرسمية، وتوصل البحث إلى بناء أنموذج لحوكمة الجامعات يتكون من منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعلاقات المتبادلة القائمة على مبادئ الشفافية والاستقلالية والمساءلة والمشاركة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة والميزة التنافسية وزيادة الكفاءة والفاعلية في أداء الجامعات اليمنية، ويتأثر هذا الأنموذج إيجاباً وسلباً بوجود عدد من العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية والتكنولوجية.

في حين هدفت دراسة الطراونة (٢٠١٧) إلى التعرف مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الرسمية الأردنية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، والمساواة، الفعالية التنظيمية)، وتحقيقاً لهذا الهدف تم تطوير استبانة طبقت على (٣٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة اليرموك. وتوصلت الباحثة إلى أن درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت متوسطة ولجميع المجالات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية)، بينما توجد فروق تعزى لأثر متغير (العمر) لصالح الفئة (٣٦-٤٦ سنة)، ولمتغير (الخبرة العملية) لصالح الفئة (أكثر من ٢٠ سنة).

وحاولت دراسة (Kentab, 2018) التعرف على مدى تطبيق متطلبات الحوكمة في جامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس من خلال الشفافية، والمساءلة، والهيكلة التنظيمية، والأنظمة، واللوائح، والعدالة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تم اختيار عينة مكونة من ٢٠٠ عضو منهم، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن مستوى الشفافية والمساءلة والعدالة في الجامعة متوسط، ومستوى الهيكلة التنظيمية والقوانين واللوائح في الجامعة مرتفع.

وهدفت دراسة (Hidayah, 2020) إلى تحديد تأثير تطبيق معايير حوكمة الجامعات الجيدة على رأس المال الفكري في التعليم العالي في جامعتين باعتماد وطني مختلف. استخدم البحث البيانات الأولية على شكل استبيان من خلال أخذ المشاركين من المسؤولين الهيكليين وغير الهيكليين في الجامعة، وطبق البحث المنهج الوصفي الكمي، أظهرت النتائج وجود تأثير أقوى في الجامعات الحاصلة على الاعتماد الوطني "أ" وتأثير أقل في الجامعات الحاصلة على الاعتماد الوطني "ب"، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة الجيدة للجامعات بمثابة العامل الرئيسي لجاذبية رأس المال الفكري ويؤدي تطبيق رأس المال الفكري إلى تعزيز سمعة الجامعة وقدرتها التنافسية.

وكشفت دراسة الأحمري (٢٠٢٠) عن مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد، وتحديد متطلبات تطوير معايير الحوكمة فيها في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة. وكان من أبرز النتائج، أن درجة تطبيق معايير الحوكمة بالجامعة في ضوء دليل المملكة المتحدة جاءت متوسطة، وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بمستوى عالي للمتطلبات اللازمة في تطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة المملكة المتحدة وفقا لمعايير منها: التشريعات واللوائح التي تساهم في تفعيل الحوكمة، وجود مجلس أمناء مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة.

وقد هدفت دراسة الدماغ (٢٠٢١) إلى التعرف على معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة في ضوء متطلبات الاعتماد والجودة والتصنيف الفلسطيني للجامعات من وجهة نظر العاملين فيها وعلاقتها بمستوى الأداء، واقتصرت الدراسة على جامعة فلسطين وجامعة غزة في المحافظة الجنوبية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٨٢) فردا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة: (معايير الحوكمة، ومتطلبات الجودة والاعتماد، والتصنيف الفلسطيني للجامعات) والمتغير التابع المتمثل في أداء الجامعات الفلسطينية الخاصة.

بينما ناقشت دراسة اليوسف (٢٠٢٢) درجة تضمين معايير الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الشفافية، التمكين، المساواة، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تضمين معايير الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الشفافية، التمكين، المساواة، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى جاءت بدرجة قوية، وجاء مستوى المؤشرات

المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى بدرجة موافقة قوية.

واقترحت دراسة الخليوي (٢٠٢٢) نموذج حوكمة جامعي لمؤسسات التعليم العالي ضمن المرحلة الانتقالية الحالية ليتواءم مع نظام الجامعات السعودي الجديد، من خلال التعرف على أبرز ملامح نظم حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة، والكشف عن درجة أهمية تطبيق عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج المقارن، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الأداة على عمداء الكليات والعمادات في جامعة الملك سعود بالرياض وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة ريدينق (University of Reading) في المملكة المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: حصلت جميع عناصر الحوكمة التالية: (المساءلة، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة) على أهمية تطبيق بدرجة (مهم بشدة) في كلا الجامعتين جامعة الملك سعود وجامعة ريدينق. ومن ثم تم بناء نموذج مقترح من خلال تعريب وتكييف نموذج حوكمة الجامعات البريطاني المطور المسمى كود لجنة رؤساء الجامعات البريطانية (CUC Code of Governance 2020) ليناسب خصوصية الجامعات السعودية وقد تكون من سبع عناصر (المساءلة، الشفافية، الاستدامة، السمعة، الشمول والتنوع، الفعالية، المشاركة).

ولخصت دراسة (Hussen, 2023) متطلبات تطبيق أبعاد الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج أن كليات التربية في الجامعات العربية تطبق فعلياً وبدرجة متوسطة أبعاد الحوكمة في إدارتها، كما تطبق في بعض حالات المراقبة الذاتية والتطوير والاستدامة. وأوصت الدراسة بإصدار اللوائح والتشريعات المتعلقة بمعايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، وإنشاء لجان مستقلة داخل كليات التربية لمتابعة وتقييم تنفيذ معايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية، واعتماد معايير موحدة ومعلنة لمختلف كليات التربية في الجامعات العربية، وتعزيز دور اتحاد الجامعات العربية، وتوطيد أواصر الشراكة بين الاتحاد وكليات التربية.

وتناولت دراسة (Hamayl, Al-Soud, 2023) درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (٤٠) فقرة، تم توزيعها على (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في ثلاث جامعات حكومية فلسطينية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، خلال العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات

السلطنة الحكومية جاءت متوسطة، وإلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة التطبيق تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح المؤهلات العليا، والمستوى الوظيفي ولصالح المستويات العليا، وسنوات الخبرة ولصالح الخبرات الأعلى.

وناقشت دراسة حرفوش وآخرون (٢٠٢٣) درجة تطبيق معايير الحاكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وأثر بعض متغيرات الدراسة وهي: الجنس، المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الجامعة على ذلك. وأظهرت النتائج أن تطبيق معايير الحاكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن درجة تطبيق معايير الحاكمة الرشيدة في الجامعة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة في الجامعة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تشجيع العاملين في الجامعة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية على الاهتمام بتطبيق معايير الحاكمة الرشيدة في جامعتهم، من خلال تقديم الدعم المناسب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات تناولت درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات مثل الطراونة (٢٠١٧)، (Kentab, 2018)، و(الاحمري، ٢٠٢٠) وغيرها، في حين أن عدداً قليلاً منها ركز على بناء نموذج مقترح أو استراتيجية لتطبيق تلك المعايير كما في دراسة المليكي (٢٠١٧) و(الخليوي، ٢٠٢٢). وبذلك فقد تشابهت تلك الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، واختلفت عنها في اقتراحها معايير وطنية للحكومة ومحاولتها بناء نموذج مقترح لتطبيق تلك المعايير وتفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، وهو ما يميز الدراسة الحالية عن جميع ما سبقها من دراسات. استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في اختيار المنهجية الملائمة لتحقيق أهداف دراسته وفي بناء الاستبيان وتحديد معايير الحوكمة وفي بناء النموذج المقترح.

منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته طبيعة الدراسة الحالية وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويهتم هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويتم ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مدراء ورؤساء أقسام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، تم اختيار عينة متبصرة منهم بلغ عددها (٣٥) فرداً. وقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الآتية:

١. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في العمل:

جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في العمل

الترميز	الفئة	العينة	النسبة %
1	أقل من خمس سنوات	6	17.1
2	من ٥-١٠ سنوات	3	8.6
3	أكثر من ١٠ سنوات	26	74.3
	المجموع	35	100.0

يلاحظ من الجدول (١) أن أفراد العينة توزعوا إلى ما نسبته (٧٤.٣%) من ذوي خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وما نسبته (١٧.١%) ممن لديهم أقل من خمس سنوات خبرة، و(٨.٦%) ممن لديهم من (٥-١٠) سنوات خبرة.

٢. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

جدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

الترميز	الفئة	العينة	النسبة %
٢	ماجستير	12	34.3
3	دكتوراه	23	65.7
	المجموع	35	100.0

يلاحظ من الجدول (٢) أن أفراد عينة الدراسة ممن هم من حملة شهادة الدكتوراه قد بلغت نسبتهم (٦٥.٧%)، وأن نسبة أفراد الدراسة من حملة شهادة الماجستير قد بلغت (٣٤.٣%).

٣. توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

جدول ٣: توزيع عدد أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

الترميز	الفئة	العدد	النسبة %
1	مدير إدارة	14	40.0
2	رئيس قسم	11	31.4
3	غير ذلك	10	28.6
	المجموع	35	100

يبين جدول (٣) أن ما نسبته (٤٠%) من أفراد عينة الدراسة يعملون مدير إدارة، في حين أن ما نسبته (٣١.٤%) يعملون رؤس قسم، وما نسبته (٢٨.٦%) ضمن فئة (غير ذلك).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كونها الأداة الأكثر ملاءمة للحصول على المعلومات والبيانات التي تخص أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وقد بنيت وفق الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من الاستبانة: يتحدد الهدف منها في تعرف درجة موافقة أفراد العينة على المعايير الوطنية المقترحة لحكومة مؤسسات التعليم العالي لسلطنة عمان وآليات تطبيق تلك المعايير.
- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بأبعاد الدراسة.
- تحديد مكونات الاستبانة

بناء على ما سبق تم تحديد مكونات الاستبانة في جزأين:

الجزء الأول: المعلومات الأولية:

اشتملت على مقدمة الاستبانة والتعريف بالهدف منها وطريقة الإجابة عن بنودها، والتأكيد أن الإجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ثم البيانات الأولية للعينة في الدراسة الحالية وهي: (سنوات الخبرة والمستوى التعليمي وطبيعة العمل).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة والعبارات:

تكونت الاستبانة من المحاور الآتية:

المحور الأول: المعايير الوطنية لحكومة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وتفرع عنها خمسة معايير ضمن خمسة أبعاد هي: (الشفافية، المساواة، المساءلة، الحرية الأكاديمية، والمشاركة المجتمعية)

المحور الثاني: آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحكومة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

اشتقاق العبارات في كل محور من المحاور والأبعاد السابقة، وقد تكونت الاستبانة من (٥٧) عبارة في مجموعها الكلي موزعة على المحاور السابقة. والجدول الآتي يوضح توزيع البنود على المحاور:

جدول ٤: توزيع عبارات الاستبانة على المحاور

عدد العبارات	البعد	المحور
١٠	الأول	الأول
١٠	الثاني	
٨	الثالث	
٦	الرابع	
٧	الخامس	
١٦	المحور الثاني	
٥٧	المجموع	

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

أولاً: الصدق

١- الصدق الظاهري: قام الباحث بالتحقق من صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة لإبداء آرائهم حول الاستبانة ومناسبتها للهدف منها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى مدى كفاية المحاور والعبارات بشكل عام وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. وقد قدم المحكمين مجموعة من الملاحظات تمثلت في مناسبة الأداة للهدف منها، وضرورة إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح مفهومة أكثر بالنسبة للعينة وحذف أو إضافة بعض العبارات.

٢- الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة في المحاور المختلفة مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة، للتأكد من مدى تماسك عبارات كل محور وتجانسها فيما بينها، وقد جاءت نتائج حساب معامل الارتباط بيرسون وفق الآتي:

نتائج معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة
المحور الأول:

جدول ٥: معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة في المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل من البعد المحور ككل

البعد	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	م	معامل الارتباط مع الاستبانة	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	م	معامل الارتباط مع الاستبانة
البعد الأول	١	.723**	٥	.651**	٩	.748**	٩	.851**
	٢	.860**	٦	.826**	١٠	.569**	١٠	.760**
	٣	.837**	٧	.870**				.803**
	٤	.853**	٨	.827**				.835**
البعد الثاني	١	.842**	٥	.848**	٩	.870**	٩	.796**
	٢	.890**	٦	.818**	١٠	.913**	١٠	.815**
	٣	.921**	٧	.789**				.806**
	٤	.881**	٨	.791**				.836**
البعد الثالث	١	.798**	٤	.762**	٧	.859**	٧	.870**
	٢	.859**	٥	.810**	٨	.888**	٨	.931**
	٣	.803**	٦	.763**				.921**
البعد الرابع	١	.677**	٣	.848**	٥	.796**	٥	.607**
	٢	.706**	٤	.464**	٦	.812**	٦	.797**
البعد الخامس	١	.626**	٤	.411*	٧	.854**	٧	.590**
	٢	.781**	٥	.721**				.599**
	٣	.897**	٦	.799**				.766**

يلاحظ من الجدول (٥) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل بعد في المحور الأول والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه وللمحور ككل هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق البنود وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض.

المحور الثاني:

جدول ٦ : معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة في المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل من المحور والاستبانة ككل

المحور	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة	م	معامل الارتباط مع المحور ككل	معامل الارتباط مع الاستبانة
المحور الثاني	١	.732**	.537**	١٣	.739**	.515**
	٢	.852**	.738**	١٤	.781**	.525**
	٣	.809**	.517**	١٥	.825**	.619**
	٤	.807**	.736**	١٦	.643**	.661**
	٥	.847**	.888**			
	٦	.714**	.663**			

يلاحظ من الجدول (٦) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه وللإستبانة ككل هي معاملات ارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق البنود وتجانسها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول ٧: معامل ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا

المحور	البعد	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الشفافية	0.875
	المساواة	0.876
	المساءلة	0.871
	الحرية الأكاديمية	0.775
	المشاركة المجتمعية	0.821
مج المحور الأول		0.852
المحور الثاني		0.901
المجموع الكلي للاستبانة		0.868

يتبين من الجدول (٧) أن جميع معاملات الارتباط بطريقة ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية وللمجموع الكلي للاستبانة هي قيم مقبولة لإجراء التطبيق النهائي. وبناء على ما سبق تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية.

- تصحيح الاستبانة

تتم الاستجابة لعبارات الاستبانة من قبل أفراد العينة بالاختيار ما بين خمسة اختيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة ضعيفة جداً) وهي تقابل الدرجات الآتية بالترتيب (٥-٤-٣-٢-١)، وقد تم الاعتماد على المحكات الآتية بناء على المتوسطات الحسابية للعبارات والمحاور، وفق الآتي:

تم إعطاء وزن للبدائل (موافق بدرجة كبيرة جداً = ٥، موافق بدرجة كبيرة = ٤، موافق بدرجة متوسطة = ٣، موافق بدرجة ضعيفة = ٢، موافق بدرجة ضعيفة جداً = ١)، وبعد ذلك تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠.٨$$

جدول (٨) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

مدى المتوسطات	درجة الموافقة
من ٤.٢١ فأكثر	كبيرة جداً
من ٣.٤١ - ٤.٢	كبيرة
من ٢.٦١ - ٣.٤	متوسطة
من ١.٨١ - ٢.٦	ضعيفة
١.٨ فأقل	ضعيفة جداً

إجراءات تطبيق الدراسة:

تم اتباع الإجراءات المنهجية الآتية للوصول إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وأبعاده المختلفة.
- اختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة.
- تصميم الاستبانة والتحقق من خصائصها السيكمترية.
- الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق الدراسة.
- تحديد المجتمع الأصلي واختيار العينة الممثلة له.
- تطبيق الاستبانة على أفراد العينة النهائية.
- تفرغ بيانات الاستبانة وتحليلها وفق برنامج SPSS.

- تفسير النتائج ومناقشتها.
- بناء النموذج المقترح في ضوء نتائج تحليل الاستبانة.
- التحقق من صدقه بعرضه على مجموعة من المتخصصين وإجراء التعديلات.
- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

أساليب المعالجة الإحصائية:

- بعد استكمال جمع البيانات والمعلومات تم تحليل النتائج وإجراء المعالجة الإحصائية الخاصة بالدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) على النحو التالي:
١. التكرارات، والنسبة المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
 ٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.
 ٣. معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
 ٤. معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

نتائج الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما المعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بالحوكمة بشكل عام وبالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، ورؤية عمان ٢٠٤٠، ثم حدد معايير الحوكمة في خمسة أبعاد رئيسة هي: (الشفافية، المساواة، المساءلة، الحرية الأكاديمية، والمشاركة المجتمعية) ثم قام باشتقاق المعايير الفرعية التي تندرج تحت كل منها، وضمنها في استبانة ووزعها على أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة موافقتهم على تلك المعايير، وبعد التطبيق واستخراج البيانات ومعالجتها إحصائياً تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة في كل بعد من أبعاد المحور الأول من الاستبانة، وترتيبها وفق قيم متوسطاتها الحسابية، وقد كانت النتائج وفق المعايير الخمسة كالآتي:

المعيار الأول: الشفافية

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (الشفافية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضوح الأنظمة واللوائح المطبقة.	3.54	.980	كبيرة	١
٢	سهولة تدفق المعلومات الموضوعية حول عمل مؤسسات التعليم العالي	3.49	.981	كبيرة	٢
٣	نشر معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية	2.66	1.259	متوسطة	١٠
٤	المصداقية في التعامل مع المستفيدين من الخدمات	3.26	.817	متوسطة	٤
٥	نشر حقوق وواجبات المستفيدين من الخدمات وإتاحتها إلكترونياً للجميع	3.17	1.043	متوسطة	٥
٦	الوضوح في التقارير السنوية لمؤسسات التعليم العالي	3.14	.648	متوسطة	٦
٧	الإفصاح عن نتائج الأداء وانعكاساته على جميع أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين والعاملين)	2.86	1.141	متوسطة	٨
٨	سهولة استخدام وتطبيق المعلومات عن عمل مؤسسات التعليم العالي من قبل العاملين فيها	3.09	.887	متوسطة	٧
٩	قدرة جميع الأطراف في مؤسسات التعليم العالي على الإفصاح عن مشكلاتهم واحتياجاتهم للقيادة بسهولة	2.66	1.027	متوسطة	٩
١٠	الإعلان عن أهداف وبرامج مؤسسات التعليم العالي بصورة دورية	3.43	.739	كبيرة	٣
	الإجمالي	3.12	0.77	متوسطة	

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة لدى أفراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعيار الشفافية (٣.١٢) بانحراف معياري (0.77)، أي أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للشفافية هي درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الأول بين (٢.٦٦ - ٣.٥٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "وضوح الأنظمة واللوائح المطبقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤) بانحراف معياري (٠.٩٨٠) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "نشر معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٦) وانحراف معياري (1.259) وبدرجة موافقة متوسطة.

وقد تعود هذه النتائج إلى وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية هذا المعيار وضرورته في تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة لا سيما أن الشفافية في المعلومات وجعلها سهلة الوصول للجميع يمنح العملاء الثقة في المؤسسة وأهدافها وقراراتها، مما يشكل قناة

اتصال مفتوحة بين المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة وهذا يؤدي إلى الارتقاء في جودة المخرجات وفاعلية أعلى في تحقيق الأهداف.

تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة المليكي (٢٠١٧) التي أثبتت درجة أهمية حوكمة الجامعات لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء كانت (كبيرة جداً)، حيث حصل مبدأ الشفافية على وسط مرجح (٤.٨٠٩)، ووزن منوي (٩٦.١٩%).

المعيار الثاني: المساواة

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن

عبارات معيار (المساواة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	توزع الفرص على جميع الأقسام/الكلية في مؤسسات التعليم العالي بشكل عادل وواضح.	3.36	0.974	متوسطة	٧
٢	تطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع دون تمييز للنوع أو الجنسية	3.42	1.208	كبيرة	٥
٣	توافر معايير واضحة لترقية أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية	3.44	1.323	كبيرة	٤
٤	نشر معايير الحصول على المكافآت أمام جميع العاملين	3.80	1.324	كبيرة	١
٥	الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين	3.66	0.968	كبيرة	٢
٦	التوصيف الواضح لواجبات وصلاحيات كل وظيفة	3.47	1.071	كبيرة	٣
٧	وجود سياسة توظيف عادلة (لا تميز حسب الجنس أو العرق أو الدين...)	3.41	1.301	كبيرة	٦
٨	العدالة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة	2.91	1.121	متوسطة	٩
٩	العدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية	2.77	1.087	متوسطة	١٠
١٠	العدالة في تطبيق نظام الترقيات في المناصب الإدارية	2.94	1.259	متوسطة	٨
	الإجمالي	3.31	1.02	متوسطة	

يبين الجدول (١٠) أن درجة الموافقة لدى أفراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعيار المساواة (٣.٣١) بانحراف معياري (1.02) أي أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للمساواة هي درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارة المعيار الثاني بين (٣.٧٧-٣.٨٠) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة " نشر معايير الحصول على المكافآت أمام جميع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) بانحراف معياري (1.324) ودرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت عبارة " العدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.77) بانحراف معياري (1.087)، ودرجة موافقة متوسطة.

تعود النتائج السابقة إلى أهمية هذا المعيار في كونه من أكثر الطرق التي تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة درجة الانتماء المهني للموظفين عندما تتحقق درجة عالية من الوضوح والمساواة في الفرص والموضوعية في التقييم مما يكسبهم الثقة بالمؤسسة وقيادتها وهذا يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين العمل. تتفق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة الأحمري (٢٠٢٠) التي أثبتت أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات اللازمة لتطوير معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة وفقا للمعايير المطبقة في المملكة المتحدة.

المعيار الثالث: المساءلة

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (المساءلة)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وجود نظام فعال لمحاسبة الإدارة العليا حول الخطط الاستراتيجية	3.57	1.195	كبيرة	٤
٢	إمكانية مطالبة الطالب بحقوقه وفق أنظمة ولوائح عادلة	3.31	1.078	متوسطة	٦
٣	وجود نظام لتقديم الشكاوى من قبل منسوبي مؤسسات التعليم العالي ليتم التعامل معها	3.49	1.173	كبيرة	٥
٤	تقييم أداء الهيئة الإدارية والأكاديمية وفق معايير دقيقة وواضحة	3.94	1.056	كبيرة	١
٥	العدالة في محاسبة ومساءلة الأفراد في مؤسسات التعليم العالي	3.91	1.095	كبيرة	٢
٦	المساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في مؤسسات التعليم العالي	3.86	1.167	كبيرة	٣
٧	تمكين المواطنين وذوي العلاقة لممارسة دور رقابي على أعمال مؤسسات التعليم العالي دون تعطيل أو إساءة	2.51	1.197	ضعيفة	٨
٨	الإفصاح عن آليات مساءلة ومحاسبة الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	2.57	1.145	ضعيفة	٧
	الإجمالي	3.39	0.74	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (١١) أن درجة الموافقة لدى أفراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمعيار المساءلة (٣.٣٩) بانحراف معياري (٠.٧٤)، أي أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للمساءلة هي درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الثالث بين (٢.٥١-٣.٩٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "تقييم أداء الهيئة الإدارية والأكاديمية وفق معايير دقيقة وواضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) بانحراف

معياري (٠.٠٥٦) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "تمكين المواطنين وذوي العلاقة لممارسة دور رقابي على أعمال مؤسسات التعليم العالي دون تعطيل أو إساءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥١) وانحراف معياري (1.197) وبدرجة موافقة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوحي أفراد العينة بأهمية وجود طرق موضوعية ودقيقة لمحاسبة العاملين في المؤسسات ومراقبة أعمالهم وإنجازاتهم ومحاسبتهم إذا تجاوزوا السلطة أو أخلوا بأخلاقيات العمل، ومكافأهم إن أجادوا العمل، مما يؤدي إلى تحمل مسؤولية أداؤهم بشكل يحول دون انتشار الفساد أو تقليل فعالية المؤسسة بشكل عام.

تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة المليكي (٢٠١٧) التي أثبتت درجة أهمية حوكمة الجامعات لكل مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعات من وجهة نظر الخبراء كانت (كبيرة جدا)، حيث حصل مبدأ المساءلة على وسط مرجح (٤.٦٧٦)، ووزن مؤوي (٩٣.٥٢%).

المعيار الرابع: الحرية الأكاديمية

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (الحرية الأكاديمية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب مع بيئتها المحلية	3.46	.741	كبيرة	٣
٢	توافق معايير قبول الطلاب وفق رؤية وزارة التعليم العالي	3.74	.852	كبيرة	١
٣	إتاحة تقديم الاستشارات للجهات الخارجية من قبل أعضاء هيئة التدريس	3.66	.906	كبيرة	٢
٤	إتاحة نشر الأبحاث المتميزة لعضو هيئة التدريس مهما كانت نتائجها	3.34	.838	متوسطة	٤
٥	حرية اختيار طريقة التدريس التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة.	3.46	1.039	كبيرة	٦
٦	حرية اختيار طريقة التقويم التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة.	3.06	1.027	متوسطة	٥
	الإجمالي	3.45	0.910	كبيرة	

يبين الجدول (١٢) أن درجة الموافقة لدى أفراد العينة جاءت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمعيار الحرية الأكاديمية (٣.٤٥) بانحراف معياري (٠.٩١)، أي أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للحرية الأكاديمية هي درجة كبيرة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الرابع بين (٣.٠٦) -

٣.٧٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "توافق معايير قبول الطلاب وفق رؤية وزارة التعليم العالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤) بانحراف معياري (٠.٨٥٢) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "حرية اختيار طريقة التقويم التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦) وانحراف معياري (1.039) وبدرجة موافقة متوسطة. يلاحظ أن هذا المعيار حصل على أعلى نسبة موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك يعود لأهميته وتأثيره على كافة الممارسات لأعضاء المؤسسات في التعليم العالي ولا سيما أعضاء هيئة التدريس والطلاب بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وتحقيق استقلاليتها من منطلق حماية استقلالية وحرية الأفراد داخله. تتفق هذه النتائج مع توصيات دراسة الأحمرري (٢٠٢٠) التي أوصت بالاهتمام بتفعيل معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد بجميع أبعدها، من خلال اللوائح والتنظيمات التي تساهم في تفعيل الحوكمة.

المعيار الخامس: المشاركة المجتمعية

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات معيار (المشاركة المجتمعية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	اتباع الأساليب التشاركية في عملية صنع القرار	3.41	1.078	كبيرة	٣
٢	إتاحة الفرصة أمام الطلبة والمجتمع وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل	2.69	.963	متوسطة	٥
٣	التميز والفعالية في اشترك الطلبة بمجالس التعليم العالي في صنع القرار	2.91	1.095	متوسطة	4
٤	تطبيق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية	3.94	1.083	كبيرة	١
٥	مشاركة المستفيدين من خدمات وزارة التعليم في انتخاب القيادات الأكاديمية	2.34	.998	ضعيفة	٦
٦	مشاركة المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم البرامج الأكاديمية	3.66	1.136	كبيرة	٢
٧	مشاركة المستفيدين من خدمات وزارة التعليم في تقييم القيادات الأكاديمية	2.31	1.105	ضعيفة	٧
	الإجمالي	3.03	0.951	متوسطة	

يبين الجدول (١٣) أن درجة الموافقة لدى أفراد العينة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمعيار المشاركة المجتمعية (٣.٠٣) بانحراف معياري (٠.٩٥)، أي ان درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعايير الفرعية للحرية الأكاديمية هي

درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المعيار الخامس بين (٢.٣١-٣.٩٤) وهي تقع بين فئتي الكبيرة والمتوسطة، حيث جاءت عبارة "تطبيق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) بانحراف معياري (١.٠٨) وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة "مشاركة المستفيدين من خدمات وزارة التعليم في تقييم القيادات الأكاديمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٣١) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة موافقة ضعيفة.

يمكن تفسير النتائج السابقة في ضوء أهمية المشاركة المجتمعية في جعل القرارات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ وتأمين مزيد من الانسجام في جو العمل وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها، لا سيما إن تم اعتماد الشورى والأسلوب الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

تتفق هذه النتائج مع توصيات دراسة الأحمر (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تشكيل مجلس أمناء مستقل يتكون من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها مختص بتطبيق الحوكمة. وهذا يدعم تفعيل المشاركة المجتمعية في تنفيذ الحوكمة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة في المحور الثاني من الاستبانة، وترتيبها وفق قيم متوسطاتها الحسابية، وقد كانت النتائج وفق ما يأتي:

جدول ١٤ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة عن عبارات المحور الثاني من الاستبانة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	وضع أنظمة وقوانين وتوجيهات توضح أساليب ممارسة سلطة المجالس وقيادتها الإدارية	3.49	.781	كبيرة	٢
٢	تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل صريح ضمن التشريعات	3.49	.658	كبيرة	٢
٣	تطوير الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب وتطبيق الحوكمة	3.51	.818	كبيرة	١
٤	تشكيل مجلس مستقل مختص بتطبيق معايير الحوكمة	3.43	1.037	كبيرة	٣
٥	وضع أنظمة رقابية فعالة	3.09	1.292	متوسطة	٩
٦	تشكيل لجنة تدقيق تشرف على إجراءات التدقيق الداخلي والمحاسبية	3.40	1.006	متوسطة	٤
٧	الاستعانة باستشاريين من خارج مؤسسات التعليم العالي لتطبيق معايير الحوكمة	3.11	1.157	متوسطة	٨

نحو معايير وطنية لحكومة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (نموذج مقترح)، خليل الفزاري

١٢	متوسطة	1.106	2.80	إعداد خبراء محليين ذوي مستويات عالية في التدقيق والمراقبة	٨
٧	متوسطة	.822	3.17	تحديد مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل	٩
١٠	متوسطة	.968	3.06	صياغة وثيقة رسمية تعترف بحريات أطراف مؤسسات التعليم العالي	١٠
٦	متوسطة	1.023	3.20	إعداد دليل تطبيق نظام الحوكمة المطلوب للالتزام به من قبل مؤسسات التعليم العالي	١١
٨	متوسطة	.912	3.14	إقامة اللقاءات العلمية والندوات وورش العمل لرفع الوعي لدى جميع الأطراف بمعايير الحوكمة إجراءات تطبيقها	١٢
١١	متوسطة	.891	3.03	توفير البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لتنمية وتطوير قدرات العاملين لممارسة نظام الحوكمة	١٣
٧	متوسطة	.891	3.17	وضع برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات لتطبيق معايير الحوكمة	١٤
٥	متوسطة	.817	3.26	التحديث المستمر لمواقع مؤسسات التعليم العالي الإلكترونية لتحقيق معيار الشفافية في نشر المعلومات عن عملها	١٥
٤	متوسطة	.881	3.40	توظيف التقنية ووسائل الاتصال الحديثة لنشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة المجتمعية الفاعلة في المجتمع ككل	١٦
	متوسطة	.715	3.23	الإجمالي	

يبين الجدول (١٤) أن درجة الموافقة على آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحكومة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٢٣) بانحراف معياري (٠.٧١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين (٢.٨٠-٣.٥١)، وجاءت بين الفئة الكبيرة والمتوسطة حيث جاءت العبارة الثالثة بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥١) بانحراف معياري (٠.٨١٨). وبدرجة موافقة (كبيرة)، بينما جاءت العبارة الثامنة بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠) وانحراف معياري (1.106) وبدرجة موافقة متوسطة.

يمكن تفسير النتائج السابقة بأن نقطة البداية للتطوير في أي مؤسسة تعليمية يجب أن يبدأ من تعديل هيكلها التنظيمي وتطويره بما يتناسب مع متطلبات ذلك بحيث يكون قادراً على تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات لكل مستوى من مستويات العمل داخل المؤسسة إضافة إلى أهمية التشريعات والقوانين النازمة لذلك فالحكومة تدور التشريعات والسياسات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرار لذوي التأثير من أصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجها.



تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الدماغ (٢٠٢١) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة حوكمة الجامعات الفلسطينية وتعزيزها، والإسراع في إصدار دليل لحوكمة الجامعات الفلسطينية الخاصة، وتشكيل لجنة حوكمة سواء على مستوى قطاع التعليم العالي، كما تتفق مع ما أوصت به دراسة (Hussen, 2023) في إنشاء لجان مستقلة داخل كليات التربية لمتابعة وتقييم تنفيذ معايير الحوكمة في كليات التربية بالجامعات العربية.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لتطبيق المعايير الوطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث ببناء النموذج المقترح وفق العناصر الآتية:
أخذ التعليم العالي والبحث العلمي في جميع دول العالم مكانة هامة، خصوصاً في الدول المتقدمة وأصبحت مؤسسات التعليم العالي في حاجة ملحة لاعتماد مداخل جديدة تكسيها بعداً فاعلاً، وتعطيها جودة في الأداء وتحسن من نوعية الحياة بها، من منطلق الدور الرائد الذي تقوم به، ومن بين أهم الأنظمة المستخدمة في تطوير قطاع التعليم العالي، نجد ما يعرف بالحوكمة والتي تتميز بمجموعة من الأسس والمبادئ التي تسمح بالنهوض بمؤسسات التعليم العالي وترقيتها وتطويرها لكي تساهم بشكل إيجابي في الاقتصاد الوطني، وتطوير المجتمعات.

وعلى هذا الأساس فقد برز الاهتمام بموضوع تطبيق الحوكمة المؤسسية في التعليم العالي في السلطنة باعتباره مدخلاً لتحقيق الجودة بها، وتناولت رؤية عمان ٢٠٤٠ هذا الأساس في عدد من الأولويات الوطنية والمشاريع التنفيذية لتحقيقها، ومن هذا المنطلق قام الباحث ببناء نموذج مقترح لمعايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وفيما يأتي عرض لأبرز ملامح هذا النموذج:

منطلقات النموذج المقترح

أولاً: رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تعد المرجع التخطيطي للتنمية الشاملة على المستوى الوطني، والمظلة الأشمل للبرامج الوطنية التي تقودها الجهات الحكومية ذات العلاقة، ودليلاً شاملاً للتخطيط والتطوير خلال العقدين القادمين، حيث ارتكزت الأولوية على اثنا عشر أولوية وطنية نذكر منها ما تناوله موضوع الدراسة كالاتي: (أ) الأولوية الأولى: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية. (ب) الأولوية الحادية عشر: التشريع والقضاء والرقابة، (ج) الأولوية الاثنا عشر: حوكمة الجهاز الاداري للدولة والموارد والمشاريع (رؤية عمان، ٢٠٤٠).

ثانياً: اتجاه الكثير من الدول إلى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية.

ثالثاً: الخبرات العالمية في الحوكمة لا سيما في مؤسسات وزارة التعليم العالي أو الجامعات.

رابعاً: التصنيفات العالمية للجامعات واعتماد معايير الشفافية والمساءلة كمعايير رئيسة فيها.

مبشرات النموذج المقترح

- الادب النظري والدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

- معالجة التحديات التي تواجه عملية التحول نحو الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية عمان ٢٠٤٠ للوصول لنظام متكامل ومستقل لحوكمة المنظومة التعليمية وتقييمها.

- سمات العصر الحالي الذي يتسم بالتطورات الإدارية والتغيرات العلمية والمستحدثات التكنولوجية المتسارعة التي شملت مختلف أطراف الحياة.

- الانتشار الواسع لتطوير حوكمة المؤسسات وغياب المعايير اللازمة لذلك.

- الميزات والفوائد التي تحققها الحوكمة عند تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي مثل القضاء على الفساد والحد من الأزمات ورفع الأداء والقدرة التنافسية للخدمات وغيرها.

أهداف النموذج المقترح

يهدف النموذج المقترح إلى ضمان تطبيق معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، ويتحقق هذا الهدف من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يأتي:

- تحقيق الشفافية والعدالة والنزاهة في كل ممارسات مؤسسات التعليم العالي وعملياتها.

- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقويم أدائها وتعزيز المراقبة والمساءلة.

- تحقيق المشاركة المجتمعية الفاعلة في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.

- تحقيق فاعلية وكفاءة أعلى لمؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق المعايير الوطنية للحوكمة.

متطلبات النموذج المقترح

يحتاج تطبيق النموذج المقترح إلى توافر المتطلبات الآتية:

- توافر قواعد بيانات متكاملة تحتوي على آليات لرصد المعلومات المطلوبة والاستفادة منها في صنع القرار.

- وجود رؤية استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي تتناسب مع إمكاناتها وسياسة عمل واضحة.
- تحسين البيئة الرقابية بما يشمل من قواعد أخلاقية وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على جميع المستويات
- وجود قيادات داعمة وحازمة.
- عمل دليل إسترشادي لمسؤوليات مجلس الحوكمة وجميع اللجان المنبثقة منه توضح فيه المهام والمسؤوليات لجميع الأطراف تجاه تطبيق الحوكمة.
- تدريب الجهات ذات العلاقة بتطبيق النموذج المقترح.
- تحليل نتائج تطبيق النموذج المقترح للتعرف على نواحي الضعف ومعالجتها ونواحي القوة وتدعيمها.
- المتابعة والتقييم المستمر للنموذج المقترح لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه.

مكونات النموذج المقترح

يتكون النموذج الحالي من معايير الحوكمة الرئيسية والفرعية لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان والتي توصلت إليها الدراسة الحالية (وقد تم اختيار ما حصل على درجة موافقة كبيرة ضمن المعايير الفرعية لكل معيار رئيس) وفق الآتي:

١. الشفافية: وتضم:

- وضوح الأنظمة واللوائح المطبقة.
 - سهولة تدفق المعلومات الموضوعية حول عمل مؤسسات التعليم العالي.
 - الإعلان عن أهداف وبرامج مؤسسات التعليم العالي بصورة دورية.
٢. المساواة: وتضم:

- نشر معايير الحصول على المكافآت أمام جميع العاملين.
 - الموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.
 - التوصيف الواضح لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.
 - توافر معايير واضحة لترقية أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية.
 - تطبيق الأنظمة واللوائح على الجميع دون تمييز للنوع أو الجنسية.
 - وجود سياسة توظيف عادلة (لا تميز حسب الجنس أو العرق أو الدين...).
٣. المساءلة: وتضم:

- تقييم أداء الهيئة الإدارية والأكاديمية وفق معايير دقيقة وواضحة.
- العدالة في محاسبة ومساءلة الأفراد في مؤسسات التعليم العالي.

- المساواة في تطبيق الأنظمة واللوائح على العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
 - وجود نظام فعال لمحاسبة الإدارة العليا حول الخطط الاستراتيجية.
 - وجود نظام لتقديم الشكاوى من قبل منسوبي مؤسسات التعليم العالي ليتم التعامل معها.
 - ٤. الحرية الأكاديمية: وتضم:
 - توافق معايير قبول الطلاب وفق رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.
 - إتاحة تقديم الاستشارات للجهات الخارجية من قبل أعضاء هيئة التدريس.
 - حرية اختيار طريقة التدريس التي يراها الأستاذ الجامعي مناسبة.
 - الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب مع بيئتها المحلية.
 - ٥. المشاركة المجتمعية: وتضم:
 - تطبيق أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية والإدارية.
 - مشاركة المعنيين من المجتمع المحلي في تقييم البرامج الأكاديمية.
 - اتباع الأساليب التشاركية في عملية صنع القرار.
- آليات تطبيق المعايير الوطنية لحكومة مؤسسات التعليم العالي**
- كما توصلت الدراسة إلى آليات تطبيق المعايير الوطنية المقترحة لحكومة مؤسسات التعليم العالي (وقد تم اختيار ما حصل على درجة موافقة (كبيرة فقط) من قبل أفراد العينة)، وهي كالتالي:
- تطوير الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بما يتناسب وتطبيق الحوكمة.
 - وضع أنظمة وقوانين وتوجيهات توضح أساليب ممارسة سلطة المجالس وقيادتها الإدارية.
 - تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكل صريح ضمن التشريعات.
 - تشكيل مجلس مستقل مختص بتطبيق معايير الحوكمة.
- مستويات تطبيق النموذج المقترح**
- يتم تطبيق النموذج المقترح في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، بحيث يتم تكييف المعايير بما يتناسب مع المستوى الإداري وصلاحياته، وتكون متابعة تطبيق معايير الحوكمة من مسؤولية مجلس الحوكمة المستقل الذي

يؤسس في كل مؤسسة أو جامعة ويمثل بأعضاء مستقلين من جميع العمدات والكليات بالإضافة إلى المراقب الداخلي والخارجي.

نطاق تطبيق النموذج المقترح

يتم تطبيق النموذج المقترح بجميع معاييرها على جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان وأدوارها ويمكن لكل مؤسسة أن تشتق المؤشرات التي تتناسب مع أدوارها ومسؤولياتها.

مراحل تطبيق النموذج المقترح

- تأمين متطلبات النموذج المقترح والتعريف بالحوكمة.
- نشر ثقافة الحوكمة في بيئة مؤسسات التعليم العالي وتوضيح نتائجها المتوقعة ومعوقاتها والادوار المتوقعة من كل مستوى إداري.
- وضع برنامج زمني لتطبيق النموذج على مراحل والحرص على تقييم تنفيذ ونتائج كل مرحلة وتحديد المعوقات وبدائل مناسبة للتغلب على تلك المعوقات.
- البدء بتطبيق النموذج المقترح وفق البرنامج الزمني.
- متابعة التطبيق ومراقبة المستجدات وتطوير آلياته بناء على التغذية الراجعة.

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يأتي:
- اعتماد النموذج المقترح من قبل مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لتطبيقه وفق المراحل والمتطلبات التي يتضمنها.
 - قيام كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بإعداد رؤية استراتيجية وما يلزم من قوانين وأنظمة لتفعيل تطبيق معايير الحوكمة في جميع مستوياتها الإدارية.
 - تفعيل الندوات واللقاءات وجلسات النقاش التي تدعم نشر ثقافة الحوكمة ومعاييرها ضمن بيئات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان من خلال اعتماد برنامج زمني لتنفيذ ذلك.
 - تعاون مراكز التدريب مع مؤسسات مجتمعية معنية لتقديم دورات تدريبية لتأهيل العاملين لتنفيذ معايير الحوكمة وتطبيقها بالشكل الأمثل.
 - قيام مؤسسات التعليم العالي بالتقييم المستمر والدوري لخطتها تنفيذها لمعايير الحوكمة بحيث يتم تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف والتغلب عليها في المراحل اللاحقة.

مقترحات الدراسة

- إجراء دراسة لاقتراح برامج تدريبية لتدريب العاملين على تنفيذ معايير الحوكمة واكتساب مهارات تطبيقاتها.
- إجراء دراسة تقييمية لمدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لمعايير الحوكمة.
- إجراء دراسة لتكملة الدراسة الحالية والتحقق من فاعلية النموذج المقترح في جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وجودة مخرجاته.
- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لنظم حوكمة الجامعات الحكومية في كل من الصين وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، مصر، ٣٠ (١٢٠)، ص ٤٢-١٢٠.

أبو النصر، مدحت محمد محمود (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عيادة، هبة توفيق؛ والعجمي، أريج. (٢٠٢١). أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية. المؤتمر الدولي العلمي للإفتراضي-ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية.

الأحمد، بهاء أحمد سليم. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية. المجلة الغربية للإدارة المحلية والتنمية، ١١٨ (١١٧)، ص ٢٤٣-٢٥٤.

الأحمري، عبد الله بن مشيب. (٢٠١٧). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية، ٢ (٢٢)، ص ٢٩٧-٣٨٥.

الأحمري، عبد الله. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الملك خالد في ضوء دليل حوكمة التعليم العالي في المملكة المتحدة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٢٢). ٢٩٣-٣٩٠.

بخيت، رنا جاب الله عبد الفضيل؛ وشحيطة، جومانا كيال. (٢٠٢٠). الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع: مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجًا. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٢ (٦)، ١٨٠-٢٠٩.

برقعان، أحمد؛ والقرشي، عبدالله. (٢٠١٢). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان.

البركة، أحمد محمد حمد. (٢٠٢٣). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الليبية. مجلة العلوم التجارية والبيئية، ٢ (٢)، ٢١١-٢٤٠.

بشير، محمد حسن. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، السودان، ٦(٣)، ص ٢٧-٤٥.

بوعلام، مسعودي. (٢٠١٨). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دفاتر اقتصادية، ١٠(٢)، ٨٥-٩٧.

جامع، محمد نبيل. (٢٠١٢). تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر.

حرفوش، يوسف؛ وشعيبات، محمد؛ وشريعة، محمد. (٢٠٢٣). درجة تطبيق معايير الحاكمة الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها. مجلة الدراسات والبحوث التربوية في الكويت. ٣(٩). ١٤٥-١٦٧.

خدير، نصيرة؛ وخلوفي، أحلام. (٢٠١٣). الحوكمة المحلية، أسس ومقومات. (رسالة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بجاية، الجزائر.

الخليوي، لينا. (٢٠٢٢). نموذج مقترح لحكومة الجامعات في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٣٠(٦). ٩٧-١٢١.

الدماغ، زياد. (٢٠٢١). معايير الحوكمة ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها بمستوى الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ١٤(٤٧). ٧٣-١٠١.

ربابعة، نائل موسى. (٢٠١٩). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحكومة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، ١٥، ١-٢٣.

رزوقي، غانم؛ وموسى، عمار جبار. (٢٠١٥). مدى توفر الآليات الداخلية للحكومة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٢١(٨٣)، ص ٦٤٣-٧٦٠.

الرفاعي، محمد سليمان حسن. (٢٠١٩). الحكم الرشيد في الأردن: الواقع والتطلعات. المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، السعودية، ٣٩(٣)، ص ٣٩-٥٤.

زين الدين، محمد. (٢٠١٣). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. جامعة أم القرى.

سعادة، جودت؛ والحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (٢٠٢١). واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وتحدياته. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٥، ٢٥-٤٦.

سلطنة عمان وزارة الاقتصاد. (٢٠٢١). أولويات التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية.

الشافعي، حسن أحمد. (٢٠١٠). الحوكمة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

شلبي، كريمة شلبي محمد. (٢٠١٥). مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحكومية. مجلة الإدارة، مصر، ١(٥٢)، ص ٢٣-١٣.

شمروخ، مرفت جمال الدين. (٢٠١٥). الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث.

الشويات، محمود. (٢٠١٥). الحاكمة والفساد الإداري والمالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

صالح، أحمد علي؛ والصالح، نضال أمين. (٢٠١٨). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٨ (٢)، ٧٧-٩٤.

الطراونة، رشا نايل؛ والعضايلة، علي محمد عمر. (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوي المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ٦ (١)، ص ٦٣-٩٦.

الطراونة، هديل. (٢٠١٧). توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة.

عبد الرحمان، ياسر. (٢٠١٩). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، ٨ (٢)، ١٨٤-٢٠٢.

العنبي، عبد الله. (٢٠١٦). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (٤)، ١٥-١.

عرابة، الحاج؛ وبن عيسى، ليلي. (٢٠١٧). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ٨ (٣)، ٤٥-٥٤.
عطوة، محمد؛ وعلي، فكري. (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة التربية، جامعة المنصورة. ٧٩ (٢)، ١-١٨٣.
العوضي، رأفت محمد سعيد. (٢٠٢٠). تصور مقترح لحكومة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، ٥ (٢)، ٦٨-٣٠.

عيسان، صالحة عبدالله؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي؛ النبهانية، مريم بنت بلعرب؛ والمعني، عبدالله. (٢٠٢١). دور مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها بسلطنة عمان: دراسة تحليلية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ١٤٣، ٣٢-٦٢.

غادر، محمد ياسين. (٢٠١٢). محددات الحوكمة ومعاييرها. بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان.

الفايز، هيلة. (٢٠١٧). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحكومة. مجلة العلوم التربوية في جامعة الملك سعود، ١٣ (١)، ١٦١-٢٤٠.

الفليتي، سالم سالم. (٢٠١٠). حوكمة الشركات المساهمة في سلطنة عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.

قطوش، بشرى؛ و جنوحات، فضيلة. (٢٠١٨). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٥ (١)، ص ٨٦-١١٠.

محمد، زيدان؛ وعبد الرزاق، زيدان. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة النشائر الاقتصادية، ٥ (٢)، ٣٤٦-٣٦٤.

محمد، عزام عبد النبي أحمد؛ والجابرية، بدرية بنت خلفان. (٢٠١٧). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان "تصور مقترح". المجلة التربوية الدولية التخصصية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، ٦ (١٠)، ص ٣١-٤٦.

المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، ٣١ (٢)، ٣٦٣-٣٨٧.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١٢). حوكمة التعليم المفتوح، منظور استراتيجي، مكتبة الأنجلو المصرية.

مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (٢٠١٧). حوكمة التعليم العالي- المفهوم والمتطلبات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢ (١٧٢)، ص ٤٢٣-٤٣٥.

المريخي، غنام بن هزاع. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، ٩ (٢٢)، ٤١-٨٦.

المقيمة، فاطمة بنت محمد؛ المغيرية، يسرى بنت محمد؛ والبوسعيدي، أحمد بن مرهون. (٢٠٢٢). مستوى اكتساب طلبة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان لمهارات القرن الحادي والعشرين في ظل جائحة كورونا. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ١٠ (٢)، ١٩٩-٢١٥.

المليجي، رضا ابراهيم. (٢٠١١). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية. دار الجامعة الجديدة.

المليكي، محمد. (٢٠١٧). أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة إب في اليمن. بزاوية

المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. (٢٠١٧). متاح على الرابط

الآتي: <https://www.sarayanews.com/>

المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة. (٢٠١٢). جامعة الجنان.

النبهانية، مريم بنت بلعرب. (٢٠٢٠). تطوير منظومة التعليم في سلطنة عمان: تنمية مستدامة وسوق عمل.

وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠. (٢٠٢٣). تقرير رؤية عمان ٢٠٤٠ للعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ نسخة المواطن. رؤية عمان ٢٠٤٠.

الياسين، دلال خالد أحمد عبدالله؛ وعبد المعطي، أحمد حسين؛ الحلواني، حنان؛ وعبد الناصر، نعمات. (٢٠٢٣). تطوير أداء القيادات المدرسية في التعليم الابتدائي

بدولة الكويت على ضوء المعايير الوطنية لجودة التعليم. *المجلة العلمية*،
٣٩ (١٠)، ١٤٢-١٧٧.

اليوسف، خلود. (٢٠٢٢). درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي
لجامعة أم القرى. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*. (١٠).
٢٨١-٣٢٤.

المراجع الأجنبية:

CUC (Committee of University Chairs) (2020). The Higher Education Code of Governance, September 2020.

Conceição da Costa Marques, M. D. (2017). Corporate governance and international audit in public higher education institutions in Portugal. *Revista Guillermo de Ockham*, 15(1), 121-130.

Gohar, A. (2018). *Requirements to achieve excellence in the performance of faculty members at Damietta University*, *Journal of Culture and Development, Association of Culture for Development*, 2(130), 1- 44.

Hamayl, TH., Al-Soud, R. (2023). The Application Degree of Governance Standards in Palestinian Public Universities from the Point of View of its Faculties Members. *Jordanian Educational Journal* 8(3):344-368.

Hidayah, N. (2020). The Implementation Of Good University Governance And Intellectual Capital In Universities At Different National Accreditation Levels. *International Journal of Business, Economics and Law*. 21(1), 49-56.

Hussen, B. (2023). Requirements for the Application of Governance Standards in Faculties of Education in Arab Universities. *Emerging Trends in Education*, 6(11), 51-61.

<https://doi.org/10.19136/etie.a6n11.5441>

- Joana, S, Gabriela, G & Alexandra, G. (2020). Organizational culture, subject matter and work Welfare. The case of the Portuguese staff Universities. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 1 (3), 153- 161
- Kentab, M.(2018). The Applicability of Governance at King Saud University in Riyadh. *Universal Journal of Educational Research* 6(1). 25-41.
- Niedlich, S., Bauer, M., Doneliene, M., Jaeger, L., Rieckmann, M., & Bormann, I. (2020). Assessment of Sustainability Governance in Higher Education Institutions-A Systemic Tool Using a Governance Equalizer. *Sustainability Journal*, 12 (05), 01-17. Retrieved from
- Ntim, Collins G. (2016). Governance and risk disclosure practices in UK higher education institutions in an era of austerity and reform, *The Leadership Foundation for Higher Education*, University of Huddersfield.
- Peter, Maassen.(2000). The Changing Roles Stakeholders In Dutch University Governance, *European Journal Of Education*, 35(4), 452.
- Sultannte Of Oman The Education Council. (2018). *The National Strategy for Education 2040*.
- Wilson, J .(2005). *Academic Freedom in America After 11/9*, the NEA Higher Education Journal, 119-131.



واقع التدريب الإعلامي في الهيئة العامة للإعلام المرئي

والمسموع في المملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية على عينة من الإعلاميين بالهيئة ٢٠٢٢م

**The reality of media training in the General Commission for
Audio-Visual Media in Kingdom of Saudi Arabia**

**A field study on a sample of media professionals in the
authority 2022**

إعداد

محمد بن عبدالعزيز بن عبدالله العباد

Mohammed Abdulaziz Abdullah Al-Abbad

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404413

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ٨

العباد، محمد بن عبدالعزيز بن عبدالله (٢٠٢٥). واقع التدريب الإعلامي في الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية على عينة من الإعلاميين بالهيئة ٢٠٢٢م. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٤)، ٢٩٣ - ٣١٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

واقع التدريب الإعلامي في الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية

دراسة ميدانية على عينة من الإعلاميين بالهيئة ٢٠٢٢ م

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة التدريب الإعلامي الذي يتلقاه القائم بالاتصال داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية. كمان أن الدراسة تصنّف في إطار البحوث الوصفية، وذلك باستخدامها للمنهج المسحي الذي يعدُّ جهداً علمياً منظماً يستهدف جمع المعلومات والبيانات الخاصة عن الظاهرة المدروسة وعينات الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية قوامها ٥٥ مبحوثاً من القائمين بالاتصال داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: نسبة سعودة مرتفعة داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية بنسبة (٩٠.٩%). وتبين من خلال الدراسة قلة بعض التخصصات التي يفترض أن تكون موجودة في قطاع يُعنى بالإعلام المرئي والمسموع مثل تخصصات الفنيين. كما أوضحت الدراسة بأن نسبة كبيرة تكاد تقترب من النصف من العاملين داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع لم يحصل على دورات تدريبية إعلامية ومع ذلك مستمرّون في العمل على ذات النمط. ويتبين من خلال الدراسة أن النسبة الأكبر لم تلتحق بالدورات الإعلامية بسبب الثمن الباهظ للدورات. واتضح من خلال الدراسة بأن النسبة الأكبر للتدريب الإعلامي الذي يحصل عليه العاملون في الهيئة يتم في معاهد أو مراكز تدريب لا تتبع رسمياً للهيئة. كما أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر من القائمين بالاتصال داخل الهيئة قد تلقوا تدريباً على يد غير متخصصين في التدريب الإعلامي.

الكلمات المفتاحية: التدريب - القائم بالاتصال - الإعلام - المهنية- المؤسسات الإعلامية.

Abstract:

The study aimed to identify the nature of the media training received by the communicator within the General Authority for Audiovisual Media in the Kingdom of Saudi Arabia. Also, the study is classified within the framework of descriptive research, by using the survey method, which is an organized scientific effort aimed at collecting information and data about the studied phenomenon and study samples. The questionnaire was distributed to a random sample of 55

respondents from the communicators within the General Authority for Audio-Visual Media in the Kingdom of Saudi Arabia. Among the most important findings of the study: a high Saudization rate within the General Authority for Audio-Visual Media in the Kingdom of Saudi Arabia, with a rate of (90.9%). The study revealed the lack of some specializations that are supposed to be present in a sector concerned with audio-visual media, such as technicians. The study also indicated that a large percentage, almost half of the employees within the General Authority for Audio-Visual Media, did not receive media training courses, yet they continue to work in the same manner. The study shows that the largest percentage did not attend the media courses because of the high price of the courses. And it became clear through the study that the largest percentage of media training that the authority's employees receive takes place in institutes or training centers that are not officially affiliated with the authority. The study also showed that the largest percentage of the communicators within the authority had received training from non-specialists in media training.

Keywords: training - communicator - media - professional - media institutions.

المقدمة:

تتطلب ممارسة العمل الإعلامي مهارةً وكفاءةً عاليةً في الأداء ليظهر بالصورة التي تحقق الأهداف المرجوة على الوجه الأكمل، كما هو الحال مع مختلف المناشط التي يقوم بها الأفراد. ولا تتحقق المهارة إلا من خلال إتقان العمل، وهذا يجعل من رفع كفاءة العاملين أمرًا لازمًا لكل من ينشد جودة المنتج الإعلامي القادر على المنافسة المحلية والدولية.

وفي نتاج المرئي والمسموع فرصة سانحة لجمهور الراديو والتلفزيون أن يتعرضوا لنتاج هاتين الوسيطتين بالنقد والتحليل وتقييم مدى كفاءة القائمين بالاتصال فيها، لأن جمهور الراديو والتلفزيون قد تعرّض لوسائل إعلامية شتى وأعمالا تلفزيونية وإذاعية عديدة ساهمت في تشكيل وعيه وجعلت أمر إقناعه ليس بالأمر اليسير، وخاصةً مع تطور الوسائل الإعلامية وأساليب تقديمها للمستمع والمشاهد،

الأمر الذي يحتم على القائم بالاتصال أن يكون على كفاءة عالية لإقناع المتلقي برسالته الإعلامية والتي أصبحت تسبح في أثير إعلامي مفتوح ومليء بالمنافسة. ولكي يصبح القائم بالاتصال على درجة عالية من الكفاءة توازي متطلبات إقناع المتلقي، لا بد له من التدريب المستمر والنوعي أيضًا، لأن التدريب هو المسؤول عن رفع الكفاءة وتحقيق المهارة في أداء العمل الإعلامي. ولأن وسائل الإعلام سريعة التطور والتأثر بالتكنولوجيا والتقنية؛ هذا يجعل مجال التدريب الإعلامي يتسع بشكل كبير ليطال الجوانب المهنية والتقنية أيضًا لممارسة إعلامية تتصف بالاحتراف.

وبما أن التدريب هو الذي يعمل على رفع مستوى الكفاءة المهنية للموظفين، وجب أن يكون أمرًا رئيسًا داخل المنشآت الإعلامية ويجب أن يكون مستمرًا ومواكبًا كذلك، ضامنًا لأن تكون المهارات موازية للتطور الذي يحدث بتسارع في مجال الإعلام، فضلًا على أنه يُعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، خاصة في المؤسسات الإعلامية التي تنشُد مواكبة الجمهور الذي يتطور بشكل متسارع في التفكير والإدراك والتقنية أيضًا.

لذا لا بد أن يكون التدريب الإعلامي حاضرًا وداعمًا للطاقات البشرية لتحقيق الأهداف الإعلامية بمستوى عال من الكفاءة والفعالية. فلولا التدريب لم يتطور المشهد الإعلامي عن ما كان عليه من ناحية نوعية المواضيع وطريقة الطرح والإخراج. وقد اختار الباحث دراسة واقع التدريب الإعلامي في الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع لأنها الجهة الرسمية التي تنظم قطاع المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية وتشرف عليه.

ولأهمية دور التدريب الإعلامي في نقل المهارات الفنية والتقنية والسلوكية أيضًا للمذيعين، اختار الباحث أن يكون مضمار هذا البحث هو التدريب في الممارسة الإعلامية، مُتخذًا الهيئة العامة للمرئي والمسموع أنموذجًا لسبر أغوار هذا المجال. فالمؤسسات الإعلامية تعيش الآن في ظل المنافسة وكان قانون التنازع على البقاء والبقاء للأصلح قانون يظهر نفسه بوضوح في ميدان العمل الإعلامي، فكل مؤسسة تريد أن تحتل مركزًا ثابتًا وراسخًا في سوق الإعلام المحلي والعالمي وسبيلها لذلك هو تقديم نتاجًا إعلاميًا تضاهي به المؤسسات المماثلة.

الدراسات السابقة :

١- دراسة عبدالله أحمد مصطفى محمد (٢٠٢٠م) بعنوان: واقع التأهيل والتدريب في أقسام العلاقات العامة بكليات ومعاهد الإعلام الحكومية والخاصة بمصر من وجهة نظر هيئة التدريس والطلبة بها. التي تم إجراؤها على ٢٠٠ مفردة من الطلبة، و ٥٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في معاهد وكليات مختلفة. وهي دراسة ذات منهج وصفي، وتكمن أهمية الدراسة في تحديد احتياجات المؤسسات

التعليمية الإعلامية لرسم خريطة طريق لبرامج التدريب الحديثة التي تحقق أهداف التدريب في أقسام العلاقات العامة، وفي الوقت نفسه تتعامل مع التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التدريب، وطرح أفكار ومقترحات تضمن فاعلية وكفاءة تلك البرامج تسهم في تحقيق أهدافها. وهدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على واقع التدريب والتأهيل في أقسام العلاقات العامة بكليات الإعلام الحكومي والخاص وأيضًا رصد الأسباب والمعوقات التي أدت إلى وجود قصور (في حالة وجوده) في مجال تدريب الطلبة وتأهيلهم في أقسام العلاقات العامة، ومن أبرز نتائجها : أن جودة التأهيل والتدريب العملي في تخصص العلاقات العامة والإعلان في كليات الإعلام الحكومية والأزهرية والخاصة مُرضٍ إلى حدٍ ما من وجهة نظر هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وغير مُرضٍ إلى حدٍ ما من وجهة نظر الطلبة، وأن بيئة التأهيل والتدريب غير مناسبة داخل الكليات والمعاهد أو خارجها، كما أن الدورات التدريبية لا تنظم وفق مخطط مدروس، ولا يُصنف الطلبة قبل التدريب وفق حاجاتهم التدريبية الفعلية، ولا يُحدد محتوى التدريب وفق هذه الحاجات، كما لا يُقَوِّم الطلبة قبل التدريب أو بعده، كما لا يجري التواصل مع الخريجين الذين تلقوا التدريب، ولا التعرف على أثر التدريب عليهم في المؤسسات التي يعملون بها.

٢- دراسة (Martin Githinji 2019) بعنوان: Media Training and Journalism: Competence in Kenya . التي أجريت على طلاب الصحافة ومجموعة من الصحفيين في كينيا، وقد كانت تهدف ما إذا كان الصحفيون قد تلقوا التدريب الإعلامي الكافي لرفع كفاءتهم المهنية، واستخدمت هذه الدراسة طريقة دراسة الحالة الجوهرية، وتكمن أهمية هذه الدراسة أنها تكشف عن نوعية التدريب الذي يعمل على تحسين جودة تعليم الصحافة ، فيكون لكل من موظفي الصحافة والطلاب فرصة أفضل للتأثير على الإنتاج الصحفي على المستوى المؤسسي الإخباري وسيؤدي إلى فريق عمل مدرب جيدًا ليؤثر بشكل إيجابي على عمليات الديمقراطية والتنمية في المجتمعات ، وخاصة في العالم النامي. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي أن التدريب الإعلامي في المدارس الكينية غير كاف لرفع كفاءة الصحفيين، كما أن أقسام الإعلام في الجامعات الكينية لا تقوم بتخريج دفعات مؤهلة للعمل بكفاءة في سوق العمل الإعلامي، كما أوضح المشاركون في استطلاعات هذه الدراسة بأن الخريجين الجدد لم يتلقوا التدريب الكافي.

٣- دراسة (Rexford Okyireh 2018) بعنوان :

Experience of Social Media, Training and Development on Work Proficiency

التي كانت تستهدف العاملين في التدريب في القطاع الأمني وتأثير مواقع التواصل الاجتماعي عليهم، ومن أهمية هذه الدراسة أنها توضح البرامج النوعية

الكفيلة بتلبية احتياج العاملين في التدريب في القطاعات الأمنية وصولاً لأعلى درجة من الفائدة، واعتمدت هذه الدراسة على المقابلات الشخصية وتم اختيار عينة من عشرة مشاركين في برنامج تدريبي للطب الشرعي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الموضوعات التي تم تطويرها يمكن عدّها أسلوبًا لوسائل التواصل الاجتماعي ووسيلة فعّالة لبرامج التدريب على التسويق، إضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى أن غالبية المشاركين لديهم تجارب ونتائج إيجابية من برنامج التدريب التي لها آثار على كفاءة العمل.

٤- دراسة سمّية قارة (٢٠١٧) وعنوانها: دور التدريب الإعلامي في تحسين الأداء المهني في الإعلاميين في الجزائر (دراسة ميدانية في مركز التدريب الإذاعي بمدينة أم البواقي) وتكمن أهمية الدراسة في أن المساهمة في زيادة الاهتمام بدور التدريب الإعلامي باعتباره عنصرًا مهمًا في نجاح المؤسسة الإعلامية، وقد تم إجراء الدراسة على ٢١٩ مفردة من الصحفيين والمراسلين والمذيعين ومنتجي الأخبار ومعدّي البرامج ومصوريين ومصممي برامج ووسائل متعددة، وقد هدفت الدراسة إلى: معرفة طبيعة التدريب الذي يتلقاه الإعلاميون في مركز التدريب الإذاعي بأم البواقي. ومعرفة المهارات المكتسبة وحجم الاستفادة من التدريب بمركز التدريب الإذاعي وسبل الارتقاء به. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وأهم نتائج هذه الدراسة: أغلبية المتدربين (أفراد العينة) تلقوا دورة تدريبية واحدة في مركز التدريب الإذاعي. وأكبر مدة تستغرقها الدورات في المركز هي اسبوعين. كل من الذكور والإناث (أفراد العينة) يروا بأن المدة كافية للتدريب. وتقييم النسبة العالية من المتدربين (أفراد العينة) لكفاءة المدربين وقدراتهم التدريبية جيدة. ويتميز المدربون في المركز بالتخصص في موضوع الدورة. وأغلبية أفراد العينة يرون بأن ملائمة الوسائل والمعدات لنوع الدورة هي (نوعًا ما). وأسباب خضوع المتدربين للدورات هي الإحتراف المهني. وأغلبية المتدربين (أفراد العينة) تحصلوا على مهارات جديدة من خلال التدريب وتم تطبيقها. وأقرت نسبة كبيرة من المتدربين (أفراد العينة) بأن التدريب ساهم في تحسين الأداء الإعلامي. والمستفيد الأكبر من التدريب الإعلامي هو المؤسسة والإعلامي الذي يعمل فيها.

٥- دراسة شعبي وفاء (٢٠١٥م) وعنوانها: التدريب الإعلامي في ظل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الإعلامية (دراسة حالة لمؤسسة الخبر الصحفية بالجزائر) وقد أجريت على عينة البحث المكونة من ٣٠ صحفياً ومراسلاً بجريدة الخبر. وتكمن أهمية الدراسة في استكشاف الوسائل التي تمكن إدارة الموارد البشرية من إعداد نظام متكامل وشامل للتدريب. وقد هدفت الدراسة إلى : التعرف على تقييم الصحفيين والمراسلين بجريدة الخبر لواقع نجاح برامج التدريب بشكل عام. والتعرف

على مدى فاعلية برامج التدريب واستفادة الصحفيين منها ضمن اطار الجودة الشاملة. وتوضيح مكانة التدريب الصحفي في خارطة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسة الخبر الإعلامية. والتعرف على التحسينات التي يوفرها البرنامج التدريبي للأداء الصحفي بجريدة الخبر. ومعرفة أهم الإمكانيات المادية والبشرية المستعملة داخل مؤسسة الخبر. والكشف عن المواضيع المطروحة ضمن البرامج التدريبية داخل مؤسسة الخبر الإعلامية والمتبع تطبيقها وفق الجودة الشاملة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وأهم نتائج هذه الدراسة: أغلبية افراد العينة أن الطرق المستخدمة في التدريب بشكل عام تتوافق مع مايقوم به الصحفيون في العمل من تحرير وكتابة أخبار وتقارير وتحقيقات وإجراء حوارات وكتابة المقال .. الخ، كما أكد أكبر عدد من أفراد العينة بإمكانية تطبيق المعلومات والخبرات التي تم اكتسابها في مجال العمل. نسبة كبيرة من الصحفيين أكدوا استفادة كافة العاملين من الدورات التدريبية في جريدة الخبر. رأت نسبة كبيرة أن المشاهدات التعليمية مثل (الأجهزة والوسائل) المستخدمة في التدريب تتشابه جدا مع وسائل العمل. رأت النسبة الغالبة من الصحفيين أن الدورات التدريبية تعتمد على الإمكانيات المادية والبشرية (الأجهزة – المدربين) اللازمة للقيام بعملية التدريب. ورأت نسبة كبيرة من الصحفيين المتدربين أن مؤسسة الخبر تتبع أساليب معينة للتدريب في الدورات التدريبية. أقرت نسبة كبيرة من المتدربين برضاهم عن الدورات التدريبية في جريدة الخبر. كان تقييم النسبة الغالبة من المتدربين أن التدريب يؤثر على أداء الصحفيين في العمل من خلال تحسين المهارة في أداء العمل. يؤدي التدريب في المساعدة الكبيرة في أداء الوظيفة بشكل أفضل وهذا من خلال الاستجابة العالية للصحفيين العاملين. نسبة كبيرة من المتدربين أكدوا أن التدريب يؤثر على سلوكهم من خلال تطوير مستوى أداء العمل.

٦- دراسة الطويسي وسليمان (٢٠١٥م) وعنوانها : جودة التدريب الإعلامي في الأردن التي تم إجراؤها على ٢٠٠ مفردة. وهدفت إلى التعرف على واقع التدريب الإعلامي في الأردن، وتقييم جودة التعليم والتدريب في مجالات الإعلام من وجهة نظر الإعلاميين، وانتمت إلى الدراسات الوصفية، واستخدمت منهج المسح، وأداة الدراسة صحيفة الاستقصاء، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن جودة التدريب الإعلامي في الأردن متدنية في بعض الجوانب، ومتوسطة في جوانب أخرى من وجهة نظر الإعلاميين، وأن تطوير جودة التدريب الإعلامي يعيقه ضعف كفاءة المدربين والمتدربين، وتواضع حجم الإنفاق على التدريب، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية بالتدريب الإعلامي.

التعليق على الدراسات السابقة:

١-تتفق هذه الدراسة مع الدراسات التي سبقتها في استخدام المنهج الوصفي وأدواته والأهداف أيضاً، حيث إنه من خلال استعراض أهداف الدراسات السابقة يتبلور معنى

مهم وهو أهمية التدريب الإعلامي في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات الإعلامية، وتختلف عنها في أنها ستدرس نوعيات الدورات الموجهة للعاملين في المؤسسة الإعلامية.

٢- ولاشك أن هذه الدراسات السابقة سوف تفيد هذه الدراسة من حيث تحليل ومناقشة النتائج حول أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الإعلامية.

٣- ومن خلال النتائج التي توصلت لها الدراسات بأن التدريب الإعلامي قد كان له الأثر على أداء القائم بالاتصال وأيضاً على المؤسسة الإعلامية التي يعملون بها، نجد أن دراسة واقع التدريب الإعلامي في هيئة الإعلام المرئي والمسموع في المملكة هو خطوة إيجابية نحو التعرف على مدى التطور الذي وصلت له الهيئة في مجال تطوير المؤسسة والعاملين فيها.

مشكلة البحث :

أ- الإحساس بالمشكلة :

تقوم معاهد التدريب الإعلامية المتخصصة خارج المملكة بدورات إعلامية عديدة وفي مجالات عدة، وينخرط فيها قدر كبير من السعوديين مما يجعل تساؤلاً يبرز في سماء التدريب وهو:

لماذا يلجأ السعوديون سواء كانوا ممن يعدون العدة للالتحاق بالمجال الإعلامي أو من الإعلاميين الممارسين للاشتراك في دورات إعلامية خارج نطاق هيئة المرئي والمسموع السعودية!

ب- تحديد المشكلة :

تحتل برامج عديدة في قنوات خاصة على مشاهدة هائلة من الجمهور السعودي، ويتضح ذلك من خلال مشاركة الجمهور السعودي في الكثير من البرامج وتفاعله معها، وأيضاً توجه بعض القنوات الغير سعودية ببرامج تستهدف الجمهور السعودي مما يثير تساؤلاً مهماً آخرًا بهذا الصدد وهو:

هل استطاع القائم بالاتصال باحترافيته في ممارسة العمل الإعلامي من جذب الجمهور السعودي دون أن تستطيع القنوات السعودية الحكومية ذلك!

أهمية البحث:

١- التدريب يحدد ويزيد المهارات في المجال الإعلامي وهذا مطلب للقائم بالاتصال لتحقيق أجود النتائج في العملية الإتصالية.

٢- التدريب الإعلامي الموجه بشكل فعال يساهم في رفع الكفاءات واكتساب المهارات اللازمة لتحقيق أعلى معدلات الجودة فيما تقدمه المؤسسات الإعلامية .

٣- سيقوم هذا البحث - بمشيئة الله - بتدعيم الهيئة العامة للمرئي والمسموع بمؤشرات توضح مدى فعالية استراتيجية التدريب المتبعة داخل الهيئة.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- معرفة مدى تفعيل التدريب الإعلامي في هيئة المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية.
- ٢- تحديد ما إذا كان التدريب الإعلامي في الهيئة يغطي الجوانب المهنية والسلوكية أيضاً.
- ٣- معرفة مدى وجود خطة تدريبية ذات مراحل ومستويات للمتحمقين حديثاً أو قديماً بالعمل داخل الهيئة.
- ٤- التعرف على مكان التدريب الإعلامي للعاملين في الهيئة. إن كان داخل الهيئة أم خارجها.
- ٥- معرفة أثر التدريب على العاملين داخل الهيئة ممن تلقوا برامج تدريبية إعلامية.

أسئلة البحث:

يطرح هذا البحث مجموعة من التساؤلات:

- ١- ما مدى تفعيل التدريب الإعلامي في هيئة المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما الجوانب المهنية والسلوكية التي يغطيها التدريب الإعلامي في الهيئة؟
- ٣- ماهي الخطط التدريبية الموجهة للعاملين بالهيئة سواء المتحمقين حديثاً أو قديماً بها؟
- ٤- ما مدى وجود مراكز تدريب تابعة لهيئة المرئي والمسموع تقام فيها الدورات الإعلامية؟
- ٥- ما مدى وجود تقييم لأثر تدريب العاملين بالهيئة ممن تلقوا التدريب الإعلامي؟

فرضيات البحث:

- ١- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الإعلامي وكفاءة العاملين في الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية.
- ٢- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين نوعية البرامج التدريبية الموجهة للعاملين داخل الهيئة وجودة ماتقدمه المؤسسات الإعلامية التابعة للهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية.
- ٣- هناك علاقة إرتباطية بين فاعلية البرامج التدريبية الإعلامية والعمر الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية.
- ٤- برامج التدريب الإعلامية فاعلة عندما تتوافق مع مايقوم به القائم بالعملية الاتصالية
- ٥- توجد علاقة بين الأداء في العمل الإعلامي، ومواءمة التدريب للمتطلبات الحديثة والمتقدمة تكنولوجيا في العمل الإعلامي.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية
الحدود الزمانية : تطبيق هذه الدراسة خلال عام ٢٠٢٢م
مجتمع البحث : عينات من العاملين في الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع
بالمملكة العربية السعودية وعددهم ٥٥ مفردة تم الوصول لهم عن طريق الاستبانة
الإلكترونية.

المنهج العلمي للبحث :

تُصنّف الدراسة في إطار البحوث الوصفية، وذلك باستخدامها للمنهج
المسحي الذي يعدُّ جهداً علمياً منظماً يستهدف جمع المعلومات والبيانات الخاصة عن
الظاهرة المدروسة وعينات الدراسة.

التعريف بالمصطلحات :

التدريب في اللغة: التدريب على وزن تفعيل من دَرَبَ بالأمر دَرَباً ودُرْبَةً، وتدرَّب:
ضَرَبَ ودَرَبَ به وعليه وفيه: ضَرَّأهُ. والمدرَّب من الرجال: المجرَّب.. والمدرَّب:
الذي قد أصابته البلايا ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها. والدُّرْبَةُ: الضراوة،
والدُّرْبَةُ: عادة وجرأة على الحرب وكل أمر. وقد درب بالشئ يدربُ ودرب به إذا
اعتاده وضري به، تقول: ما زلت أعفو عن فلان حتى اتخذها دربة.. والدارب:
الحاذق بصناعته^١.

تدريب- [درب] ، (مصدر: دَرَبَ):

- "التدريب في الحرب": الصَّبْرُ فِي الْحَرْبِ وَقَتِ الْفِرَارِ.
- "حَضَعَ لِتَدْرِيبِ قَاسٍ قَبْلَ أَنْ يُزَاوَلَ مِهْنَةَ الطَّيْرَانِ": إِعْدَادٌ وَتَمْرِينٌ وَمُمَارَسَةٌ
وَمُعَاوَدَةٌ. "أَجْرَى تَدْرِيبًا عَسْكَرِيًّا" "فَتْرَةُ التَّدْرِيبِ الرِّيَاضِيِّ"^٢.
دَرَّبَ تَدْرِيبًا: دَرَّبَهُ عَلَى الشَّيْءِ أَوْ فِيهِ أَوْ بِهِ: عَوَّدَهُ إِيَّاهُ وَمَرَّنَهُ عَلَيْهِ «درب الجندي
على القتال». دَرَّبَ الْجُنْدِي: صَبَرَ فِي الْحَرْبِ وَقَتِ الْفِرَارِ^٣.
والتدريب اصطلاحا: هو تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعد على تنمية
المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم؛ من خلال الاعتماد على تطبيق العملية
التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة^٤.

(١) لسان العرب مادة (درب) ٣٧٤/١

(٢) معجم الغني- عبدالغني أبو العزم-صدر: ١٤٢١هـ/٢٠٠١م

(٣) لسان العرب مادة (درب) ٣٧٤/١

(٤) معجم الغني- عبدالغني أبو العزم-صدر: ١٤٢١هـ/٢٠٠١م

ومن التعريفات الإصطلاحية للتدريب : أنه الجهد المنظم و المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة ، وتحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها ، و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل إيجابي ببناء^٥.
وقد عرّف الباحث التدريب إجرائياً على أنه : الجانب التطبيقي الميداني الذي يقوم به المتدرب بعد حصوله على المعلومة النظرية لتنمائي المعلومة و التطبيق في خطين متواكبين بُغية الحصول على المهارة و الإتقان مع كثرة التدريب و المران.

التدريب الإعلامي : هو عملية مستمرة مرتبطة بالتغيرات الحاصلة في مجال المعرفة الحديث، المتعلق بعلوم الإعلام والاتصال وكل ما يعتبر إضافة نوعية لرجل الإعلام، يهدف صقل المهارات النظرية المكتسبة والقدرات المخزونة نحو تطوير السلوك الوظيفي، من خلال تحسين الأداء و تطويره و اكتساب مهارات جديدة^٦.

ومن تعريفات التدريب الإعلامي : هو عملية منظمة تهدف إلى حصول العاملين في مهنة الصحافة و الإعلام على مهارات و معلومات و اتجاهات معينة لتمكينهم من الإستفادة في عملهم و بما ينعكس إيجابياً في قدراتهم و أداء مهامهم و واجباتهم و مؤسساتهم الإعلامية^٧.

وقد عرّف الباحث التدريب الإعلامي إجرائياً على أنه :مجموعة النشاطات التدريبية العملية و المستمرة التي تتناول بالتطبيق جميع المهارات اللازمة للقائم بالعملية الإتصالية لإيصال رسالته باحترافية و بشكل يحقق الأهداف المنشودة من إنشاء و بث الرسالة الإعلامية.

تعريف الهيئة: ورد في معجم الغني : هَيْئَةُ الرَّجُلِ: شَكْلُهُ، صُورَتُهُ، حَالُهُ وَطَبِيعَتُهُ. المائدة آية ١١٠ "وَإِذْ تَخْلُقُ مِنَ الطِّينِ كَهَيْئَةِ الطَّيْرِ بِأَيْدِيهِ". الْهَيْئَةُ: مُنْظَمَةٌ أَوْ جَمَاعَةٌ مِنَ النَّاسِ لَهُمْ هَدَفٌ أَوْ عَمَلٌ مُعَيَّنٌ فِي مَجَالٍ مَّا. "هَيْئَةُ التَّدْرِيسِ". "هَيْئَةُ التَّحْرِيرِ". "هَيْئَةُ الْأُمَمِ الْمُتَّحِدَةِ". وورد في معجم الرائد : الهيئة: حال الشيء و كَيْفِيَّتُهُ و صورته. «هيئات الدولة»: المؤسسات و المنظمات و الإدارات العليا «الهيئة القضائية، الهيئة السياسية أو الدبلوماسية»

الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع : مؤسسة ذات شخصية اعتبارية مستقلة تتمتع بالاستقلال المالي والإداري لها مجلس إدارة يرأسه معالي وزير الإعلام. تأسست بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٢٣٦ و تاريخ ٢١ رجب ١٤٣٣ هـ، تُعنى الهيئة بتنظيم قطاع الإعلام المرئي والمسموع والإشراف عليه في إطار يضمن

(٥) المنظمة الليبية للدراسات والتنمية - ٢٠١٧م

(٦) ساعد ساعد، التدريب الإعلامي، مصر، ٢٠١٢

(٧) محمد حمود حسن، مراكز التدريب الإعلامي، عمان، ٢٠١٣

منهجية واضحة لجميع أصحاب المصلحة من مستفيدين ومنشآت وعاملين في هذا المجال، وفقاً للسياسة الإعلامية للمملكة^٨.

ومن مهامها كما ورد في الفقرة (٥) من المادة الخامسة من تنظيم الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٣٣٢) بتاريخ ١٦ / ١٠ / ١٤٣٣ : مراقبة جميع مقدمي خدمات البث والمحتوى الإعلامي المرئي والمسموع؛ للتأكد من تقيدهم بالأنظمة وتنفيذ شروط وأحكام التراخيص الصادرة لهم.

تعريف الإعلام:

الإعلام لغة: مصدر الفعل الرباعي أعلم، يقال: أعلمُ يُعلمُ إعلاماً.. وأعلمته بالأمر: أبلغته إياه، وأطلعته عليه، جاء في لغة العرب: (استعلم لي خبر فلان وأعلمنيه حتى أعلمه، واستعلمني الخبر فأعلمته إياه)^٩.

أما الإعلام في الاصطلاح فله في كتب المعاصرين عدة تعريفات، منها:
تعريف الدكتور سامي ذبيان بأنه: (هو تلك العملية الإعلامية التي تبدأ بمعرفة المخبر الصحفي بمعلومات ذات أهمية، أي معلومات جديرة بالنشر والنقل، ثم تتوالى مراحلها: تجميع المعلومات من مصادرها، نقلها، التعاطي معها وتحريرها، ثم نشرها وإطلاقها أو إرسالها عبر صحيفة أو وكالة أو إذاعة أو محطة تلفزة إلى طرف معني بها ومهتم بوثائقها)^{١٠}.

تعريف المرئي لغة:

ورد في معجم الوسيط : مرئي اسم مفعول من رأى

• **الصورة المرئية:** الجزء المرئي للبث التلفزيوني، - وسيلة مرئية: مساعدة بصرية كالنموذج البياني النسبي أو شريط من الصور أو شريط فيديو حيث تقدّم هذه الوسائل المعلومات بصرياً.

اصطلاحاً : يقصد به التلفاز وهو وسيلة إعلامية تعتمد على عرض الصوت والصورة والأحداث مباشرة للأفراد، ويستخدم لنقل الأخبار والإعلانات التجارية والمواد الإعلامية الأخرى.^{١١}

تعريف المسموع لغة:

ورد في معجم الوسيط : مسموع هو اسم المفعول من سمع
رأيه مسموعٌ : يُعْمَلُ بِهِ، رَجُلٌ مَسْمُوعٌ الْكَلِمَةِ : رَجُلٌ مُؤَيَّرٌ يُؤَخِّدُ بِكَلَامِهِ

(^٨) الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للمرئي والمسموع في السعودية

<https://www.gcam.gov.sa/pages/1>

(^٩) لسان العرب / للعلامة ابن منظور (ت ٧١١ هـ)

(^{١٠}) مدخل نظري وعملي إلى علم الإعلام / د. سامي ذبيان، ١٩٨٧م

(^{١١}) الموسوعة العربية العالمية ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٩م

اصطلاحاً يقصد به الراديو وهو من وسائل الإعلام الصوتية الذي يتميز بسهولة وصوله إلى المُستمعين في أيّ مكان.^{١٢}
السمات العامة للقائمين بالاتصال عينة الدراسة:

جدول (١) التكرار والنسب المئوية حسب السمات العامة

المتغيرات	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٣٨	٦٩.١%
	أنثى	١٧	٣٠.٩%
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٨	١٤.٥%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	١٩	٣٤.٥%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٠	٣٦.٤%
	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠	٨	١٤.٥%
الجنسية	سعودي	٥٠	٩٠.٩%
	غير سعودي	٥	٩.١%
المؤهل	متوسط + معهد أرامكو للتدريب	١	١.٨%
	ثانوي	٦	١٠.٩%
	دبلوم بعد الثانوية	٥	٩.١%
	بكالوريوس	٣٤	٦١.٨%
	ماجستير	٨	١٤.٥%
تخصص آخر مؤهل	دكتورة	١	١.٨%
	في الإعلام	٢٩	٥٢.٧%
مجال العمل	غير الإعلام	٢٦	٤٧.٣%
	مذيع	٢	3.6%
	مقدم برامج	٥	9.1%
	مراسل	13	23.6%
	الإعداد	٣	5.5%
	التحرير والكتابة	7	12.7%
	الإضاءة	١	1.8%
	الصوت	١	1.8%
	التصوير	١	1.8%
	المونتاج	١	1.8%
	الديكور	١	1.8%
	الإخراج	٥	9.1%
	غير ذلك	15	27.4%
قطاع العمل	المرئي	42	76.4%
	المسموع	١٣	23.6%

(١٢) الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م

43.6%	24	رسمي	الكادر الوظيفي
50.9%	28	متعاون	
1.8%	١	عقد	
1.8%	١	لا ينطبق	
1.8%	١	متقاعد	
21.8%	12	من سنة إلى ٣ سنوات	سنوات العمل داخل الهيئة
14.5%	8	من ٣ سنوات إلى ٦ سنوات	
10.9%	٦	من ٦ سنوات إلى ٩ سنوات	
34.5%	19	أكثر من ٩ سنوات	
18.3%	١٠	غير ذلك	
20%	11	نشرات الأخبار	نوع البرامج التي تشارك فيها
14.5%	8	البرامج الحوارية	
29.1%	16	البرامج الاجتماعية	
1.8%	١	البرامج السياسية	
5.5%	٣	البرامج الاقتصادية	
3.6%	٢	البرامج الرياضية	
5.5%	3	برامج المنوعات	
1.8%	١	البرامج الموسيقية	
1.8%	١	برامج المسابقات	
1.8%	١	النشرات الجوية	
14.5%	8	غير ذلك	

توزيع أفراد العينة حسب الجنس : تبين مانسبته (٦٩.١%) من العاملين بالهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع هم من الذكور، وأن مانسبته (٣٠.٩%) هم من الإناث. وهذا يعكس حصول الذكور على فرص أكبر في التوظيف داخل الهيئة من الإناث لأسباب شتى ليست ضمن أهداف هذا البحث.

توزيع أفراد العينة حسب العمر : أوضح الجدول مانسبته (١٤.٥%) للأعمار من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ ونسبة (٣٤.٥%) للأعمار من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ونسبة (٣٦.٤%) للأعمار من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ونسبة (١٤.٥%) للأعمار من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ وتعكس هذه النسب أن النسبة الضئيلة للتوظيف داخل الهيئة هي من نصيب حديثي التخرج.

توزيع أفراد العينة حسب الجنسية : حيث أوضح الجدول بأن مانسبته (٩٠.٩%) هم من السعوديين، وأن مانسبته (٩.١%) من العاملين داخل الهيئة هم من غير السعوديين. وتشير هذه النسبة إلى نسبة سعودة مرتفعة للتوظيف داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية.

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل: حيث أوضحت النسب التي في الجدول أن الحاصلون على مؤهل ثانوي يمثلون (١٠.٩%) وأن الذين يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوية يمثلون كذلك (٩.١%) وأن الذين يحملون مؤهل بكالوريوس يمثلون (٦١.٨%) وأن الذين يحملون مؤهل ماجستير يمثلون (١٤.٥%) أما مؤهل الدكتوراة فيشكل مانسبته (١.٨%)، والذين يحملون شهادة متوسط + معهد تدريب يمثلون (١.٨%) أيضًا. وتعكس هذه النسب أن حملة البكالوريوس هم الأكثر تواجدًا بين العاملين في الهيئة.

توزيع أفراد العينة حسب تخصص آخر مؤهل: حيث أوضح الجدول بأن نسبة الموظفين الذين تخصص مؤهلهم هو الإعلام بلغت (٥٢.٧%) بينما نسبة الموظفين في الهيئة الذين يحملون مؤهلاً دراسياً غير الإعلام بلغوا نسبة (٤٧.٣%) وهذا يعكس تقارباً بين فرص توظيف داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع ممن يحملون مؤهلاً في الإعلام ومن يحملون مؤهلاً غيره.

توزيع أفراد العينة حسب مجال العمل: حيث بيّن الجدول بأن نسبة الذين يشغلون وظيفة مذيع (٣.٦%) بينما نسبة الذين يعملون في وظيفة مقدم برامج (٩.١%) كما أن نسبة الذين يعملون مراسل (٢٣.٦%) ونسبة الذين يشغلون وظائف الإعداد (٥.٥%) بينما نسبة الذين يشغلون وظيفة التحرير والكتابة (١٢.٧%) ونسبة العاملين في مجال الإضاءة (١.٨%) وكذلك نسبة الذين يعملون في مجالات الصوت (١.٨%) ومثلها نسبة الذين يعملون في مجال التصوير (١.٨%) والمونتاج (١.٨%) والديكور (١.٨%) بينما نسبة الذين يعملون في مجال الإخراج (٩.١%) وأما نسبة الذين يشغلون وظائف غير التي ذُكرت فهي (٢٧.٤%) ويعكس ذلك قلة بعض التخصصات التي يفترض أن تكون موجودة في قطاع يُعنى بالإعلام المرئي والمسموع مثل تخصصات المذيع والفنيين.

توزيع أفراد العينة حسب قطاع العمل: لقد أوضح الجدول بأن نسبة الذين يعملون في القطاع المرئي هم (٧٦.٤%) بينما نسبة الذين يعملون في قطاع المسموع بلغت (٢٣.٦%) وهذا يعكس أن إقبال الموظفين على وظائف المرئي أكثر من رغبتهم في الانخراط في وظائف المسموع.

توزيع أفراد العينة حسب الكادر الوظيفي: حيث أوضح الجدول بأن الذين يعملون بعقود رسمية (٤٣.٦%) أما الذين يعملون في الهيئة بعقود تعاون مثلوا نسبة (٥٠.٩%) بينما نسبة عقود بنظام آخر (٢.٣%) والمتقاعدون مثلوا نسبة (١.٨%) وكذلك الوظائف التي لا تنطبق عليها نظام العقود بلغت نسبتها (١.٨%).

توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل داخل الهيئة: حيث وضح الجدول أن نسبة الذين تبلغ سنوات عملهم داخل الهيئة من سنة إلى ٣ سنوات (٢١.٨%) بينما نسبة الذين تبلغ سنوات عملهم من ٣ سنوات إلى ٦ سنوات (١٤.٥%) أما نسبة الذين

بلغت سنوات عملهم من ٦ سنوات إلى ٩ سنوات (١٠.٩%) كما أن نسبة الذين تبلغ سنوات عملهم أكثر من ٩ سنوات (٣٤.٥%) أما نسبة الذين تبلغ سنوات عملهم غير ذلك (١٨.٣%) وهذا يعكس أن النسبة الأكبر من الموظفين هم من القدامى .
توزيع أفراد العينة حسب نوعية البرامج التي يشارك فيها : أوضح الجدول بأن نسبة المشاركين في نشرات الأخبار (٢٠%) وأن نسبة المشاركين في البرامج الحوارية (١٤.٥%) بينما نسبة المشاركين في البرامج الاجتماعية (٢٩.١%) كما أن نسبة المشاركين في البرامج السياسية (١.٨%) ونسبة المشاركين في البرامج الاقتصادية (٥.٥%) ونسبة المشاركين في البرامج الرياضية (٣.٦%) بينما نسبة المشاركين في برامج المنوعات (٥.٥%) ونسبة المشاركين في البرامج الموسيقية (١.٨%) ونسبة المشاركين في برامج المسابقات (١.٨%) ونسبة المشاركين في نشرات الجوىة (١.٨%) أما نسبة المشاركين في برامج غير ذلك (١٤.٥%) ..
وتعكس هذه الأرقام أنه توجد وفرة في مقدمي نشرات الأخبار والبرامج الاجتماعية بينما ليس هو الحال بالنسبة لبقيّة نوعية البرامج.

جدول (٢) هل حصلت على دورات تدريبية إعلامية؟

الإلتحاق بالدورات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	٣٣	٦٠%
لا	٢٢	٤٠%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يوضح الجدول أن نسبة الذين حصلوا على دورات تدريبية إعلامية بلغت (٦٠%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات إعلامية (٤٠%) وهذا يعكس في الواقع بأن نسبة كبيرة تكاد تقترب من النصف من العاملين داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع لم يحصل على دورات تدريبية إعلامية ومع ذلك مستمرين في العمل على ذات النمط.

جدول (٣) أسباب عدم حصولك على دورات تدريبية إعلامية:

الترتيب	النسبة المئوية%	التكرار	أسباب عدم الإلتحاق
١	31.8%	٧	الدورات الإعلامية المطروحة باهظة الثمن
٢	22.7%	٥	عدم مناسبة الدورات الإعلامية المطروحة لطبيعة عملي
٣	13.6%	٣	تعارض وقت انعقاد الدورات الإعلامية المطروحة مع وقت العمل
٤	9.1%	٢	عدم اقتناعي بمحتوى الدورات الإعلامية المطروحة
٤	9.1%	٢	ليست في اختصاصي
٤	9.1%	٢	عدم اقتناعي بالمدرّب
٥	4.5%	١	لم يتم ترشيحي من العمل
	١٠٠%	٢٢	المجموع

إن الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية عددهم (٢٢) مفردة وهم الذي أجابوا بـ (لا) في جدول رقم ٢، يتضح من الجدول ٣ بأن نسبة الذين أفادوا بأن الدورات الإعلامية المطروحة باهظة الثمن (٣١.٨%) وأن نسبة الذين قالوا بأن الدورات الإعلامية المطروحة غير مناسبة لطبيعة العمل (٢٢.٧%) ونسبة الذين أفادوا بتعارض وقت انعقاد الدورات الإعلامية المطروحة مع وقت العمل (١٣.٦%) ونسبة الذين لم يفتنعوا بمحتوى الدورات الإعلامية المطروحة (٩.١%) ونسبة الذين أجابوا بأن الدورات الإعلامية المطروحة لا تختص بطبيعة عملهم (٩.١%) ونسبة الذين لم يلتحقوا بالدورات الإعلامية لعدم اقتناعهم بالمدرّب (٩.١%) كما بلغت نسبة الذين لم يلتحقوا بالدورات الإعلامية لعدم ترشيحهم من العمل (٤.٥%) .. وتعكس هذه النسبة أن النسبة الأكبر لم تلتحق بالدورات الإعلامية بسبب الثمن الباهظ للدورات الإعلامية وذلك يجعل مسؤولية أكبر على الهيئة أن توفر دعماً للدورات الإعلامية لمنسوبيها.

جدول (٤) مدى أهمية البرامج التدريبية الإعلامية في حياتك المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	مدى الأهمية
83.6%	٤٦	مهمة
3.6%	٢	غير مهمة
12.7%	٧	سيان
100%	٥٥	المجموع

يوضح الجدول السابق بأن نسبة الذين يعتقدون بأن الدورات الإعلامية مهمة في الحياة المهنية (٨٣.٦%) وأن نسبة الذين يعتقدون بأنها غير مهمة (3.6%) ونسبة الذين يعتبرون بأن حصولهم أو عدم حصولهم على الدورات التدريبية ليس له أي تأثير (12.7%) .. وهذا يعكس وعياً ملحوظاً بأهمية التدريب لدى منسوبي الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع.

جدول (٥) هل للدورات الإعلامية دور رئيس في تحسين وضعك الوظيفي داخل الهيئة؟

النسبة المئوية%	التكرار	أهمية الدورات في تحسين الوضع الوظيفي
72.7%	40	نعم
27.3%	15	لا
100%	55	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين يعتقدون أن الدورات الإعلامية مهمة في تحسين وضعهم الوظيفي (72.7%) بينما نسبة الذين لا يعتقدون أن حصولهم على الدورات الوظيفية سيحقق لهم تحسناً وظيفياً (27.3%) مما يعكس أن

الهيئة تنظر للدورات التي يحصل عليها الموظف بعين الاعتبار أثناء الترقية الوظيفية.

جدول (٦) في حدود علمك، هل توجد خطة محددة لبرامج تدريبية إعلامية موجهة للقائم بالاتصال الملتحق بالهيئة؟

هل توجد خطة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	32	58.2%
لا	23	41.8%
المجموع	55	100%

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين يعلمون بوجود خطة تدريبية في الهيئة (58.2%) ونسبة الذين لا يعلمون بوجود خطة تدريبية داخل الهيئة (41.8%) . وهذا يعكس بأن قرابة النصف من موظفي الهيئة لا يعلمون بوجود خطط تدريبية وهذا يقتضي بالضرورة بأن يتم إعلان الخطط التدريبية للموظفين وبعده طرق لضمان وصول هذه المعلومة للجميع على حد سواء.

جدول (٧) متى حصلت على دورات في المجال الإعلامي؟

وقت الحصول على الدورة الإعلامية	التكرار	النسبة المئوية %
قبل الالتحاق بالهيئة	10	18.2%
بعد الالتحاق بالهيئة	13	23.6%
قبل وبعد الالتحاق بالهيئة	10	18.2%
لم أحصل على دورات إعلامية	22	40%
المجموع	55	100%

يتضح من الجدول السابق بأنه من العدد ٣٣ وهو عدد الذين حصلوا على دورات إعلامية، فإن النسبة الكبرى التي حصلت على دورات قد حصلوا عليها بعد الالتحاق بالهيئة وقد بلغت (23.6%) ونسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية قبل الالتحاق بالهيئة (18.2%) وأن نسبة الذين حصلوا على دورات قبل وبعد الالتحاق بالهيئة (18.2%) أيضاً.. وهذا يعكس مدى اهتمام الهيئة بتطوير موظفيها وأنه يوجد تدريب على رأس العمل للموظف بالهيئة.

جدول (٨) عدد الدورات الإعلامية التي حصلت عليها (قبل التحاقك بالهيئة):

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية %
من ١ إلى ٣	13	23.6%
من ٤ إلى ٦	10	18.2%
من ٧ إلى ٩	10	18.2%
لم أحصل على دورات إعلامية	22	40%
المجموع	55	100%

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على (١-٣) دورات قبل التحاقهم بالهيئة (23.6%) ونسبة الذين حصلوا على (٤-٦) دورات قبل التحاقهم بالهيئة

(18.2%) ونسبة الذين حصلوا على (٧-٩) دورات قبل التحاقهم بالهيئة (18.2%) .. وهذا يعكس في الحقيقة أنه يوجد حرص على توظيف من لديه دورات تدريبية تأهيلية وهو من جانب اهتمام الهيئة بالجانب التدريبي لدى من يريد الانخراط في مجال عملها.

جدول (٩) عدد الدورات الإعلامية التي حصلت عليها (بعد) التحاقك بالهيئة:

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية%
من ١ إلى ٣	15	27.3%
من ٤ إلى ٦	10	18.2%
من ٧ إلى ٩	8	14.5%
لم أحصل على دورات إعلامية	22	40%
المجموع	55	100%

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على (١-٣) دورات بعد التحاقهم بالهيئة (27.3%) ونسبة الذين حصلوا على (٤-٦) دورات بعد التحاقهم بالهيئة (18.2%) ونسبة الذين حصلوا على (٧-٩) دورات بعد التحاقهم بالهيئة (14.5%) .. وهذا يعكس حرص الهيئة على التدريب وتطوير قدرات العاملين فيها لأن عدد الذين حصلوا على دورات تدريبية إعلامية بعد التحاقهم في الهيئة هم أصحاب النسبة الأكبر.

جدول (١٠) الدولة التي تلقت التدريب الإعلامي فيها :

الدولة	التكرار	النسبة المئوية%
داخل المملكة العربية السعودية	١٣	23.٦%
خارج المملكة العربية السعودية	٦	١٠.٩%
داخل وخارج المملكة العربية السعودية	١٤	٢٥.٥%
لم أحصل على دورات إعلامية	٢٢	٤٠%
المجموع	٥٥	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على دورات داخل المملكة العربية السعودية (23.٦%) ونسبة الذين حصلوا على دورات خارج المملكة (١٠.٩%) ونسبة الذين حصلوا على دورات داخل وخارج المملكة (25.٥%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات داخل أو خارج المملكة (40%) .. وهذا يعكس حصول النسبة الكبرى من العاملين داخل الهيئة على دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المملكة.

جدول (١١) المكان الذي تلقيت فيه الدورات الإعلامية

النسبة المئوية %	التكرار	المعهد أو المركز
١٠.٩%	٦	معاهد أو مراكز تدريب تابعة رسمياً للهيئة
٤٠%	٢٢	معاهد أو مراكز تدريب ليست تابعة رسمياً للهيئة
٩.١%	٥	معاهد أو مراكز تدريب تابعة رسمياً للهيئة وأخرى غير تابعة رسمياً للهيئة
٤٠%	٢٢	لم أحصل على دورات إعلامية
١٠٠%	٥٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على دورات داخل معاهد أو مراكز تدريب تابعة رسمياً للهيئة (١٠.٩%) ونسبة الذين حصلوا على دورات في معاهد أو مراكز تدريب ليست تابعة رسمياً للهيئة (40%) ونسبة الذين حصلوا على دورات معاهد أو مراكز تدريب تابعة رسمياً للهيئة وأخرى غير تابعة رسمياً للهيئة (9.1%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات داخل أو خارج الهيئة (40%).. وهذا يعكس بأن النسبة الأكبر للتدريب الإعلامي الذي يحصل عليه العاملون في الهيئة هو في معاهد أو مراكز تدريب لا تتبع رسمياً للهيئة.

جدول (١٢) ما نوعية البرامج التدريبية الإعلامية التي حصلت عليها

النسبة المئوية %	التكرار	نوعية البرامج
٤٣.٦%	٢٤	برامج إعلامية
١٦.٤%	٩	برامج غير إعلامية
٤٠%	٢٢	لم أحصل على دورات إعلامية
١٠٠%	٥٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية (٤٣.٦%) ونسبة الذين حصلوا على دورات غير إعلامية (١٦.٤%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات داخل أو خارج الهيئة (40%).. وهذا يعكس اهتمام الهيئة بالتدريب الموجه الذي يتصل بطبيعة العمل للقائمين بالاتصال داخل الهيئة.

جدول (١٣) المدرب الذي تلقيت على يده التدريب :

النسبة المئوية %	التكرار	المدرب
١٢.٧%	٧	مدرب متخصص في مجال التدريب الإعلامي
٢٧.٥%	١٥	مدرب غير متخصص في التدريب الإعلامي
٩.٨%	٥	زميل في المهنة لديه سنوات خدمة أكثر منك
٤٠%	٢٢	لم أحصل على دورات إعلامية
١٠٠%	٥٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية على يد مدربين متخصصين في التدريب الإعلامي (12.7%) ونسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية على يد مدربين غير متخصصين في التدريب الإعلامي (27.5%)

كما أن نسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية من خلال زملاء مهنة، لهم سنوات خبرة أكثر (9.8%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات (40%) وهذا يعكس بأن النسبة الأكبر من القائمين بالاتصال داخل الهيئة الذين تلقوا تدريباً، قد تلقوه على يد غير متخصصين في التدريب الإعلامي مما يدعو الحاجة لاستقطاب كفاءات وطنية متخصصة في التدريب الإعلامي.

جدول (١٤) جنسية المدرب الذي تلقيت على يده التدريب :

النسبة المئوية %	التكرار	جنسية المدرب
36.4%	20	سعودي
12.7%	7	خليجي
10.9%	6	عربي (غير سعودي وغير خليجي)
3.6%	2	غير عربي
40%	22	لم أحصل على دورات إعلامية
100%	55	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية على يد مدربين سعوديين (36.4%) ونسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية على يد مدربين خليجيين (12.7%) كما أن نسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية على يد مدربين عرب - غير سعوديين وغير خليجيين - (10.9%) ونسبة الذين حصلوا على دورات إعلامية على يد مدربين غير عرب (3.6%) وهذا يعكس بأن النسبة الأكبر من القائمين بالاتصال داخل الهيئة قد تلقوا تدريباً إعلامياً على يد مدربين سعوديين.

جدول (١٥) اعتمد التدريب الإعلامي الذي تلقيت على:

النسبة المئوية %	التكرار	نوع التدريب
24%	13	نظري أكثر من العملي
10.9%	6	عملي أكثر من النظري
25.5%	14	توازن بين النظري والعملي
40%	22	لم أحصل على دورات إعلامية
100%	55	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين حصلوا على تدريب نظري أكثر من العملي (24%) ونسبة الذين حصلوا على تدريب عملي أكثر من النظري (10.9%) كما أن نسبة الذين حصلوا على تدريب متوازن بين النظري والعملي (25.5%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات (40%) وهذا يعكس بأن التدريب الإعلامي الذي تلقاه منسوبو الهيئة في أغلبه هو تدريب متوازن بين النظري والعملي.

جدول (١٦) مامدى تطور أدائك بعد حصولك على الدورات التدريبية:

النسبة المئوية %	التكرار	الأداء
٣٦.٤%	٢٠	تطور إلى حد كبير
١٨.٢%	١٠	تطور إلى حد ما
٥.٤%	٣	لم يتغير
٤٠%	٢٢	لم أحصل على دورات إعلامية
١٠٠%	٤٣	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين تطور أدأؤهم إلى حد كبير بعد حصولهم على دورات تدريبية (٣٦.٤%) ونسبة الذين تطور أدأؤهم إلى حد ما بعد حصولهم على دورات تدريبية (١٨.٢%) كما أن نسبة الذين لم يتغير أدأؤهم بعد حصولهم على دورات تدريبية (٥.٤%) ونسبة الذين لم يحصلوا على دورات (٤٠%) وهذا يعكس بأن التدريب الإعلامي كان فعالا وذو أثر على أداء القائمين بالاتصال داخل الهيئة.

جدول (١٧) أهم مقترحاتك لتفعيل التدريب العملي داخل الهيئة:

النسبة المئوية %	التكرار	المقترح
٤٧.٤%	٢٦	وجود مدرب متخصص في المجال الإعلامي
٣٦.٤%	٢٠	أن يكون التدريب متصلاً بالتحسين الوظيفي والترقية
٥.٤%	٣	أن يكون التدريب متصلاً بطبيعة العمل الذي يؤديه القائم بالاتصال
٣.٦%	٢	وجود مدرب له خبرة طويلة في مجال التدريب الإعلامي
١.٨%	١	وجود مدرب له معرفة كبيرة بطبيعة المجتمع السعودي
٥.٤%	٣	توافر الأدوات التطبيقية لجعل التدريب تطبيقياً
١٠٠%	٥٥	المجموع

يتضح من الجدول السابق بأن نسبة الذين يقترحون وجود مدرب متخصص في المجال الإعلامي (٤٧.٤%) ونسبة الذين يقترحون أن يكون التدريب متصلاً بالتحسين الوظيفي والترقية (٣٦.٤%) كما أن نسبة الذين يقترحون أن يكون التدريب متصلاً بطبيعة العمل الذي يؤديه القائم بالاتصال (٥.٤%) ونسبة الذين يقترحون وجود مدرب له خبرة طويلة في مجال التدريب الإعلامي (٣.٦%) كما أن نسبة الذين يقترحون وجود مدرب له معرفة كبيرة بطبيعة المجتمع السعودي (١.٨%) ونسبة الذين يقترحون توافر الأدوات التطبيقية لجعل التدريب تطبيقياً (٥.٤%) .. وهذا يعكس وجود حاجة ملحة ورغبة شديدة بأن يكون المدرب الإعلامي الذي يتلقى القائم بالاتصال الدورات الإعلامية على يده متخصصاً في مجال التدريب الإعلامي.

نتائج الدراسة :

١. أوضحت الدراسة بأن نسبة تكاد تقترب من النصف من العاملين داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع لم يحصل على دورات تدريبية إعلامية ومع ذلك مستمرون في العمل على ذات النمط.
٢. يتضح من خلال الدراسة أن الهيئة تنظر للدورات التي يحصل عليها الموظف بعين الاعتبار أثناء الترقية الوظيفية.
٣. اتضح من خلال الدراسة بأن النسبة الأكبر للتدريب الإعلامي الذي يحصل عليه العاملون في الهيئة يتم في معاهد أو مراكز تدريب لا تتبع رسمياً للهيئة.
٤. بينت الدراسة حرص الهيئة على تدريب وتطوير قدرات العاملين فيها.
٥. تبين من خلال الدراسة اهتمام الهيئة بالتدريب الموجه الذي يتصل بطبيعة العمل للقائمين بالاتصال داخل الهيئة.
٦. أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر من القائمين بالاتصال داخل الهيئة قد تلقوا تدريباً على يد غير متخصصين في التدريب الإعلامي.
٧. توصلت الدراسة إلى أن النسبة الأكبر من القائمين بالاتصال داخل الهيئة قد تلقوا تدريباً إعلامياً على يد مدربين سعوديين.
٨. أظهرت الدراسة بأن التدريب الإعلامي الذي تلقاه منسوبو الهيئة هو تدريب متوازن بين النظري والعملي.
٩. توصلت الدراسة إلى أن بأن التدريب الإعلامي كان فعالاً وذو أثر على أداء القائمين بالاتصال داخل الهيئة.
١٠. أظهرت الدراسة وجود تدريب على رأس العمل للقائمين بالاتصال داخل الهيئة.
١١. توصلت الدراسة إلى أن هناك وعياً ملحوظاً بأهمية التدريب لدى منسوبي الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع .
١٢. اتضح من خلال الدراسة حصول النسبة الكبرى من العاملين داخل الهيئة على دورات تدريبية داخل وخارج المملكة.
١٣. وصلت الدراسة إلى أن قرابة النصف من موظفي الهيئة لا يعلمون بوجود خطط تدريبية.
١٤. يتبين من خلال الدراسة أن النسبة الأكبر لم تلتحق بالدورات الإعلامية بسبب الثمن الباهظ للدورات.
١٥. أظهرت الدراسة وجود وفرة في مقدمي البرامج الاجتماعية بينما ليس هو الحال بالنسبة لبقية نوعية البرامج.
١٦. تبين من خلال الدراسة قلة وجود سعوديون في بعض التخصصات الفنية التي يفترض أن تكون موجودة في قطاع الإعلام المرئي والمسموع.

١٧. أظهرت الدراسة إقبال الراغبين في العمل في الهيئة على وظائف المرئي أكثر من رغبتهم في الانخراط في وظائف المسموع (نسبة الموظفين في المرئي ٧٦.٤%) (نسبة الموظفين في المسموع ٢٣.٦%).
١٨. أوضحت الدراسة حصول الذكور على فرص أكبر في التوظيف داخل الهيئة من الإناث (ذكور ٦٩.١%) (إناث ٣٠.٩%).
١٩. يتوضح من خلال الدراسة أن هناك تقاربا في فرص التوظيف داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع لمن يحملون مؤهلا في الإعلام ومن يحملون مؤهلا غيره.
٢٠. أظهرت نتائج الدراسة نسبة سعودة مرتفعة داخل الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع في المملكة العربية السعودية بنسبة (٩٠.٩%).
٢١. توصلت الدراسة إلى أن حملة البكالوريوس هم الأكثر تواجداً بين العاملين في الهيئة.

التوصيات والمقترحات :

١. يوصي الباحث بأن تقوم الهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع بإيجاد مركز تدريب تابع لها يُعنى بتدريب القائمين بالاتصال داخلها .
٢. يوصي الباحث بضرورة اعتماد نموذج لقياس أثر التدريب ومؤشرات لقياس كفاءة التدريب مثل : نموذج كيرك باتريك **KIRK PATRIK 1959** ذو المستويات الأربعة لتقويم العملية التدريبية :
- هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي ؟ : **REACTION** ردود الأفعال.
- ماذا تعلم المشاركون في البرنامج التدريب؟ : **LEARNING** التعلم
- هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة لما تعلموه؟ : **BEHAVIOR** السلوك
- هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا إيجابيا؟ : **RESULTS** النتائج.
٣. يوصي الباحث بضرورة أن يكون التدريب على يد متخصصين في التدريب الإعلامي.
٤. يوصي الباحث بأن تدعم الهيئة الدورات التدريبية الإعلامية بحيث لا تكون باهظة الثمن لمن يريد الانخراط فيها .
٥. يقترح الباحث إيجاد توازن بين توظيف الذكور والإناث في الهيئة.
٦. يوصي الباحث بإيجاد مساحة أكبر لوظائف فنيين سعوديين داخل الهيئة.

المراجع :

- ١- إدارة المؤسسات الإعلامية/بترس حلاق, من منشورات الجامعة الافتراضية السورية, ٢٠٢٠م
- ٢- اللغة الإعلامية المفهوم والخصائص الواقع والتحديات, محمد حمزة الجابري, عمان, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, ٢٠١٣م
- ٣- مدخل إلى الإعلام./فلاح عامر فواز الدهمشي.-ط٢- الدمام ١٤٤١هـ
- ٤- كاريزما الظهور الإعلامي./ماجد محمد جعفر الغامدي.-الرياض, ١٤٤٠هـ
- ٥- الإعلام وتشكيل الرأي العام./ عبد الحميد الصائح.-لبنان, ١٤٣٨هـ
- ٦- المدخل في الإتصال الجماهيري./عصام سليمان الموسى.-ط٤-أربد ١٩٩٨م
- ٧- محمود, حسن (٢٠١٣). مراكز التدريب الإعلامي: دراسة مقارنة بين المركز العربي للتدريب ومركز الجزيرة الإعلامي. (رسالة دكتوراه), كلية الإعلام, جامعة بغداد .
- ٨- باشا, جمال (٢٠١١). التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون: دراسة وصفية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر, الجزائر .
- 9- Martin Githinji, Media Training and Journalism Competence in Kenya: Perspectives from Standard Group Media Senior Managers (2019).
- 10- Rexford Okyireh ,Experience of Social Media, Training and Development onWork Proficiency: A Qualitative Study with Security Personne .(2018).
- ١١- قارة, سمية, (٢٠١٧). دور التدريب الإعلامي في تحسين الأداء المهني للإعلاميين في الجزائر, رسالة ماجستير, جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي .
- ١٢- أبو زور, بشرى, (٢٠١٦). دور التدريب في تطوير أداء المهنيين في القنوات التلفزيونية العمومية في المغرب, رسالة ماجستير, جامعة محمد الخامس, الرباط.
- ١٣- عبد الحميد, محمد, (٢٠١٣). تأثير التأهيل والتدريب في المؤسسات الصحفية وعلاقتها بالأداء المهني (للصحفيين المصريين, أطروحة ماجستير, جامعة بني سويف, كلية الآداب.
- ١٤- الشعبي, محمد, (٢٠١٦). تنظيم قطاع التدريب الإعلامي في فلسطين , وحدة الأبحاث والسياسات بمركز تطوير الإعلام, جامعة بيرزيت, فلسطين .
- ١٥- الطويسي, نسيم وسلميان, رائد (٢٠١٥). جودة التدريب الإعلامي في الأردن. الأردن: المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية .
- ١٦- عبد الغفار, محمود (٢٠١٤). تأثير التدريب على تطوير الأداء الإعلامي: دراسة حالة على مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير, دراسة وصفية, (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية, كوبنهاغن .
- ١٧- باشا, جمال (٢٠١١). التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون: دراسة وصفية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر, الجزائر .

- ١٨- التميمي، عبدالله (٢٠١١). اتجاهات طلاب كلية المعلومات والإعلام والعلوم الإنسانية بشبكة جامعة (عجمان للعلوم والتكنولوجيا حول التدريب الإعلامي بالكلية، مجلة شئون اجتماعية، جامعة عجمان، الأردن.
- 19- Namasinga, F. Journalism Education Against All Odds (2011).
- 20- Donsbach, W. Journalism School Curriculum Enrichment (2008).
- 21- Thomas, R. The Making of a Journalist: The New Zeala Way (2007).
- ٢٢- وافي، أمين (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام الفلسطينية وأثره على الأداء) المهني، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول، جامعة الأزهر، مصر .
- ٢٣- عمر، السيد (٢٠٠٢). البحث الإعلامي: مفهومه ، وإجراءاته ، القاهرة: مكتبة الفلاح .
- ٢٤- عبد الحميد، محمد (٢٠٠٠). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب. القاهرة.
- ٢٥- حسين، سمير(٢٠٠٦). بحوث الإعلام . ط ٢. القاهرة : عالم الكتب.
- ٢٦- الأسطل، تحسين، نائب نقيب الصحفيين الفلسطينيين، موقع نقابة الصحفيين الفلسطينيين، <http://www.pjs.ps/> .
- ٢٧- حسين، سمير(٢٠٠٦). بحوث الإعلام . ط ٢. القاهرة : عالم الكتب.
- ٢٨- عبد الحميد، محمد (٢٠٠٠). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب. القاهرة .
- ٢٩- المجلس التشريعي الفلسطيني، قانون المطبوعات والنشر لعام ١٩٩٥ م (موقع إلكتروني) .
- ٣٠- الفوال، نجوى (١٩٩٥). " قراءة في دراسات القائم بالاتصال"، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثالث، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية. مصر .
- ٣١- الموقع الإلكتروني لهيئة الخبراء بمجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/13445632-e42b-4576-a671-a9a700f175f6/1>
- ٣٢- الموقع الإلكتروني للهيئة العامة للإعلام المرئي والمسموع بالمملكة العربية السعودية <https://www.gcam.gov.sa/pages/1>



**أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي
(الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز في ظل جائحة كورونا**

"دراسة تطبيقية على جامعة نجران"

**The impact of digital human resources on institutional
performance (effectiveness, efficiency, speed of achievement)
in light of the Corona pandemic
"An applied study on Najran University "**

إعداد

محمد مساعد المصعبي

Mohammed Musaed Al-Masabi

أ.د/عمر بن علوي باعقيل

Prof. Omar Alawi Baaqil

رئيس قسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة جدة

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404414

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ٨

المصعبي، محمد مساعد وباعقيل، عمر بن علوي (٢٠٢٥). أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي (الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا "دراسة تطبيقية على جامعة نجران". *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٣١٩ – ٣٦٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا
"دراسة تطبيقية على جامعة نجران"

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إدراك مفهوم الموارد البشرية الرقمية و الأداء المؤسسي ببعض أبعاده (الفعالية والكفاءة وسرعة الإنجاز) ومعرفة أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية والكفاءة وسرعة الإنجاز في ظل جائحة كورونا، حيث تم اعتماد عينة عشوائية بلغ عددها (٤٢) من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران ، وتم إجراء الدراسة بأسلوب المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران كانت مرتفعة من وجهة نظر العاملين. وجود أثر للموارد البشرية الرقمية على (الفعالية , زيادة كفاءة المنسوبيين , سرعة الانجاز) في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران خلال جائحة كورونا كانت مرتفعة. درجة الموافقة على أن الموارد البشرية الرقمية تعمل على تقليل الأخطاء البشرية كانت كبيرة وكذلك في تأثير الموارد البشرية الرقمية على زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران كانت مرتفعة ، توفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية كانت درجة الموافقة متوسطة وهي اقل الفقرات متوافقة وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة العمل على زيادة الرقمنة في أعمال الموارد البشرية الأخرى و العمل على توفير الدعم المالي لشراء التقنيات التكنولوجية . عدم تأجيل الأعمال الوظيفية لليوم التالي . عمل دراسات استطلاعية موسعة للعديد من جامعات المملكة للوقوف على تأثير الموارد البشرية على أبعاد الأداء المؤسسي .

Abstract:

This study aims to highlight the extent of awareness of the concept of digital human resources and institutional performance in some of its dimensions (effectiveness, efficiency and speed of achievement) and to know the impact of digital human resources on the dimensions of institutional performance, effectiveness, efficiency and speed of achievement in light of the Corona pandemic, as a random sample of (42) employees of the Deanship of Human Resources at Najran University was adopted, and the study was conducted using the descriptive

analytical method. The study reached several results, the most important of which are: The importance of achieving the goals of the digital human resources strategy at Najran University was high from the point of view of employees. The impact of digital human resources on (effectiveness, increased efficiency of employees, speed of achievement) in the Deanship of Human Resources at Najran University during the Corona pandemic was high. The degree of agreement that digital human resources work to reduce human errors was high, as well as the impact of digital human resources on increasing the volume of work accomplished in the Deanship of Human Resources at Najran University was high. Providing the necessary financial support to purchase technological technologies was an average degree of agreement, which is the least compatible paragraph. Based on the results, the study recommended working to increase digitization in other human resources work and working to provide financial support to purchase technological technologies. Not postponing job work to the next day. Conducting extensive survey studies for many universities in the Kingdom to determine the impact of human resources on the dimensions of institutional performance.

المقدمة

ظهرت الموارد البشرية الرقمية مع ظهور التحول الرقمي وحيث أن التحول الرقمي شكل من أشكال الإدارة العامة ولكنها تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات للقيام بأنشطتها، وتهدف الإدارة الرقمية إلى تقديم خدمة أسرع وأكثر دقة للمواطنين بفضل إمكانية إجراء عمليات إدارية عبر الحواسيب الآلية.

ولقد أصبحت الرقمنة من متطلبات العصر نظرا لما يشهده العالم من تحولات ، ولما تمتاز به من دقة وسرعة وقلة تكلفة مقارنة بالورقيات التي كانت تتكدس بها المكاتب دون جدوى، فهي تسعى نحو بناء هيكل بيانات حوسبي يعتمد على العنصر الآلي في العمليات على البيانات أكثر من الاعتماد على العنصر البشري، فالعنصر البشري في الإدارة الرقمية مهمته التحكم والتوجيه لأوامر الحاسب الآلي (عبد القار، ٢٠١٤)

وقد أكدت نتائج دراسة الحيدان (٢٠١٧) أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع الإداري ، ويأتي على رأس هرم التغيير والتطوير والارتقاء الإدارة العليا في الجامعة والتي تشمل (مدير الجامعة ووكلاءه وجهازه الإداري) فهم أساس حل المشكلات واتخاذ القرارات وإحداث التغيير في كافة مستويات الإدارة في الجامعة. بل هم القادرون على تذليل الصعاب والعقبات وعمل المبادرات والبحث للارتقاء بالإجراءات والأساليب التي تجعل من الرضا بين الطلاب والأساتذة في تحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم.

وتتبع أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدرتها التنافسية ، لذلك فقناعة المنظمات تعززت بأن الموارد البشرية تعتبر أحداً الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو ، وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك إستراتيجي له دوره الحيوي ضمن إستراتيجية المنظمة ، وذلك من خلال ربط غايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية (المحمدي ، ٢٠١٩)

ولقد اجتاح وباء كورونا معظم دول العالم، وهذا ما فرض على جميع المؤسسات التحول من العمل التقليدي الذي يتيح التقارب الجسدي، والذي يشكل فرصة لانتقال العدوى إلى العمل عن بعد، فقد تعين على ملايين الناس في ١٨٨ دولة حول العالم البقاء في منازلهم بعد الإغلاق والحظر في كثير من دول العالم (فريديريك ، ٢٠٢٠).

ولقد أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من التميز و الجودة والإتقان ؛ أمراً ومطلباً ملحا وضروريا للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والنقد التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخيرج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير (كافي، ٢٠١٠).

ويعرف تميز الأداء المؤسسي بأنه: آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء (عبد الغفار، ٢٠١٣).

ولقد أوضحت نتائج دراسة عباس (٢٠١٥) أن التحول الرقمي يعمل على تسهيل تقديم المعلومات بشكل كبير للمواطنين والشركات، وتوفر الإدارة الرقمية معلومات الإدارات المتنوعة للجمهور مما يساعد في صنع القرار. ونظرا لما تقوم به المؤسسات المتميزة من خلال التحول الرقمي من بناء وتطوير قدراتها من خلال تحليل اتجاهات الأداء التشغيلي، وتطوير سلسلة قيمة ذات كفاءة، وتنمية ثقافة مؤسسية لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق، وضمان توفر كافة الموارد المالية والمادية والتقنية، وتأسيس الإطار العام لسلسلة القيمة بالمؤسسة، والعمل المشترك مع الشركاء لتحقيق المنافع المتبادلة، وإنشاء شبكات مناسبة لتحديد فرص الشراكات المستقبلية لتحقيق قيمة مضافة لصالح المتعاملين. لذا يتناول الباحث في تلك الدراسة موضوع أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي من حيث الفعالية والكفاءة وسرعة الإنجاز في ظل جائحة كورونا.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح والمثُل وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإحداث التغيير والنجاح من خلال مواهب العاملين بما يضمن استدامة تحقيق نتائج متفردة.

وتقوم المؤسسات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال التعرف على مختلف المتعاملين معها، وترجمة احتياجاتهم وتوقعاتهم إلى عروض قيمة مستدامة وجاذبة، وبناء وتطوير حوار متواصل معهم يتسم بالشفافية والمصارحة، وإشراكهم كلما أمكن في تطوير وابتكار خدمات ومنتجات وتجارب جديدة، إضافة إلى متابعة تجارب المتعاملين، ومقارنة أدائها مع مستويات الأداء والمعايير القياسية ذات الصلة (قحوان، ٢٠١١).

وقد أكدت نتائج دراسة رافائيل Rafael (٢٠١٨) أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات التي توجد في المؤسسات الجامعية في العصر الحديث، وتتولى العديد من المهام الحساسة التي تتعلق بالموارد البشرية، ومنها اختيار الكفاءات وتدريبهم.

كما أثبتت نتائج دراسة عبد الإله (٢٠١٥) أن المؤسسات المتميزة تقوم بإضفاء أثرا إيجابيا على العالم من حولها من خلال تحديد ونشر الغرض الأساسي للمؤسسة، وصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع كافة، واستيعاب مفاهيم الاستدامة في المحتوى الأساسي لاستراتيجية المؤسسة.

ونظرا لدور الموارد البشرية الرقمية في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة والوصول إلى أفضل مستويات الأداء المؤسسي عن طريق تصميم الحزمة المتكاملة للخدمات والمنتجات وضمان الإدارة النشطة لدورة الحياة، إضافة إلى تسهيل وتسريع إجراءات العمل في ظل الظروف المتغيرة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية وغيرها وخصوصا إذا كانت ظروف القاهرة مثل جائحة كورونا. وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : ما أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي من حيث الفعالية و الكفاءة و سرعة الإنجاز بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. أثر الموارد البشرية الرقمية على فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
٢. أثر الموارد البشرية الرقمية على زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
٣. أثر الموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل أزمة كورونا.

أسئلة الدراسة

- ١- ما مدى تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران .
- ٢- ما مدى فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
- ٣- ما مدى زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.
- ٤- ما مدى سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل أزمة كورونا.

فرضيات الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وما بني عليها من أسئلة واستنادًا على الدراسات ذات الصلة تم وضع الفرضيات التالية :

فرضية الدراسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

١. تضيف هذه الدراسة نوع من المعرفة للمكتبة العربية في مجال دراسة أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا، لأهمية هذا الموضوع ، والذي قد يستفيد منه الباحثون في هذا المجال.

٢. تعتبر الدراسة الحالية بمثابة نواة لدراسات عربية مستقبلية تهتم بالتعرف على أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على تميز الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا.

ب- الأهمية العملية :

١. يأمل الباحث أن تتم الاستفادة من نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة من قبل الباحثين في المملكة العربية السعودية.

٢. تعمل على توجيه النظر نحو التميز في الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

٣. يحظى تميز الأداء المؤسسي للجامعات بأهمية كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

نموذج البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
أبعاد الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا <ul style="list-style-type: none"> • الفعالية. • الكفاءة. • سرعة الإنجاز. 	الموارد البشرية الرقمية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية :

▪ الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة علي أثر الموارد البشرية الرقمية على ابعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في ظل جائحة كورونا.

■ الحدود الزمانية:

اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٢هـ/٢٠٢١م.

■ الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على عمادة الموارد البشرية جامعة نجران. تمت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٢هـ.

منهج وإجراءات البحث

منهج البحث: يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب مع هذا النوع من البحوث.

مجتمع البحث: مجتمع البحث مكون من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران .

عينة البحث: سوف يتم اختيار عينة عشوائية من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران .

المفاهيم الأساسية للدراسة

١. الموارد البشرية الرقمية :

التعريف الاصطلاحي :

طريقة عمل معتمدة على التكنولوجيا والتي تستفيد من العلوم الجديدة في جعل معاملات الموارد البشرية والقرارات بديهية ومطلعة وملهمة لتمكين الفعالية التنظيمية . (<https://hrdiscussion.com/hr127444.html>)

التعريف الإجرائي :

يعرف الباحث الموارد البشرية الرقمية بأنها مجموعة من الأعمال التي يتم إنجازها عن طريق استخدام التكنولوجيا لتسهيل وتسريع وتمكين معاملات وقرارات وأنشطة الموارد البشرية بما يحقق الجودة مع تقليل الوقت والجهد .

الموارد البشرية:

التعريف الاصطلاحي:

الموارد الكامنة في أي منشأة والمتمثلة في العنصر البشري ، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها (المحمدي ، ٢٠١٩).

التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث مصطلح الموارد البشرية إجرائيا بأنه : هيئة متخصصة بإدارة مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بجامعة نجران .



٢. تميز الأداء المؤسسي:

التعريف الاصطلاحي:

التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح والمثل (مدبولي، ٢٠١٠).

التعريف الإجرائي:

يعرف مصطلح تميز الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإحداث التغيير والنجاح من خلال مواهب العاملين بما يضمن استدامة تحقيق النتائج المرجوة.

الفعالية:

التعريف الاصطلاحي:

هي مدى مساهمة القرار أو الأداء الذي يتم القيام به في تحقيق الأهداف التي يتم وضعها بشكل مسبق وتعتمد على المداخل والترابط بين المديرين والموظفين داخل المنشأة. / <https://m7et.com/definition-of-competency>

التعريف الإجرائي:

يعتبر مفهوم (فاعلية المنظمة) من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المنظمة، أو المؤسسة لأهدافها بالتكيف، أو الإنسجام مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من ناحية استغلال الموارد المتاحة.

٣. الكفاءة:

التعريف الاصطلاحي:

هي الاستخدام الأمثل في المفاضلة بين البدائل من خلال اختيار الأفضل في تحقيق الخفض في التكاليف كما يحقق أعلى درجة ممكن من الفائدة المادية والجودة الإنتاجية.

<http://lissanelhal.net/node/5141>

التعريف الإجرائي:

تشتمل على عدد من الكفاءات التي يتم توظيفها على حسب تسلسلها داخل المؤسسة من حيث أهميتها العملية حيث تتمثل الكفاءة التقنية والعلاقات الإنسانية والكفاءة الإدارية والقنية وكفاءة الإدارة والتقييم.

سرعة الإنجاز:

التعريف الاصطلاحي

إنجاز المهام والأعمال بفاعلية عالية خلال فترة زمنية قصيرة.

التعريف الإجرائي:

إنجاز أعمال الموارد البشرية الرقمية بدقة وجودة عالية في مدة اقصر أو تساوي المدة المحددة لإنجازها من قبل الإدارة.



الدراسات السابقة:

- يتناول الباحث الدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:
- أجرى عباس (٢٠١٥) دراسة بعنوان : "واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الرقمية في الجامعة الإسلامية بغزة وأثرها على التطوير التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٢٦) من الموظفين الإداريين بالجامعة . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها : وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الرقمية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد ، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني . كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الرقمية ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية .

- وأجرى عبد الإله (٢٠١٥) دراسة بعنوان : "تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية" هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات المصرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (١٢٨) من أساتذة جامعتي القاهرة ، والإسكندرية. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشرفين على التربية العملية تعزى لمتغير التخصص لصالح المشرفين من تخصص العلوم الإنسانية، في حين لم توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير التخصص. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشرفين والمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغيرات الخدمة والمؤهل والجامعة.

- وأجرى الشبلي (٢٠١٦) دراسة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة التربية والتعليم " هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة التربية والتعليم في مصر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٤٦) من جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية في الوزارة . وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه

المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني، لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة، لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

- كما أجرى الراشد (٢٠١٦) دراسة بعنوان: "المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز إدارة الموارد البشرية الرقمية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة" هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز إدارة الموارد البشرية الرقمية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي وتمثلت أداة الدراسة في مقياس للمشاعر من تصميم الباحث، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (٩٦) مفحوص من الموظفين الحكوميين بمدينة العين الإماراتية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، وأداء الموظف الحكومي. وقد تبين أن محاور المشاعر الإيجابية والسلبية التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر إيجابي على أداء الموظف الحكومي بنسبة جيدة.

- وأجرى العقيد (٢٠١٧) دراسة بعنوان: واقع الإدارة الرقمية بالأقسام الإدارية في الجامعات العراقية - دراسة ميدانية في جامعة بغداد: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الرقمية بالأقسام الإدارية في الجامعات العراقية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (١٣٢) من العاملين بالأقسام الإدارية بجامعة بغداد. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: أن استخدام الإدارة الرقمية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل، ورفع الإنتاجية، وسرعة ودقة إيصال التعليمات، وتوفير وقت وجهد العاملين. إلا أن الدراسة أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود بالجامعة للمتميزين في العمل الإلكتروني، كما أنه يوجد قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكتروني.

- كما أجرى ماركوس Marcus (٢٠١٨) دراسة بعنوان: "تحقيق إدارة الموارد البشرية الرقمية باستخدام الرحلات المعرفية عبر الويب، مدخل تعليمي جديد في الاتحاد الأوروبي" هدفت الدراسة إلى توجيه نظر القائمين على السياسة التعليمية في الاتحاد الأوروبي إلى اعتماد استخدام الرحلات المعرفية عبر الويب كمدخل تعليمي جديد لتحسين أداء المعلم بدلاً من استخدامها بشكل فردي من قبل الطلاب. وقد عرف الباحث الرحلة المعرفية عبر الإنترنت بأنها عبارة عن نشاط مبني على رحلة باستخدام الإنترنت يتم عرضه مسبقاً، وتعليم الطلبة استخدام المعرفة المراد تعليمها للطلبة وكيفية التعامل معها. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة، وقد

طبق الباحث دراسته على (٧) جامعات ومعاهد علمية في بلجيكا وبريطانيا وهولندا. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : أن إستراتيجية الرحلات المعرفية عبر الويب تسهل على المعلم استكشاف واستنتاج المعرفة، باستخدام الحاسوب، ومصادر المعرفة المتاحة، على شبكة الإنترنت ، كما أن إستراتيجية الرحلات المعرفية عبر الويب تساعد المعلم حيث أنها تسهل تقييم أداء المتعلم، وقياس تطور المهارات العقلية العليا مثل التحليل، والتركيب، والتقييم.

- وأجرى كراي Kraay (٢٠١٩) دراسة بعنوان : "حاجة الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا إلى تطوير الإدارة الرقمية" هدف البحث إلي معرفة أسباب حاجة الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا إلى تطوير الإدارة الرقمية. واتخذ الباحث الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي بدولة جورجيا كنموذج لدراسته. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على (٨٥) من الإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة برولي وقراها ، بدولة جورجيا. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : إن من الأسباب الداعية إلي التحول نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية في جورجيا هو: تحسين مستويات تصورات واتجاهات هؤلاء الإداريين نحو تطوير ممارساتهم الوظيفية ، و التأكيد علي أن الموظفين يصبحون بالضرورة أكثر اهتماما ومهارة في استخدام التكنولوجيا في التعلم نتيجة لكونهم أكثر قدرة وفاعلية علي استخدامها وتطبيقها عمليا.

- كما أجرى جيوفاني Giovanni (٢٠١٩) دراسة بعنوان : "مفتشي جلاله الملكة يعتمدون ميزانية لدعم برامج تحسين الإدارة الرقمية" هدف البحث الذي قدم إلي مجلس العموم البريطاني إلي معرفة الأسباب التي جعلت مفتشي جلاله الملكة يعتمدون ميزانية تبلغ (٣٥٠٠٠٠٠٠) جنيه إسترليني لدعم برامج تحسين إدارة الموارد البشرية الرقمية بالمملكة المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وطبق دراسته على (٢٩) من معلمي مدرسة جون بريد بضاحية لندن الغربية بالمملكة المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : إن من أبرز المشكلات التعليمية في كثير من مدارس لندن هو تقديم محتوى تعليمي تقليدي ، كثرة شكاوى المعلمين من ضعف أداء الطلاب في بعض المواد ولاسيما الرياضيات، من ابرز دواعي دعم برامج التنمية المهنية بالمملكة ما أكدت عليه الدراسات حول اكتساب المعلمين المشاركين في برامج تحسين الأداء الرقمية معارف أكثر من المعلمين الآخرين الذين لا يشاركون في أي برامج تنمية مهنية.

- وأجرى أندريا Andria (٢٠٢٠) دراسة بعنوان : "تحسين قدرات الإداريين في مجال الإدارة الرقمية بدولة جواتيمالا - تصور مقترح : هدف البحث إلي معرفة آليات تحسين قدرات الإداريين في مجال الإدارة الرقمية بمدينة (إتافموس) بدولة جواتيمالا"، واستخدم الباحث المنهج المسحي ، وتمثلت اداة الدراسة في برنامج

الكثروني من تصميمه ، وطبق الباحث دراسته على (٧٥) من الإداريين بالمعهد الجغرافي الوطني بمدينة (إتافموس) . وقد توصلت الدراسة إلي نتائج هامة ومنها : تحسين قدرات الإداريين على أدائهم للعمل بشكل متميز بعد تعرفهم على كيفية استخدام البرنامج .

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على التحول الرقمي في الموارد البشرية وأثره على المؤسسات . كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الأبعاد التي تم تناولها و لاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة . كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضاً اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها - إن شاء الله - الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة خصوصاً خلال جائحة كورونا .
- وسوف يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مواضع منها : التأسيس النظري للدراسة الحالية ، في تحديد مصطلحات الدراسة، في الاطلاع على دراسات سابقة في موضوع الدراسة الحالية ، وفي الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة ، في بناء أداة الدراسة ، تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، وفي تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

الإطار النظري

المحور الأول: التحول الرقمي في الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومن أهم تلك التعريفات ، ما يلي :

عرف عبد العظيم (٢٠١٣) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأنها: منهج إداري حديث قائم على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الرقمية المتاحة .

بينما عرف خالدة (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت و شبكات الأعمال من تخطيط و توجيه و رقابة الموارد و القدرات الجوهرية للمنظمة و للأخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة .



بينما عرف سمارة (٢٠١٧) إدارة الموارد البشرية الرقمية، بأنها: بمدخل إداري قائم على استخدام نظم المعلومات و المعرفة و الحواسيب و وسائل الاتصال للقيام بالوظائف الإدارية و انجاز الأعمال , و الاعتماد على شبكات الانترنت و الانترنت و الاكسترنات في تقديم الخدمات و الترويج للسلع بصورة الكترونية .

و يتفق الباحث مع تعريف خوالدة (٢٠١٥) لأنه الأقرب للدراسة فقد أكد هذا التعريف على أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعني القدرة على استخدام الحاسوب في تنفيذ الأعمال الرقمية و الأنشطة الإدارية من خلال شبكات الاتصال , و تقديم الخدمات الكترونيا للمستفيدين في أي مكان و أي زمان مما يؤدي إلى تحسين الأداء و جودته .

المقارنة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية و الإدارة التقليدية

ذكر سمارة (٢٠١٧) أن مفهوم التقليدية يشير إلى الإدارة بشكلها الروتيني القائم على استخدام الورق في انجاز المعاملات و الأعمال مما يتطلب وقت و جهد كبيرين , و كذلك ضرورة توفر مستودع كبير لحفظ المستندات الورقية في ملفات و مجلدات و رفوف و هو ما يعرف بقسم الأرشيف , أما إدارة الموارد البشرية الرقمية فهي إدارة بلا ورق تعتمد على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في انجاز الوظائف المناطة بها و تستخدم الأرشيف الالكتروني لحفظ المعلومات .

وحدد عبد الحميد (٢٠١٥) مجموعة من الأسس التي تبين أوجه الاختلاف الجوهرية بين المفهوم التقليدي و المفهوم الالكتروني للإدارة، و هي :

- **طبيعة الوسائل المستخدمة في الاتصال بين أطراف التعامل :** تعتمد الإدارة التقليدية على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصال بين أطراف التعامل المختلفة , بينما تتم الاتصالات في ظل إدارة الموارد البشرية الرقمية باستخدام شبكات الاتصال الرقمية.

- **طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :** في ظل الإدارة التقليدية تكون هنالك علاقة مباشرة و لقاء مباشر وجهًا لوجه بين أطراف التعامل , بينما في ظل إدارة الموارد البشرية الرقمية لا يشترط أن تكون هنالك علاقة مباشرة أو لقاء مباشر بين أطراف التعامل حيث تكون شبكات الاتصال الرقمية هي الوسيط بينهم .

- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال و المعاملات :** تعتمد الإدارة التقليدية على الوثائق الورقية , بينما تتم أنشطة و ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال الوثائق الرقمية .

نطاق خدمة العملاء : في ظل الإدارة التقليدية يمكن تقديم الخدمات لمدة خمسة أيام في الأسبوع و هي أيام العمل الأسبوعية و أثناء ساعات الدوام الرسمي فقط , بينما يستمر تقديم الخدمات سبعة أيام في الأسبوع و لأربع و عشرين ساعة في اليوم في ظل أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية عبد الحميد (٢٠١٥)

وذكر عبد القادر (٢٠١٤) أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية يترتب عليه تغييرات عدة في الوظائف و الاستراتيجيات الإدارية , و من أهم هذه التغييرات ما يلي:

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات و المعرفة .
- الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي .
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد .
- الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي .
- الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو المرتكزة على العاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا والمستفيد .
- الانتقال من الرقابة على النتائج (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الفورية و المباشرة أو لا بأول .
- الانتقال من قيادة الآخرين إلى قيادة الذات .

أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية

ذكر عبوي (٢٠١٤) أن التحول من أسلوب الإدارة التقليدية القائم على استخدام الورق في انجاز المعاملات إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية القائم على استخدام التكنولوجيا الرقمية لم يأت من فراغ و إنما له ما يبرره . فهناك مجموعة من المبررات التي دعت المؤسسات للبحث عن أفضل الطرق لتحسين أدائها من خلال التحول نحو أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية, و أهم هذه المبررات ما يأتي :

- إن الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) قد جعلت العالم يبدو كأنه قرية صغيرة من حيث سهولة الاتصال بين الدول المختلفة و عبر القارات .
- إن ظاهرة العولمة عدت دافعا للعديد من المؤسسات لتحسين خدماتها كي ترتقي نحو المستويات العالمية مما يسمح لها بنشر أعمالها عبر الدول و الدخول لأسواق جديدة.
- إن التوجه نحو الخصخصة في الكثير من دول العالم قد دفع العديد من المؤسسات إلى تحسين أدائها و رفع كفاءتها لتمكن من البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة المتزايدة .
- بينما يرى القحطاني (٢٠١٩) أن أبرز دوافع التوجه نحو أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية، تتمثل فيما يلي:
- **دافع الزمن** : يعد عامل السرعة و اختصار الزمن عاملا مهما لمنظمات الأعمال في ظل ظروف المنافسة , إذ أن أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية يزيد من

سرعة تقديم الخدمات و سرعة الحصول على المعلومة مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تطبق هذا الأسلوب .

- **تطور الحاسوب و تطبيقاته** : إن التطور الهائل في مجال الحاسوب و تطبيقاته قد أتاح للأفراد و المنظمات ميزات و تسهيلات كبيرة , إذ أصبح بإمكان المنظمات أن تقدم الخدمات المتنوعة للزبائن أينما كانوا بطريقة الكترونية .

- **تطور نظم و شبكات الاتصال** : لقد ساعد التطور الحاصل في نظم و شبكات الاتصال على تسهيل الاتصال بين الإدارات المختلفة سواء ضمن المنظمة أو بين المنظمة و فروعها المختلفة أو بين المنظمة و الجهات الأخرى , فضلا عن السرعة الكبيرة في نقل التعليمات و الأوامر و التقارير باستخدام شبكات الاتصال الرقمية .

- **ظاهرة العولمة** : ساهمت ظاهرة العولمة في رفع الحواجز و المعرقلات التي تحد من انتشار الأعمال عبر الدول , و سهلت تبادل المعلومات و عقد الاتفاقيات و إبرام الصفقات و الترويج للسلع و الخدمات , و لذلك كان لا بد من التحول نحو استخدام أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية الذي يسهل الاتصال بين منظمات الأعمال و زبائنهم حول العالم من خلال شبكات الاتصال الرقمية .

- **انتشار الثقافة الرقمية بين الزبائن الشباب** : إن استخدام فئة الشباب للتكنولوجيا الحديثة بكثرة جعلهم لا يقبلون فكرة الوقوف في طوابير طويلة للحصول على الخدمات طالما أنهم يستطيعون الحصول عليها بسهولة من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في ظل أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية .

الدوافع السياسية : كان للتحولات الديمقراطية في الكثير من دول العالم أثر كبير في ازدياد المطالبة بتوفير وسائل الراحة للأفراد كحق من حقوق الإنسان , و من هنا كان لا بد من التحول تبني أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية لكسب رضا الجمهور من أفراد و منظمات مجتمع .

أنماط الإدارة الرقمية

يرى المصري (٢٠١٢) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي إدارة و تنفيذ الأعمال باستخدام الوسائل الرقمية , و هذا الرأي يضع إدارة الموارد البشرية الرقمية في قالب الأعمال الرقمية و يفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الإدارة العامة الرقمية و لهذا استخدم مصطلح الحكومة الرقمية للدلالة على استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية في المؤسسات العامة و الحكومية بغض النظر عن طبيعة و نوع النشاط أو الخدمة العامة المقدمة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو اجتماعية .

بينما يرى الشراري (٢٠١٤) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي المنظومة التي تشمل جميع الأنشطة و العمليات على مستوى الأعمال الرقمية من جهة , و إدارة المؤسسات الحكومية الكترونيا من جهة أخرى, إذ تعد إدارة الموارد

البشرية الرقمية بمثابة المظلة التي تضم تحتها كلا من الحكومة الرقمية و الأعمال الرقمية . أما مصطلح الأعمال الرقمية فظهر لأول مرة عام ١٩٩٦ عندما استخدمت شركة (IBM) المتخصصة في مجال الحاسوب هذا المصطلح للتعبير عن شبكة الكترونية من البنى التحتية لتقنية المعلومات و التطبيقات البرمجية و تطبيقات الانترنت , بما في ذلك القدرة على ربط نظم المعلومات مباشرة مع الأطراف المستفيدة من زبائن و موردين و عاملين بشكل يتيح تبادل المعلومات و تنفيذ الأنشطة و العمليات و صنع استراتيجيات الأعمال بكفاءة و فاعلية.

وذكر ايسموند Esmond (٢٠١٩) أن الأعمال الرقمية تصنف إلى فئتين هما : التجارة الرقمية و الأعمال التجارية غير الرقمية :

- **التجارة الرقمية** : و تعني بيع و شراء المنتجات و الخدمات و المعلومات باستخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) و الوسائل الرقمية الأخرى .
- **الأعمال الرقمية غير التجارية** : و يقصد بها استخدام شبكات الاتصال المتنوعة (الانترنت و الاكسترنات و الانترنت) لأداء الأنشطة المختلفة في منظمة الأعمال عدا النشاط التجاري، و تتمثل في إدارة العلاقات مع الزبائن و إدارة سلاسل التجهيز و التحويلات المالية الفورية.

أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية

فقد ذكر عبد العظيم (٢٠١٣) أن أهداف الإدارة الرقمية، تتمثل فيما يلي : إدارة و متابعة الوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة و كأنها وحدة مركزية واحدة ، تقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات المتعلقة بموضوع القرار لمتخذ القرار بالوقت المناسب، تجميع البيانات من مصادرها الأولية بطريقة سلسلة، توظيف تكنولوجيا المعلومات في خلق ثقافة مؤسسية ايجابية لدى العاملين بالمؤسسة، تعزيز الرقابة للعمليات الإدارية المختلفة، التعلم المستمر و بناء المعرفة لدى العاملين، زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا , و تسهيل متابعة و إدارة كافة الموارد ، استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول و أنظمة في تطوير العمل الإداري و رفع إنتاجية و كفاءة العاملين، القضاء على الحلقات الروتينية الزائدة و تعقيدات العمل الإداري التقليدي

بينما حدد إسماعيل (٢٠١٤) أهداف الإدارة الرقمية، فيما يلي: تسهيل عملية حفظ البيانات من خلال استخدام نظام الأرشفة الالكتروني، إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات عصر التكنولوجيا، تعميق مفهوم الشفافية و نبذ المحسوبية، الحفاظ على حقوق العاملين فيما يخص الإبداع و الابتكار، الحفاظ على سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدانها، تقليل النفقات التشغيلية و كلفة الإجراءات الإدارية من خلال خفض حجم الأعمال الورقية , و استخدام الحلول الرقمية بدلا عن الورق، تخفيض كلفة تقديم الخدمة و توصيلها للمستفيد في أي مكان و زمان، تسهيل إجراءات

تقديم الخدمة , و توحيد التعامل مع الزبائن دون معاملة خاصة لأحدهم دون الآخر ، إتاحة الفرصة لمنظمات الأعمال ذات الحجم الصغير و المتوسط للدخول إلى سوق العمل عبر استخدام الانترنت و التجارة الرقمية

بينما أورد خوالدة (٢٠١٥) أهداف الإدارة الرقمية، فيما يلي: توفير البيانات و المعلومات لأصحاب القرار بالتوقيت المناسب , و رفع مستوى العملية الرقابية، توفير تقنيات الإنتاج المتطورة في منظمات الأعمال مما يؤدي الى تحسين الوضع الاقتصادي للبلد و تشجيع الاستثمار، تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تقليل كمية الورق المستخدمة و عدد الملفات المخزونة و حجم الخزائن اللازمة لحفظها , إضافة إلى الانجاز السريع للمعاملات، تحسين التواصل و الترابط بين الإدارات المتنوعة ضمن المؤسسة الواحدة , وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة و رفع مستوى الأداء، تقديم الخدمات للمستخدمين بواقع أربع و عشرين ساعة في اليوم و طوال أيام الأسبوع بما في ذلك عطلة نهاية الأسبوع، وتحقيق السرعة في انجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة.

ويضيف الباحث أن من أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية، ما يلي : شفافية المعلومات و إمكانية إتاحتها للمستخدمين بوضوح و سلاسة، إمكانية إيصال الخدمات المقدمة إلى أقصى المواقع الجغرافية، و تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية و الخارجية .

خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية

حدد بريجمان Brigman (٢٠٢٠) خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية التي تبلورت بعد جائحة كورونا التي يشهدها العالم، تتمثل فيما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية توفر معلومات وفيرة للمؤسسات التي تطبقها مقارنة بندرة المعلومات أو قلتها في المؤسسات التي تتبع أسلوب الإدارة التقليدية .
- توفر إدارة الموارد البشرية الرقمية للمؤسسات التي تتبناها إمكانية كبيرة فيما يخص الاتصالات الشبكية و تبادل المعلومات إلكترونياً مما يجعل المؤسسة تتجاوز ضعف الاتصالات و بطنها و هو ما تعاني منه المؤسسات التي تتبع أسلوب الإدارة التقليدية.

- توفر إدارة الموارد البشرية الرقمية سرعة كبيرة و دقة عالية في انجاز المعاملات و إبرام الصفقات.

- بفضل التكنولوجيا المتطورة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية الرقمية فإنها تمنح المنافسة بعداً عالمياً غير مسبوق .

بينما ذكر كل من بغداددي (٢٠١٢) ، والفاضل (٢٠١٦) أن خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية، تتمثل فيما يلي :

- **السرعة و الوضوح** : إن التحول إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية من شأنه أن يقلل العقبات و المعوقات الإدارية التي رسخت لسنوات بسبب البيروقراطية التي كانت تعرقل و تؤخر انجاز المعاملات (بغدادي، ٢٠١٢)

- **عدم التقيد بالحدود المكانية و الزمنية** : أن إدارة الموارد البشرية الرقمية إذا انتشرت و تم تعميمها في مختلف الإدارات من شأنها أن تؤدي الى تقليل الحاجة الى أبنية ضخمة لممارسة العمل و إنما يكفي توفر مكان صغير مناسب لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب و ملحقاتها , كما إن المراجعين لن يجدوا أنفسهم في طوابير طويلة بانتظار انجاز معاملاتهم بل يكفي أن يقوموا بالاتصال بالمؤسسة التي يريدون مراجعتها عبر شبكات الاتصال الرقمية طيلة اليوم و لجميع أيام الأسبوع (الفاضل، ٢٠١٦).

- **أن المعلومات تتم إدارتها بدل الاحتفاظ بها** : ليس المقصود هنا هو عدم حفظ المعلومات نهائيا , بل يقصد به عدم تكديس الملفات في قسم الأرشيف حيث يتم تبويبها بطريقة تسهل عملية الوصول لها من قبل الموظف المعني بذلك من خلال حفظ المعلومات على أجهزة الحاسوب باستخدام برامج خاصة (بغدادي، ٢٠١٢).

- **المرونة** : أن إدارة الموارد البشرية الرقمية إدارة مرنة يمكنها الاستجابة السريعة للأحداث و التفاعل معها بفضل استخدام التقنية الحديثة متخطية بذلك حدود المكان و الزمان و صعوبة الاتصال في ظل الإدارة التقليدية (بغدادي، ٢٠١٢).

- **الرقابة المباشرة و الفعالة** : تتيح إدارة الموارد البشرية الرقمية مراقبة مواقع العمل المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية المسطرة على كل مواقعها و كذلك على المنافذ و الأجهزة التي يتعامل معها الزبائن , و هكذا تتوفر للإدارة العليا أداة رقابية مضمونة و فعالة تستطيع من خلالها تقييم أنشطتها و متابعة مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالذكريات و التقارير الذي قد تتعذر فيه الشفافية و المصادقية في بعض الأحيان فضلا عن البطء الكبير في أسلوب إعداد التقارير (الفاضل، ٢٠١٦).

- **السرية و الخصوصية** : من أبرز خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية هي السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة و ذلك بفضل ما تمتلكه إدارة الموارد البشرية الرقمية من برامج حماية تحجب المعلومات و البيانات المهمة و لا تتيح الوصول إليها إلا للمخولين الذين لديهم كلمة المرور اللازمة للوصول الى تلك المعلومات (الفاضل، ٢٠١٦).

ويرى الباحث أن من خصائص إدارة الموارد البشرية الرقمية أنها توفر مجالا غير منظور يتمثل في فضاء الأعمال الذي يوجد على نحو مناظر و مواز لكل قطاعات الأعمال المادية , فالسوق كمكان يقابله فضاء السوق , و سلسلة توريد القيمة

تقابلها سلسلة توريد القيمة الافتراضية , و إدارة الأشياء المادية تقابلها إدارة الموارد البشرية الرقمية أو إدارة الرقميات و المعلومات .
أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية:
يرى الزغول (٢٠١٨) أن أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية تتمثل فيما يلي :

- إنها إدارة بلا ورق : فبدلا من الاعتماد على الوثائق و الملفات الورقية يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني و البريد الإلكتروني و الأدلة و المفكرات الرقمية.
 - إنها إدارة عن بعد : إذ يكون الاتصال الكترونيا من خلال استخدام الهواتف المحمولة و الهواتف الدولية المتنقلة و أجهزة الحاسوب المحمولة و غيرها من وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد على نقل التعليمات و الأوامر و المقترحات عن بعد دون التقيد بعامل المكان أو البعد الجغرافي .
 - إنها إدارة بالزمن المفتوح : إذ يكون العمل ممكنا لمدة أربع و عشرين ساعة دون التأثر بفوارق التوقيت بين الدول و اختلاف مواعيد بداية و نهاية الدوام الرسمي للمؤسسات بين الدول .
 - إنها إدارة بلا تنظيمات جامدة : إذ يتم العمل بشكل سلس و انسيابي من خلال المؤسسات الشبكية و الأنظمة الذكية التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة و شبكات الاتصال المتطورة .
- بينما حدد كل من المصري(٢٠١٢)، الشراري (٢٠١٤) أهم أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي امتداد للمدارس الإدارية و تجاوز لها : لقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن , فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر , و مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور , و وظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في تجارب هاوثون للمدة ٢٤-١٩٣٣ و التي تنامت و توجت بالمدرسة السلوكية , إلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية , ثم مدرسة النظم في بداية خمسينات القرن العشرين , ثم المدرسة الموقفية في الستينات منه فمدخل المنظمة المتعلمة في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينات بصعود إدارة الموارد البشرية الرقمية(المصري، ٢٠١٢)

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي امتداد للتطور التكنولوجي للإدارة: يمكن رسم مسار للتطور التكنولوجي بدءا من إحلال الآلة محل الإنسان في الأعمال النمطية , ثم الانتقال الى التخطيط و الرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسوب و تخطيط التشغيل بمساعدة الحاسوب , ثم العمليات

الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي ، و أخيرا استخدام الانترنت و البرمجيات التي تتعلق بالوظائف و العلاقات و انجاز الصفقات و الأعمال رقميا عن بعد (الشراري، ٢٠١٤).

- إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تتضمن الانتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي :

- إن مدارس الفكر الإداري نظرت في البداية إلى التفاعل الإنساني نظرة سلبية لأنه يؤدي الى علاقات شخصية و تنظيم لا رسمي في حين أن البيروقراطية تقوم في أحد مبادئها الأساسية على فصل العلاقات الشخصية عن العمل و الوظيفة ، و فيما تغيرت نظرة المدارس الإدارية إلى التفاعل و صارت تنظر له نظرة ايجابية لأنه يمكن أن يؤدي إلى تعاون ايجابي بين الإدارة و العاملين و كذلك بين العاملين أنفسهم خدمة لأهداف المنظمة ، و لكن المشكلة كانت تكمن في القيود التنظيمية و التقنية و الجغرافية التي تواجه هذا التفاعل ، و لكن مع دخول الانترنت إلى مجال الأعمال فإن التفاعل أصبح أسهل من ذي قبل بكثير(المصري ، ٢٠٢١)

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي نتاج تطور تبادل البيانات الالكتروني من مجال التخصص الضيق في استخدام الانترنت أي المجالين العسكري و الأكاديمي، إلى مجال الأعمال الرقمية الواسع .

فوائد تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية:

ذكر إسماعيل (٢٠١٤) أن أهم الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الموارد

البشرية الرقمية، تتمثل فيما يلي:

فيما يلي : تبسيط إجراءات العمل داخل المؤسسة التي تطبق إدارة الموارد البشرية الرقمية، و هو ما يعكس إيجابا على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، اختصار الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات الإدارية المتنوعة داخل المؤسسة، الدقة و الوضوح في التعليمات داخل المؤسسة، تسهيل إجراء الاتصالات بين فروع المؤسسة و وحداتها الإدارية من جهة ، و بين المؤسسة و الجهات الخارجية من جهة أخرى، كما أن استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ ، مما يؤثر إيجابا على الانجاز السريع و الدقيق للمهام و المعاملات، كما إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج المشاكل التي تعاني منها معظم المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق ، و بذلك سنتتقي الحاجة إلى الخزائن و الأماكن المطلوبة لحفظ المستندات الورقية و سيتم الاستعاضة عنها بنظام الأرشيف الالكتروني ، كما يؤدي تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تحسين كفاءة العاملين و تطوير أدائهم عن طريق إعادة تأهيلهم و تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة ، و يتم الاستغناء عن العاملين غير الأكفاء الذين لم يستطيعوا التكيف مع أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية (اسماعيل، ٢٠١٤)

بينما حدد (الزغول ٢٠١٨) أهم الفوائد المترتبة على تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي:

تحسين كفاءة الأداء و فاعلية اتخاذ القرار من خلال إتاحة البيانات و المعلومات عند الحاجة لها بسرعة و سهولة من خلال شبكات الاتصال الرقمية، المرونة في العمل , إذ يمكن للعاملين في المؤسسة أن يمارسوا عملهم بسهولة في أي وقت و من أي مكان باستخدام الحواسيب الشخصية و شبكات الاتصال الرقمية، سهولة عقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافيا من خلال نظام الدائرة التلفزيونية المغلقة , و بهذا فأن الإدارة تجنب المديرين تكبد عناء السفر لأجل حضور الاجتماعات، و سهولة و سرعة وصول التعليمات و الأوامر من الإدارات إلى العاملين في المؤسسة، سهولة انجاز معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الجهات الأخرى داخل المؤسسة و هو ما يعرف بنظام المحطة الواحدة، سهولة خزن و حفظ البيانات و المعلومات و حمايتها من الكوارث و العوامل التي تؤدي إلى تلفها من خلال الاحتفاظ بنسخ احتياطية في أماكن تقع خارج حدود المؤسسة في إجراء احترازي يعرف بنظام التحوط من الكوارث ، تقليل حجم النفقات في المؤسسة من خلال تقليل عدد المديرين و العاملين في المؤسسة و تقليل استخدام الورق و القرطاسية (الزغول ٢٠١٨)

ويضيف الباحث أنه عند تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية فلن تكون هنالك حاجة لعدد كبير من الخزائن لحفظ الملفات كما هو الحال في ظل الإدارة التقليدية , و بالتالي سيتم توفير المساحة التي تشغلها تلك الخزائن و كذلك توفير نفقات العاملين في قسم الأرشفة .

سلبيات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية:

حدد كل من إسماعيل (٢٠١٤) ، و الزغول (٢٠١٨) سلبيات تطبيق الإدارة الرقمية، فيما يلي:

١. الاختراق الإلكتروني:

و يقصد به عملية الدخول إلى نظام المعلومات في المنظمة من قبل الأشخاص غير المخولين بالدخول , و قيام هؤلاء الأشخاص بسرقة أو تحريف أو إتلاف المعلومات الموجودة في النظام، فمصدر خطر الاختراق الإلكتروني يتأتى من ثلاث جهات و هم العابثون، قرصنة المعلومات، والأجهزة الاستخبارات التابعة للمنظمات المنافسة أو للدول (إسماعيل، ٢٠١٤).

٢. زيادة التبعية للدول الأجنبية:

إن صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تكاد تكون محصورة بعدد معين من الدول لا يتعدى عددها عدد أصابع اليد الواحدة , و التبعية لهذه الدول أما أن تكون اقتصادية كونها تظل المصدر الوحيد لإنتاج تلك التكنولوجيا و تفرض السعر

الذي تريده على تلك التكنولوجيا , أو تكون التبعية لتلك الدول بسبب وجود ثغرات أمنية في معظم برامج التشغيل و برامج التطبيقات و التي لا يعلم بوجودها و كيفية استغلالها للتجسس و الاختراق الالكتروني سوى منتجوها و ميرمجوها و الذين بإمكانهم الاطلاع على جميع أسرار المنظمة و ربما تسريبها إلى المنظمات المنافسة (الزغول، ٢٠١٨).

٣. شلل الإدارة:

إن التطبيق المستعجل للإدارة الرقمية و الانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني للإدارة دون اعتماد التدرج أو التسلسل الزمني في الانتقال قد يؤدي إلى حدوث شلل في وظائف الإدارة إذ أنه عند التخلي عن النمط الإداري التقليدي و عدم انجاز إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل صحيح فإن ذلك يؤدي إلى خسارة الإدارة التقليدية و عدم ربح إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما قد يؤدي إلى تعطيل عمل الإدارة أو توقفه بشكل مؤقت ريثما يتم الانجاز الكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام الإداري التقليدي بعد خسارة كل شيء مما يعني الفشل في تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية (إسماعيل، ٢٠١٤).

ويضيف الباحث أن من سلبيات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية زيادة عدد العاطلين عن العمل , فإدارة الموارد البشرية الرقمية تتطلب عددا أقل من العاملين كونها تعتمد فقط على الأشخاص المؤهلين و القادرين على استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل و هذا يعني التخلي عن العاملين غير المؤهلين على استخدام التكنولوجيا رغم أنهم قد يكونوا من ذوي الخبرة و الكفاءة في العمل الإداري التقليدي و هو ما يؤدي إلى تقليص عدد العاملين في المؤسسات و زيادة عدد العاطلين عن العمل .

متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

حدد كل من عبد العظيم (٢٠١٣) ، و ليلي أبو العلا (٢٠١٦) ، و القحطاني (٢٠١٩) متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي :

١. المتطلبات التقنية:

تعد إدارة الموارد البشرية الرقمية أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير أداء المنظمات ، ولكي يحقق هذا الأسلوب النتائج المتوقعة جراء تطبيقه فإنه لابد من توفر البنية التحتية الملائمة لإقامته وتنفيذه . ويمكن تصنيف البنية التحتية التقنية إلى شطرين هما:

▪ **البنية التحتية الناعمة :** تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات و برامج التشغيل و برامج التطبيقات و التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال الرقمية .

■ **البنية التحتية الصلبة :** تتمثل بالتأسيسات والتوصيلات الأرضية والخوية وأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال وتبادل البيانات الكترونيا (عبد العظيم، ٢٠١٣).

٢. المتطلبات المعلوماتية والمعرفية :

إن مشروع إدارة الموارد البشرية الرقمية يتطلب توفر نظم معلومات حديثة ومتطورة كون المشروع يهدف إلى تحسين كفاءة الأداء وفاعلية اتخاذ القرار من خلال توفير وإتاحة المعلومات لمتخذي القرار بسرعة وسهولة ، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون وجود نظم معلومات متطورة . وتتحدد المتطلبات الخاصة بنظم المعلومات والتي تعد ضرورية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي : وجود نظام معلومات متطور يمكن تحديثه وفقا للمتغيرات، أن يتصف نظام المعلومات في المنظمة بالشمولية والمرونة بحيث يمكنه التعامل مع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، يجب أن يوفر نظام المعلومات السرعة والسهولة في إدخال و معالجة البيانات ، و خزن و استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها ، وأن تتصف نظم المعلومات بالاعتمادية و الموثوقية و تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرار (أبو العلا، ٢٠١٦).

٣. المتطلبات التنظيمية والإدارية :

إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تستلزم تطورا واضحا للمكونات التقليدية لثقافة المنظمة باتجاه تجاوز التنظيم الهرمي والتوجه نحو التنظيم الشبكي ، وانتقال العلاقات من النمط العمودي إلى النمط الأفقي ومن الصلاحية المحددة إلى التمكين الإداري ، كما يتوجب على جميع الإدارات في المنظمة التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة للتطور والتجديد . وتتحدد المتطلبات التنظيمية والإدارية، فيما يلي : إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات الإدارية لجميع أقسام المنظمة التي تسعى لتطبيق الإدارة الرقمية، إعداد برامج مكثفة للتعريف بالفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، و تأسيس وعي اجتماعي تقني في هذا المجال ، ضرورة المشاركة الجدية لجميع الأطراف المستفيدة من المشروع في دعم تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية والعمل على إنجاحها ، تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة ، إضافة بعض العمليات الضرورية لتدعيم عملية التحول باتجاه الإدارة الرقمية، توفر القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه، استبعاد العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله منسجما مع متطلبات التحول باتجاه إدارة الموارد البشرية الرقمية (القحطاني، ٢٠١٩).

٤. المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات ، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى لو امتلكت أفضل الآلات والمعدات وتكنولوجيا الاتصال المتطورة ، لذلك ينبغي تطوير القدرات البشرية وتطويرها وتدريبها لكي تكون قادرة على مواكبة التطور التقني الحاصل في المنظمة. وهناك مجموعة من المتطلبات البشرية لا بد من توفرها لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية وهي:

- تحديد الحاجة الحالية والمستقبلية إلى الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات واستخدام الإنترنت .
- العمل على استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات .
- إيجاد نظم إدارية فعالة للمحافظة على القدرات البشرية وتطويرها .
- التمكين الإداري للأفراد من اجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية (عبد العظيم، ٢٠١٣).

٥. المتطلبات المالية:

إن التخطيط المالي الرشيد هو من أهم متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما يقتضي إعادة النظر في نظام تحديد الأوليات وتوفير الأموال الكافية لأجراء التحول نحو الإدارة الرقمية. وتتحدد أهم المتطلبات المالية لتطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي : تخصيص الأموال اللازمة لإنشاء البنية التحتية للإدارة الرقمية ، خاصة ما يتعلق ببناء مقرات العمل و شراء الأجهزة و المعدات و ربط شبكات الاتصال، الدعم المالي اللازم لتصميم المواقع الرقمية وتطوير النظم و تحديث البرامج ، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتدريب القدرات البشرية و التي تمكن المؤسسات من الاستعانة بمدربين مؤهلين سواء أكانوا يعملون لحسابهم الخاص أم تابعين لشركات متخصصة في مجال التدريب ، و سواء أكانت الدورات التدريبية داخل البلد أم خارجه ، وتوفير الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة و المعدات، وضمان الدعم المالي اللازم لتحديث الحواسيب والبرمجيات والنظم (أبو العلا، ٢٠١٦).

٦. المتطلبات القانونية والتشريعية:

إن معظم التشريعات والقوانين النافذة سنت لتتناسب بيئة العمل التقليدية ووفقا لمعايير العمل واللقاء المباشر بين الموظف والمستفيد من الخدمة ، لذا فإن التحول إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية يحتاج إلى سن قوانين و تشريعات جديدة تتناغم مع ظاهرة العولمة و تتسجم مع التطور التكنولوجي و تلائم الأعمال الرقمية . و على الدول التي تسعى إلى لتطبيق الحكومة الرقمية القيام بنشر قوانين جديدة ، أو تعديل القوانين النافذة لكي تتناسب مع أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية كونه الأسلوب

المستقبلي لإدارة كافة المؤسسات في الدولة وصولا إلى تطبيق مفهوم الحكومة الرقمية (عبد العظيم، ٢٠١٣).

٧. المتطلبات الأمنية:

في ظل زيادة الاعتماد على استخدام شبكات الاتصال والمعلومات تفاقمت المخاطر الأمنية لا سيما ما يتعلق بعمليات القرصنة و الاختراق و التجسس الالكتروني، وتتحدد أهم المتطلبات الأمنية للإدارة الرقمية ، فيما يلي : وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات تشمل جميع الخدمات التي تقدمها المنظمة ، ووضع القوانين والعقوبات الرادعة فيما يتعلق بالتعدي والمخالفة الأمنية على جميع المستويات ، وتطوير أدوات ومفاتيح التشفير في البرمجيات الحديثة ، لا سيما ما يتعلق بخدمات الانترنت لتمكين المستخدمين من الحفاظ على سرية شخصيتهم وتعاملاتهم ، ووضع أنظمة داخلية على مستوى المنظمة تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل موظف يعمل داخلها ، وتحديد العقوبات المناسبة لأي موظف يقوم بتسريب أي معلومات أو بيانات خاصة بالمنظمة أو بعملائها (القحطاني، ٢٠١٩)

ويرى الباحث أن المتطلبات الأمنية تشمل اعتماد بعض الوسائل الأمنية الرقمية لإثبات هوية الموظفين وعملاء المنظمة كالبطاقات الذكية والتوقيع الرقمي مما يمنع التزوير والتلاعب بالمعلومات الشخصية لأي موظف أو عميل.

معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية:

حدد كل من عبد الحميد (٢٠١٥)، وسمارة (٢٠١٧) وعبوي (٢٠١٤) المعوقات التي تحد من إمكانية تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، فيما يلي :

❖ المعوقات التقنية:

تتمثل في ضعف شبكات الاتصال و بطئها في الكثير من الدول , و غلاء الأجهزة الرقمية المستخدمة في تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية, و ارتفاع تكاليف شراء و تحديث البرامج المتخصصة في العمل الإداري الالكتروني (عبد الحميد ، ٢٠١٥).

❖ المعوقات المعرفية:

تتمثل في صعوبة إدارة المعرفة الرقمية من قبل معظم المديرين و العاملين في المنظمات المختلفة , و كذلك عدم كفاءة الكثير من نظم المعلومات أو تقادمها (سمارة، ٢٠١٧).

المعوقات التنظيمية و الإدارية:

تتمثل في غموض مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية ما يزال الكثير من المديرين والموظفين والزبائن يجهلون المفهوم الصحيح للإدارة الرقمية. وقلة مرونة الهياكل التنظيمية للعديد من المؤسسات , إذ أن استحداث قسم جديد أو تغيير تسمية قسم معين يستلزم وقتا طويلا لحين انعقاد اجتماع مجلس إدارة المنظمة. و مقاومة التغيير ، فأى مشروع إدارة الموارد البشرية الرقمية يحمل في طياته الكثير من

التغييرات الوظيفية على مستوى الأقسام والشعب ، مما يقتضي إعادة توزيع المهام والصلاحيات و يستلزم تغييرا كبيرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية , و هذا سيواجه مقاومة عالية للتغيير من الموظفين الذين قد يطالهم التغيير (عبد الحميد ، ٢٠١٥).

❖ المعوقات البشرية:

تكمن في صعوبة توفر ملاكات بشرية مؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية التي هي أهم وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية الرقمية، إذ أن الكثير من الموظفين غير مؤهلين لاستخدام الحاسوب وشبكات الاتصال , وكذلك ضعف إلمامهم باللغة الانجليزية والتي غالبا ما تكون هي اللغة الرئيسة في التعاملات الرقمية (سمارة، ٢٠١٧).

❖ المعوقات المالية:

تتمثل بصعوبة توفر التخصيصات المالية اللازمة لشراء الوسائل التكنولوجية و شراء برامج التشغيل و التطبيقات الحديثة ، إذ أن التكنولوجيا في تطور مستمر و ينبغي أن تكون هنالك تخصيصات مالية مناسبة لمواكبة التطور المستمر ، وهو أمر قد يصعب تحقيقه في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها بعض منظمات الأعمال (عبوي، ٢٠١٤).

❖ المعوقات القانونية:

تتمثل في عدم ملائمة معظم القوانين و الأنظمة النافذة مع فكرة إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث إن معظم القوانين و الأنظمة هي قوانين قديمة تم تشريعها في ظل بيئة الأعمال التقليدية (عبوي، ٢٠١٤).

❖ المعوقات الأمنية:

إن الثورة التي حدثت في مجال التكنولوجيا والمعلومات أدت إلى بروز أنماط جديدة من التحديات الأمنية ومنها :

- **لصوص الحاسوب أو القرصنة :** و هم مجموعة من الأشخاص الذين لديهم معرفة واسعة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و لكنهم يستخدمون هذه المعرفة لأغراض تخريبية , و هم على نوعين : الأول يزاول عملية القرصنة كمهنة و يعمل لدى جهات معينة و يقوم بسرقة المعلومات أو تعديلها خدمة لمصالح الجهة التي يعمل لديها , والثاني يتلاعب بهذه المعلومات و يحرفها بهدف العبث فقط , ويشكل هؤلاء القرصنة سواء أكانوا سارقين أم عابثين تهديدا أمنيا حقيقيا و خطيرا لمنظمات الأعمال .

- **الفايروسات :** عبارة عن برامج تم تصميمها خصيصا لإلحاق الضرر بأجهزة الحاسوب التي تتعرض للإصابة به ، إذ أنها تصيب أنظمة وبرامج التشغيل و تجعل

ما يحتويه الحاسوب من برامج وبيانات تحت تصرف مصمم الفيروس (سمارة، ٢٠١٧).

ويضيف الباحث أن معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية تشمل ما يلي : ضعف الوعي الالكتروني لدى الجمهور ، و قلة الثقة بالوسائل التكنولوجية الحديثة، المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات والخصوصية على الشبكات الرقمية، وتفاوت إمكانات الأفراد فيما يتعلق بقدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة التي يفرضها أسلوب إدارة الموارد البشرية الرقمية.

المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي في ظل جائحة كورونا مفهوم التميز في الأداء المؤسسي

تعددت تعريفات التميز في الأداء المؤسسي ، وأهمها ما يلي:

- العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .
- المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.
- النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة (الفاضل ، ٢٠١٢).

ويتفق الباحث مع التعريف الأخير لأنه الأقرب للدراسة. ويضيف الباحث أن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد وي بذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض .

عناصر التميز في الأداء المؤسسي

تحدد عناصر التميز في الأداء المؤسسي، فيما يلي :

١. كفايات الموظف:

وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

٢. متطلبات العمل (الوظيفة):

وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

٣. بيئة التنظيم:

وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه ، أما العوامل الخارجية التي

تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال ومنها: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية (هاشم ، ٢٠١٦).
ويحدد البعض الآخر عناصر الأداء فيما يلي:

الموظف:

من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

١. الوظيفة:

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

٢. الموقف:

من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الفاضل ، ٢٠١٢).

٣. الفعالية:

من حيث ما تقبى من فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء

٤. سرعة الإنجاز :

من حيث الوصول إلى تحقيق أهداف مرسومة في السابق، في إطار خطة مدروسة للتطوير في خلال وقت قياسي .

أهداف قياس التميز في الأداء المؤسسي :

تحدد أهداف قياس التميز في الأداء المؤسسي ، فيما يلي :

١. يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
٢. يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
٣. يعتبر تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
٤. يزود مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم.
٥. يساهم في تزويد مسؤلي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .
٦. يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ (العدلي ، ١٩٩٣)
٧. يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي .

٨. تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين (عبد الغفار ، ٢٠١٣).

صعوبات تقييم التميز في الأداء المؤسسي

تتمثل أبرز صعوبات تقييم التميز في الأداء المؤسسي ، فيما يلي :

▪ إصدار أحكام عامة و متوسطة تجاه العاملين:

تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم دون التمييز بين أداء العاملين، مما يؤدي إلى الخروج بنتائج سلبية عند تحديد نقاط قوة و ضعف الأداء، حيث يصعب تحديد الوضع الحقيقي للأداء.

▪ عدم وضوح الهدف من عملية التقييم:

إن على الإدارة وضع هدف معين للتقييم، حتى لا تكون العملية هدرا في الوقت و المال، كأن يتعلق الأمر بالقياس، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة .

▪ التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

تظهر هذه المشكلة عندما يتأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص المميزة للفرد العامل محل التقييم، مما يفقد هذه العملية الهدف المرجو منها، فقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، و في كلتا الحالتين يعتبر الأمر مشكلة .

▪ التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

يتعلق الأمر في هذه الحالة ببعض الخصائص الذاتية لدى الفرد القائم بالتقييم، فلو كان حديث الخبرة في مجال العمل الإداري، قد يميل إلى القسوة و الصرامة على عكس الآخر ذو الخبرة الإدارية و الإدراك العالي، من جهة أخرى نجد بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المعنيين بالتقييم مما ينعكس بشكل سلبي على النتائج (قاسم ، ٢٠١٥).

المحور الثالث: جائحة كورونا

طبيعة جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية

لقد عرفت إدارة الأزمة على أنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكنة للتنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلط الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة (الأحمد، ٢٠١٤).

والمنظمات الصحية المستعدة لمواجهة الأزمات هي منظمات تقوم بممارسة كافة الأنشطة التي يمكن بواسطتها زيادة قدرتها بمواجهتها ، وتحد من الأضرار والخسائر وهي تواصل التعلم وتهتم بتوفير معايير الأمان ، والمنظمات المستهدفة للأزمات ليس قدرها المحتوم أن تظل هكذا ولكن يمكنها أن تقوم بعملية التغيير والتطوير لكي تصبح منظمات مستعدة للأزمات ويتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية السلبية الخاصة بها لتكون أكثر تأييدا ودعمًا لإدارة الأزمات بالإضافة إلى التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأولوياتها والموارد المتوافرة وتوافر المعلومات الصحيحة والكافية اللازمة لاتخاذ القرارات . كذلك وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية ونظام جيد للاتصالات الداخلية والخارجية كذلك تحليل وتقييم الأزمات السابقة لتحسن أسلوب الإعداد والمواجهة للأزمات المحتملة (المبعوث، ٢٠١٣).

وقد أثبتت نتائج دراسة سهام (الزهراني ، ٢٠١١) أهمية استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالقطاع الصحي لرغبة المستشفيات في تكامل خدماتها مما يضطرها لفتح العديد من التخصصات والأقسام لاستكمال الخدمات المقدمة للمرضى وهذا يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات والحاجة لإداريين متخصصين للتعامل مع هذه التطورات ، مما يتطلب أن يعمل المستشفى بأقصى طاقة للوصول إلى نقطة التعادل.

كما أثبتت نتائج دراسة (اندريا Andria ، ٢٠٢٠) أهمية استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع .

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعمل على وصف البيانات حول ظواهر أو غيرها من الخصائص المتعلقة بالمجتمع الذي تقوم عليه الدراسة، ويضع إجابات للسؤالات التي تطرحها الدراسة وذلك لملائمته لغرض الدراسة.

وحدة التحليل:

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على (٥٢) موظف، وبلغ عدد الموظفين الذين استجابوا للإستبيان (٤٢) بنسبة تقارب الـ (٨٠%).

إجراءات جمع البيانات:

تم جمع البيانات عن طريق استخدام أدوات الدراسة لحل مشكلة الدراسة:

• **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تضمنت الأسئلة التي قاست كل متغيرات الدراسة.

• **المصادر الثانوية:** حيث تم معالجة ذلك في الإطار النظري فقد تم البحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات

العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع مقارب أو مشابهة لموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران والذي يبلغ عددهم (٥٢) موظف.

أداة البحث:

تم إعداد استبانة خصيصاً لغرض البحث حول أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز بعمادة الموارد البشرية في جامعة نجران خلال جائحة كورونا وفق ما يلي:

١. وتم الاعتماد في تصميم الاستبانة على نتائج البحوث والدراسات في مجال البحث.
٢. تم إعداد استبانة أولية أعدت خصيصاً من أجل هذه الدراسة.
٣. تم أخذ ملاحظات المشرف في الاعتبار وتعديل الاستبانة كما يناسب موضوع الدراسة.

٤. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على كامل عينة الدراسة وهم منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران لأخذ آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

فقرة الاستبانة:

تتكون الدراسة من محورين رئيسيين :

- الجزء الأول : يتكون من (٥) فقرات : العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الوظيفة، اما النوع فقد كان جميعهم ذكور .
 - الجزء الثاني : أثر الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز.
- وقسم إلى أربعة محاور :

- المحور الأول: الموارد البشرية الرقمية واحتوت على (٨) فقرات .
- المحور الثاني: أثر الموارد البشرية الرقمية على فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران واحتوت على (٨) فقرات .
- المحور الثالث: أثر الموارد البشرية الرقمية على زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران واحتوت على (٨) فقرات .
- المحور الرابع: أثر الموارد البشرية الرقمية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران واحتوت على (٧) فقرات .

خصائص العينة:

لمعرفة خصائص العينة التي تم أخذها تم عمل جداول تلخص عدد كل خاصية ونسبتها المئوية كما في الجداول الآتية:

١. العمر

جدول (١) يمثل توزيع عدد افراد العينة حسب العمر والنسبة المئوية لها

النسبة المئوية	العدد	العمر
١٤.٣%	٦	من ٢٠ الى ٢٩ سنة
٥٩.٥%	٢٥	من ٣٠ الى ٣٩ سنة
٢١.٤%	٩	من ٤٠ الى ٤٩ سنة
٤.٥%	٢	من ٥٠ سنة فأكثر
١٠٠.٠%	٤٢	المجموع

من الجدول رقم (١) والذي يوضح أعداد ونسب أعداد ونسب أفراد العينة العمر وتبين أن أكبر نسبة من الفئات العمرية هي (من ٣٠-٣٩) نسبتهم (٥٩.٥%) أما من أعمارهم (من ٤٠ - ٤٩) نسبتهم (٢١.٤%) ونسبة من أعمارهم (من ٢٠ - ٢٩) هي (١٤.٣%) أما أقل نسبة فكانت أعمارهم (من ٥٠ فأكثر) نسبتهم (٤.٨%).

٢. المؤهل العلمي:

جدول (٢) يمثل توزيع عدد افراد العينة حسب المؤهل العلمي والنسبة المئوية لها

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
١١.٩%	٥	ثانوي
٢٣.٨%	١٠	دبلوم
٥٢.٤%	٢٢	بكالوريوس
١١.٩%	٥	دراسات عليا
١٠٠.٠%	٤٢	المجموع

من الجدول رقم (٢) تبين أن نسبة المؤهل العلمي بكالوريوس من العينة (٥٢.٤%) أما من مؤهلهم العلمي (دبلوم) نسبتهم (٢٣.٨%) أما من دراستهم ثانوي نسبتهم (١١.٩%) واما نسبة من دراستهم دراسات عليا (١١.٩%).

٣. عدد سنوات الخبرة:

جدول (٣) يمثل توزيع اعداد العينة حسب عدد سنوات الخبرة والنسبة المئوية لها

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
٩.٥%	٤	أقل من ٥ سنوات
٥٤.٨%	٢٣	من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات
٢٣.٨%	١٠	من ١١ الى أقل من ١٥ سنة
١١.٩%	٥	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠.٠%	٤٢	المجموع

من الجدول رقم (٣) تبين أن أكبر نسبة بين فئات سنوات الخبرة هم (من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات) نسبتهم (٥٤.٨%) يتبعها من هم (١١ الى أقل من ١٥ سنة)

نسبتهم (٢٣.٨%) أما من خبرتهم (أكثر من ١٥ سنة) نسبتهم (١١.٩%) أما من خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) نسبتهم (٩.٥%).

٤. نوع الوظيفة:

جدول (٤) يمثل توزيع عدد افراد العينة حسب نوع الوظيفة والنسبة المئوية لها

نوع الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	٦	١٤.٣%
مدير إدارة	٤	٩.٥%
موظف	٣٢	٧٦.٢%
المجموع	٤٢	١٠٠.٠%

من الجدول رقم (٤) تبين أن نسبة الموظفين (٧٦.٤%) بينما نسبة من وظيفتهم رئيس قسم نسبتهم (١٤.٣%) ونسبة مدير ادارة (٩.٣%).

صدق وثبات أداة الدراسة:

١. الصدق الظاهري:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد الاستبانة من قبل الباحث بصورتها الأولية ومن ثم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس أصحاب الاختصاص لغرض تحكيمها حيث أبدوا آراءهم حول الاستبانة من حيث تعلق فقرات الاستبانة بموضوع الدراسة، والمحور الذي تتبع له ووضوحها، وتم الأخذ بالملاحظات والتوصيات كاملة، حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أغراض الدراسة.

ثبات الأداة:

الثبات هو الاتساق في نتائج الأداة، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام الأداة مرة أخرى، ويستخدم عادة لقياس الثبات أحد المقاييس الإحصائية الشهيرة يُطلق عليه مُعامل ألفا - كرونباخ (Cronbach's alpha)، الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وبصفة عامة كلما اقتربت قيمة ذلك المعامل من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي، أو الثبات في الاستجابات، وكقاعدة عامة يمكن تطبيقها مع توخي الحذر أنه إذا كانت قيمته ٠.٦٥ فأكثر فإن ذلك يعد مؤشراً مقبولاً لدرجة الاتساق الداخلي أو الثبات لاستبانة الدراسة.

جدول (٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	٨	٠,٨٧٣
الثاني	٨	٠,٨٧٢
الثالث	٨	٠,٨٩٨

٠,٧٤٧	٧	الرابع
٠,٩٣٨	٣١	المحاور ككل

تبين من الجدول السابق رقم (٥) جميع قيم ألفا مرتفعة وهذا مؤشر مقبول لدرجة الاتساق الداخلي و لثبات الاستبانة وهي صالحة للتحليل الاحصائي . وللإجابة على أسئلة الدراسة تم اعداد جداول تحتوي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات وفق المتوسط الحسابي ودرجة تمثيلها حيث قسمت درجات الموافقة وفقا للمتوسط الحسابي وهي كالآتي:
 {منخفضة (١- ٢.٣٣)، متوسطة (٢.٣٤ - ٣.٦٦)، مرتفعة (٣.٦٧- ٥.٠٠)}
وللإجابة على السؤال الأول (ما مدى أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران) تم عمل الجدول رقم (٥-٦) والذي يحتوي على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخاص باستراتيجية الموارد البشرية والرقمية.

جدول (٦) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الموارد البشرية الرقمية مع رتبته ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	يوجد استراتيجية للموارد البشرية الرقمية بجامعة نجران	٣,٦٢	٠,٨٨٢	٨	متوسط
٢	الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية الرقمية تحقق رؤية ورسالة عمادة الموارد البشرية بالجامعة .	٣,٨٣	٠,٧٦٢	٥	مرتفعة
٣	أهداف الموارد البشرية الرقمية تتوافق مع أهداف الجامعة الاستراتيجية	٣,٨١	١,٠٤٢	٦	مرتفعة
٤	النطاق الاستراتيجي للموارد البشرية الرقمية يغطي كافة احتياجات الأطراف المعنية (إداريين ، أعضاء هيئة التدريس ، المستشارين ... الخ) .	٣,٨٨	٠,٨٣٢	٢	مرتفعة
٥	الموارد البشرية الرقمية تساهم في تعزيز جودة الحياة في بيئة العمل .	٣,٨٨	٠,٧٧٢	٣	مرتفعة
٦	تتوافق البيئة الثقافية بجامعة نجران مع متطلبات الموارد البشرية الرقمية .	٣,٧١	١,٠٦٦	٧	مرتفعة
٧	التعامل مع الموارد البشرية الرقمية أفضل من التعامل من العنصر البشري	٨٣٠٣	٠,٩٦١	٤	مرتفعة
٨	تطوير الموارد البشرية الرقمية يحقق المزيد من المرونة لكافة المستفيدين	٤,١٤	٠,٧١٨	١	مرتفعة
	المحور الأول ككل	٣,٨٣٩٣	٠,٦٤٥٨٦		مرتفعة

تبين من الجدول السابق رقم (٦) أن أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران مرتفعة من وجهة نظر العاملين حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٨٣٩٣) والانحراف المعياري (٠,٦٤٥٨٦) أما من حيث الفقرات جميع الفقرات درجة موافقاتها مرتفعة أما من حيث الترتيب فكانت الفقرة الأولى عي الفقرة رقم (٨) والتي تنص على (تطوير الموارد البشرية الرقمية يحقق المزيد من المرونة لكافة المستفيدين) بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٧١٨) بنما الفقرة التي ترتيبها الثاني هي الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (النطاق الاستراتيجي للموارد البشرية الرقمية يغطي كافة احتياجات الأطراف المعنية (إداريين ، أعضاء هيئة التدريس ، المستشارين ... الخ)) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٣٢) أما الفقرة التي ترتيبها قبل الأخير هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تتوافق البيئة الثقافية بجامعة نجران مع متطلبات الموارد البشرية الرقمية) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٦١) اما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (١) والتي تنص على (يوجد استراتيجية للموارد البشرية الرقمية بجامعة نجران) بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٨٢) .

وللإجابة على السؤال الثاني الرئيسي والذي ينص على (ما هو أثر الموارد البشرية الرقمية على (فعالية, زيادة كفاءة المنسوبيين, سرعة الانجاز) لعمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) تم حساب المتوسط العام للمحاور الخاص بالموارد البشرية الرقمية والانحراف المعياري له، تبين ومن خلال درجة الموافقة للأداة والتي كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٧٣) وانحراف معياري (٠,٤٩٩٢) وكما تم تفريعه الى ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

- السؤال الفرعي الاول: (ما مدى فعالية عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) وللإجابة على هذا السؤال تم اعداد الجدول الآتي رقم (٧).

جدول (٧) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات فعالية عمادة الموارد البشرية مع رتبها ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	يتوفر بعمادة الموارد البشرية بالجامعة قسم للأعمال الإلكترونية	٣,٨٨	٠,٩١٦	٣	مرتفعة
٢	توفر بعمادة الموارد البشرية بالجامعة أحدث النظم والبرامج اللازمة لتقديم الأعمال الإلكترونية	٣,٨١	٠,٨٦٢	٤	مرتفعة
٣	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للعمادة و العمادات التابعة لها بواسطة شبكة الحاسب الآلي	٤,٠٠	٠,٦٦٣	٢	مرتفعة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
٤	يوجد لدى إدارة العمادة سياسة واضحة ومحددة لحماية الخصوصية	٣,٧١	٠,٨٦٤	٥	مرتفعة
٥	يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية	٢,٩٨	١,٢٧٨	٨	متوسط
٦	تسولي إدارة الجامعة لعمادة الموارد البشرية الاهتمام الكافي	٣,٣٨	١,١٢٥	٧	متوسط
٧	تعمل إدارة الجامعة على تطوير وتحديث الأنظمة الإلكترونية بالجامعة	٣,٥٧	١,١٩٢	٦	متوسط
٨	تؤثر الموارد البشرية الرقمية على فاعلية عمادة الموارد البشرية بالجامعة	٤,٠٢	٠,٨١١	١	مرتفعة
المحور الثاني ككل		٣,٦٦٩٦	٠,٧١٦١٢	مرتفعة	

تبين من الجدول السابق رقم (٧) أن درجة الموافقة للمحور الثاني كانت مرتفعة حيث أن المتوسط الحسابي (٣,٦٦٩٦) والانحراف المعياري (٠,٧١٦١٢) أما من حيث درجات الموافقة للفقرات فكانت بين متوسطة ومرتفعة أما من حيث الترتيب فكانت الفقرة التي ترتيبها الأول هي الفقرة رقم (١) والتي تنص على (تؤثر الموارد البشرية الرقمية على فاعلية عمادة الموارد البشرية بالجامعة) بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٨١١) أما الفقرة التي ترتيبها الثاني هي الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (يوجد ربط بين المركز الرئيسي للعمادة والعمادات التابعة لها بواسطة شبكة الحاسب الآلي) بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٦٣) أما الفقرة التي ترتيبها قبل الأخير هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تسولي إدارة الجامعة لعمادة الموارد البشرية الاهتمام الكافي) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) والانحراف المعياري (١,١٢٥) أما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية) بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٢٧٨) .

- السؤال الفرعي الثاني: (ما مدى زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا وللإجابة على هذا السؤال تم اعداد الجدول الآتي رقم (٨)

جدول (٨) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات زيادة الكفاءة مع رتبها ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	يؤدي الاعتماد على الموارد البشرية الرقمية إلى رفع معدل أداء الموظفين	٤,٠٥	٠,٧٣١	٤	مرتفعة
٢	الموارد البشرية الرقمية تنظم وترتب أعباء العمل اليومية للموظفين	٤,٠٢	٠,٨٤١	٥	مرتفعة
٣	الاعتماد على الموارد البشرية الرقمية يعمل على تحديد مسؤوليات واضحة للعاملين	٤,١٤	٠,٥٢١	٣	مرتفعة
٤	تعمل الموارد البشرية الرقمية إلى تسهيل عملية الاتصال الوظيفي والمؤسسي	٤,٢١	٠,٤٧٠	٢	مرتفعة
٥	تعمل الموارد البشرية الرقمية على زيادة الكفاءة الإدارية	٣,٨٣	٠,٨٢٣	٧	مرتفعة
٦	تعمل الموارد البشرية الرقمية على تطوير مهارات منسوبي عمادة الموارد البشرية بالجامعة	٣,٨٣	٠,٨٨١	٨	مرتفعة
٧	تعمل الموارد البشرية الرقمية على زيادة جودة أعمال عمادة الموارد البشرية بالجامعة	٤,٠٢	٠,٧٨٠	٦	مرتفعة
٨	تعمل الموارد البشرية الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية	٤,٣٣	٠,٤٧٧	١	مرتفعة
المحور الثالث ككل		٤,٠٥٦٥	٠,٥٤٤٦٥		مرتفعة

تبين من الجدول السابق رقم (٨) أن درجة الموافقة للمحور الثالث ككل كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠٥٦٥) وانحراف معياري (٠,٥٤٤٦٥) وكما أن جميع فقرات المحور درجة الموافقة لها مرتفعة أما ترتيب الفقرات فكانت الفقرة الأولى في الترتيب الفقرة رقم (٨) والتي تنص على (تعمل الموارد البشرية الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية) بمتوسط حسابي (٥,٣٣) وانحراف معياري (٠,٥٤٤٦٥) أما الفقرة الثانية في الترتيب هي الفقرة رقم (٤) والتي تنص على (تعمل الموارد البشرية الرقمية إلى تسهيل عملية الاتصال الوظيفي والمؤسسي) بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٤٧٠) أما الفقرة التي ترتيبها قبل الأخير هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (تعمل الموارد البشرية الرقمية على زيادة الكفاءة الإدارية) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٥٣) أما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (٦) والتي تنص على (تعمل الموارد

البشرية الرقمية على تطوير مهارات منسوبي عمادة الموارد البشرية بالجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٨١).

- السؤال الفرعي الثالث: (ما مدى سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) وللإجابة على هذا السؤال تم اعداد الجدول الآتي رقم (٩).

جدول (٩) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات سرعة الانجاز مع رتبته ودرجة تمثيلها

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
١	تعمل الموارد البشرية الرقمية على توفير الجهد في عمادة الموارد البشرية في الجامعة	٤.٠٧	٠,٧٧٨	٤	مرتفعة
٢	تتيح الموارد البشرية الرقمية امكانية تقديم الخدمات على مدار الساعة	٣.٩٨	٠,٨٤١	٥	مرتفعة
٣	تؤثر الموارد البشرية الرقمية في توفير الوقت و سرعة الإنجاز لدى عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران	٤.١٩	٠,٦٧١	٢	مرتفعة
٤	تتيح الموارد البشرية الرقمية امكانية تقديم الخدمات عن بعد	٤.١٤	٠,٧٨٣	٣	مرتفعة
٥	لا توجد أعمال وظيفية مؤجلة لليوم التالي في ظل الموارد البشرية الرقمية	٢,٧٦	١,٢٠٦	٧	متوسط
٦	قللت الموارد البشرية الرقمية من الروتين المعطل للعمل	٣,٩٠	٠,٦٥٦	٦	مرتفعة
٧	تؤثر الموارد البشرية الرقمية في زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران	٤.٢١	٠,٥٢٠	١	مرتفعة
المحور الرابع ككل		٣,٨٩٤٦	٠,٥٠٦٨٦		مرتفعة
الأداة ككل		٣,٨٧٣٦	٠,٤٩٩٢١		مرتفعة

من الجدول رقم (٩) تبين أن درجة المحور ككل مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٩٤٦) وانحراف معياري (٠,٥٠٦) أما بالنسبة لفقرات المحور تراوحت بين متوسطة ومرتفعة أما من حيث الترتيب فكانت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على (تؤثر الموارد البشرية الرقمية في زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران) بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٥٢٠) يتبعها في الترتيب الفقرة رقم (٣) والتي تنص على (تؤثر الموارد البشرية الرقمية في توفير الوقت و سرعة الإنجاز لدى عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران) بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٦٧١). أما الفقرة التي ترتبها قبل الأخير هي الفقرة رقم

(٦) والتي تنص على (٣,٩٠) وامحرف معياري (٠,٥٢٠) أما الفقرة التي ترتيبها الأخير هي الفقرة رقم (٥) والتي تنص على (لا توجد أعمال وظيفية مؤجلة لليوم التالي في ظل الموارد البشرية الرقمية) بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (١,٢٠٦).

ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$) للموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي (الفعالية ، الكفاءة ، سرعة الإنجاز) في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا. **نم اختبار الفرضيات المتفرعة من هذه الفرضية كما هو الآتي :**
أولاً : الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا. ولاختبار الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المعتمد والبسيط كما في الجداول الآتية :

جدول (١٠) نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model summary	
t	t	Beta	الخطأ المعياري	B	d.f	F	F	R ²	R
Sig	المحسوبة					Sig	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	5.827	.678	.55176	.571	40/1	.000 ^b	29.063	.421	.649 ^a

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا).

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = ٠.٠٥$) للموارد البشرية الرقمية على زيادة كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا.

جدول (١١) نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model summary	
t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	d.f	F	F	R ²	R
Sig	المحسوبة					Sig	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	5.827	.678	.40555	.571	40/1	.000 ^b	33.951	.459	.678 ^a

تبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفائزة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) .
الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .

جدول (١٢) ملخص النموذج

النموذج	R	R2	المعدل R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.649a	.421	.406	.55176

جدول (١٣) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	8.848	1	8.848	29.063	.000b
البواقي	12.178	40	.304		
المجموع	21.026	41			

جدول (١٤) المعاملات

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية		Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	
الثابت	.908	.519	Beta	1.749	.088
قيمة الانحدار	.719	.133		5.391	.000

من الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفائزة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) .
ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .
ثالثاً : نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية

جدول (١٥) ملخص النموذج

النموذج	R	R2	المعدل R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.678a	.459	.446	.40555

جدول (١٦) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	5.584	1	5.584	33.951	.000b
البواقي	6.579	40	.164		
المجموع	12.163	41			

جدول (١٧) المعاملات

النموذج	معاملات غير قياسية		معاملات قياسية		Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Beta	t	
الثابت	1.863	.382		4.881	.000
قيمة الانحدار	.571	.098	.678	5.827	.000

تبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا) .
 الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا .
 ثالثاً: نتائج اختبار أثر الموارد البشرية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية.

جدول (١٨) ملخص النموذج

النموذج	R	R2	المعدل R2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.459a	.211	.191	.45585

جدول (١٩) تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2.221	1	2.221	10.688	.002b
البواقي	8.312	40	.208		
المجموع	10.533	41			

جدول (٢٠) المعاملات

Sig.	t	معاملات قياسية Standardized Coefficients	معاملات غير قياسية Unstandardized Coefficients		النموذج
			Beta	Std. Error	
.000	5.853		.429	2.511	الثابت
.002	3.269	.459	.110	.360	قيمة الانحدار

تبين من الجدول السابق أن مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الفائزة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الانجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا).

التوصيات والنتائج :

• أولاً: النتائج

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على الفعالية في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على كفاءة منسوبي عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للموارد البشرية الرقمية على سرعة الإنجاز في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران في ظل جائحة كورونا

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تبين للباحث النتائج الآتية:

١. أهمية تحقق أهداف استراتيجية الموارد البشرية الرقمية في جامعة نجران مرتفعة من وجهة نظر العاملين.
٢. (تعمل الموارد البشرية الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية) درجة الموافقة كبيرة وكذلك الحال للفقرة (تؤثر الموارد البشرية الرقمية في زيادة حجم الأعمال المنجزة في عمادة الموارد البشرية بجامعة نجران)
٣. يتوفر الدعم المالي اللازم لشراء التقنيات التكنولوجية كانت درجة الموافقة متوسطة وهي أقل الفقرات متوافقة كما هو الحال للفقرة (لا توجد أعمال وظيفية مؤجلة لليوم التالي في ظل الموارد البشرية الرقمية).

• ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة، فإن الباحث يوصي بالآتي :

١. العمل على زيادة الرقمنة في أعمال الموارد البشرية الأخرى لوجود اثر ايجابي.

٢. الاستفادة من الموارد البشرية الرقمية في تقليل الأخطاء خصوصا في الاعمال المحاسبية والحساسة .
٣. عدم تأجيل الأعمال الوظيفية لليوم التالي .
٤. العمل على توفير الدعم المالي لشراء التقنيات التكنولوجية .
٥. توفير الدعم المالي لشراء التقنيات الحديثة .
٦. يوصي الباحث بالعمل لدراسة موسعة للعديد من جامعات المملكة للوقوف على تأثير الموارد البشرية على أبعاد الأداء المؤسسي .

المراجع العربية :

- الأحمد ، أحمد إبراهيم . (٢٠١٤) . إدارة الأزمات من منظور عالمي . القاهرة : مكتبة الانجلو .
- إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. ط٢. الدار البيضاء: دار النشر المغربية.
- بغدادى ، منار محمد . (٢٠١٢) . تطوير التعليم في ضوء تجارب بعض الدول .بيروت : مكتبة دار الحكمة .
- بركات، هشام. (٢٠١١). التنمية المهنية عبر الانترنت أداة لتطوير الأداء التدريسي للمعلم. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- الحيدان ، بشر مروج (٢٠١٧) . دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية) . رسالة دكتوراه منشورة . كلية إدارة الأعمال .دمشق: جامعة دمشق.
- حمدان ، أحمد حسن . (٢٠٢٠) . إدارة الأزمات. عمان : مكتبة زيادة.
- خوالدة، ناصر. (٢٠١٥). الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسة التربوية. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.
- الراشد ، عبد العزيز حسن . (٢٠١٦) . المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز إدارة الموارد البشرية الرقمية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير منشورة .كلية التربية. الإمارات : جامعة الإمارات.
- الزغول، عماد. (٢٠١٨). مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير التعليم. القاهرة: مكتبة الشروق.
- الزهراني ، سهام حاتم . (٢٠١١) . الكفايات المهنية لقيادة التغيير بالقطاع الصحي – بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة،كلية التربية . مكة : جامعة أم القرى.
- سمارة، فوزي. (٢٠١٧). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشراري، خالد جويش.(٢٠١٤): تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات. الرياض: مكتبة دار القلم.
- الشلي، سيد علي . (٢٠١٦) . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير منشورة .كلية التربية. القاهرة : جامعة القاهرة .
- عباس ، مرزوق حمود . (٢٠١٥) . واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة . كلية التربية، غزة : الجامعة الإسلامية.

- عبد الإله ، محمد نصير . (٢٠١٥) . تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية. رسالة دكتوراه منشورة .كلية التربية. الإسكندرية : جامعة الإسكندرية.
- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٦). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط٢. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.
- عبد الحميد، جابر. (٢٠١٥). مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال: المهارات والتنمية المهنية. عمان: دار الكتاب العربي.
- عبد العظيم، محسن. (٢٠١٣). القيادة التحويلية. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار ، السيد أحمد . (٢٠١٣) . الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. ط١. الدار البيضاء : دار النشر المغربية .
- عبد القادر، هشام أحمد. (٢٠١٤). المعلم ودوره في مجتمع المعرفة. بيروت: مكتبة دار الحكمة.
- عبوي، زيد. (٢٠١٤). الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. ط٢. الرياض: مكتبة المتنبي.
- العقيدى، خالد موسى . (٢٠١٧) . واقع الإدارة الرقمية بالأقسام الإدارية في الجامعات العراقية- دراسة ميدانية في جامعة بغداد. رسالة ماجستير منشورة.كلية الآداب . بغداد : جامعة بغداد .
- الفاضل، محمد محمود. (٢٠١٦). تكنولوجيا التعليم والتعلم في المؤسسات الإدارية والتربوية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- قاسم ، محمد . (٢٠١٥) . التدريب التربوي و الأساليب القيادية الحديثة و تطبيقاتها التربوية. القاهرة : مكتبة الفكر العربي.
- القحطاني، ظافر بداح. (٢٠١٩). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية. المنامة: فرع المنامة.
- قحوان، محمد قاسم . (٢٠١١) . دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية . القاهرة : مكتبة الانجلو .
- كافي ، مصطفى يوسف . (٢٠١٠) . الإدارة الإلكترونية : إدارة بلا أوراق. بيروت : مكتبة القلم الحر .
- المبعوث، محمد. (٢٠١٣). التخطيط بين النظرية والممارسة. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع..
- موقع منظمة الصحة العالمية :

<https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novelcoronavirus->

[2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19](https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novelcoronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19)

المحمدي، سعد علي.(٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية ومنهجية متكاملة. الكويت : مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع .
مدبولي، محمد عبد الخالق . (٢٠١٠) . الإدارة الرقمية : الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الإستراتيجية. ط٢ . الرياض : مكتبة دار القلم .
المصري، ناصر سعيد. (٢٠١٥). القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري. القاهرة: مكتبة مبارك.
هاشم ، محمد حسن . (٢٠١٦) . الإدارة الالكترونية. المنامة : أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.
هيئة دبي للسيلكون (٢٠٢٠). التجارة الالكترونية في ظل جائحة كورونا. متوفر على الرابط <https://www.alkhaleej.ae>
المراجع الأجنبية:

Andria, G (2020). **Improving the capabilities of administrators in the field of electronic management in Guatemala - a proposed scenario.** Eric Digest. (129). Ed:856932.

Brigman, G (2020). **Towards Sustainable Management in the Kalahari Region: Some Essential Background and Critical Issues.** Eric Digest. (465). Ed:5888962.

Esmond, B (2019). **Green Light Classrooms: Teaching Techniques That Accelerate Learning.** Eric Digest. (525) . Ed:7488857.

Frederick, G (2020). **Adapted Physical Education and Sport.** Eric Digest. (325) . Ed:953554.

Giovanni, P.(2019). **Royal inspectors approve a budget to support programs to improve electronic management.** Department of Modern teaching methods. Vol. 2. No. 5. from <http://usinfo.state.gov/journals>.

Kraay, B. (2019). **The need for high school administrators in Broly, Georgia, to develop electronic administration.** Eric Digest. (273). Ed:885963.

Marcus, C. (2018). **The realization of electronic human resource management using knowledge journeys via the web, a new educational portal in the European Union.** An

Electronic Journal of the U.S. Department of Educational Sciences. Vol. 3. No. 2. from <http://usinfo.state.gov/journals>.
Rafael, B. (2018). **Strategic Human Resource Management**.
Eric Digest. (110). Ed:823493.



دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي
دراسة ميدانية في بعض المؤسسات المجتمعية بمدينة الهفوف
The Role of Community Partnership in Supporting Social
Capital
A field study in some community institutions in Hofuf city

إعداد

مريم بنت فهد بن سعد الدوسري
Maryam Fahid Al-Dosari

باحثة ماجستير بكلية الآداب جامعة الملك فيصل

أ.د/ هناء مبروك

Prof. Sanaa Mabrouk

استاذ الأنثروبولوجيا كلية الآداب جامعة الملك فيصل

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404416

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ٨

الدوسري، مريم بنت فهد بن سعد و مبروك، سناء (٢٠٢٥). دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات المجتمعية بمدينة الهفوف. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٣٦٧ - ٤١٤.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي
دراسة ميدانية في بعض المؤسسات المجتمعية بمدينة الهفوف
المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي من خلال التعرف على واقع التعاون بين مؤسسات المجتمع، ومتطلبات إقامة شراكة فاعلة، وكذلك التعرف على مؤشرات رأس المال الاجتماعي في الشراكة المجتمعية، وتقديم المقترحات اللازمة من أجل تدعيم رأس المال الاجتماعي. ولتحقيق ذلك الهدف؛ اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وذلك من خلال تصميم دليل خاص بدراسة الحالة، كما استعانت الباحثة بالأدوات التالية: الملاحظة والمقابلة المتعمقة والصور الفوتوغرافية. وعليه طبقت الدراسة في كلٍ من:

- أمانة الأحساء ممثلة بإدارة الشراكة و المسؤولية الاجتماعية.
- جامعة الملك فيصل (إدارة تطوير الشراكة المجتمعية - وحدة تنمية المرأة).
- نادي الأحساء الأدبي.
- جمعية فتاة الأحساء التنموية الخيرية.
- جمعية تحفيظ القرآن بالأحساء (خير).
- جمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تفاؤل).
- جمعية التنمية الأسرية بالأحساء (أسرية).
- جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء .
- مركز أفلاذ وشمل بالأحساء .

وتوصلت الدراسة إلى أن الشراكة المجتمعية تسهم في تكامل النسق بين القطاعات المؤسسية؛ إذ أظهرت الدراسة عدم اقتصار الشراكة على قطاع محدد، بل إنها تشمل القطاعات كافة، غير أن الدراسة كشفت أن الشراكة لم تصل إلى المستوى المأمول من التطبيق الفعلي؛ إذ أشارت الدراسة إلى عدم وجود آلية لمتابعة الشراكة وتفعيلها، وعدم وضوح مؤشرات لقياس المخرجات، وأشارت الدراسة إلى أن الشراكة المجتمعية تساهم في إنتاج رأس مال اجتماعي يظهر في العلاقات والشبكات الاجتماعية والثقة التي هي موارد يمكن الاستفادة منها في عملية تكوين الشراكة. وتوفر الشراكة المجتمعية شكلاً من أشكال رأس المال الاجتماعي، وهو رأس المال الاجتماعي التجسيري، ومصدر رأس المال الاجتماعي في الشراكة رسمي ينتج في المؤسسات الرسمية. وخرجت الشراكة بنتيجة أن الشراكة المجتمعية تتعرض لعدد من التحديات والصعوبات الإدارية والثقافية والمجتمعية.

الكلمات المفتاحية: الشراكة المجتمعية - رأس المال الاجتماعي - الدور - الدعم

Abstract:

This study aimed to explore the role of community partnership in supporting social capital by identifying the status of cooperation among community institutions, and the requirements for establishing an effective partnership, as well as identifying social capital indicators in community partnership, and providing the necessary proposals in order to strengthen social capital. To achieve this goal; the case study approach was used by designing a guide for the case study. The following tools were used: observation, in-depth interview, and photographs Accordingly, the study was applied to:

- Al-Ahsa Municipality represented by the Department of Community Partnership.
- King Faisal University (Community Partnership Development Department Women's Development Unit).
- Al-Ahsa Literary Club.
- Al-Ahsa Girl Charity Development Association.
- Quran Memorization Association in Al-Ahsa (Khair).
- Cancer Control Charitable Society in Al-Ahsa (Tafa'ol).
- Family Development Association in Al-Ahsa (Family).
- The Association of Disabilities in Al-Ahsa.
- Afladth and Shaml Center in Al-Ahsa.

The study concluded that the community partnership contributes to the integration of the system among the institutional sectors and showed that the partnership is not limited to a specific sector, but rather includes all sectors. However, the study revealed that the partnership did not reach the desired level of actual application and indicated the absence of a mechanism for following up and activating the partnership, and the lack of clarity in indicators for measuring outputs. The study indicated that the community partnership contributes to the production of social capital that appears in relationships, social networks, and trust, which represent resources that can be used

in the process of forming a partnership. Community partnership provides a form of social capital, which represents the bridging social capital, and a formal source of social capital in partnership produced in formal institutions. The partnership came out with the result that the community partnership is exposed to a number of administrative, cultural and societal challenges and obstacles.

Keywords: community partnership - social capital - role - support

مقدمة الدراسة:

شكلت التنمية منذ ظهورها خلال الحرب العالمية الثانية قضية محورية بوصفها إستراتيجية تأخذ بها المجتمعات لتحقيق النمو والتطور، وكان التركيز في بادئ الأمر ينصب على التنمية الاقتصادية من خلال الاهتمام بالنمو الاقتصادي، والأخذ بإستراتيجيات التصنيع؛ إذ كانت تقاس درجة التقدم والتخلف في المجتمع من خلال مؤشرين، هما الدخل الفردي، ومعدل النمو السنوي المتوسط في الدخل القومي. وهذا ما أظهر فيما بعد العديد من المشكلات الاجتماعية والسياسية بما فيها تمزق المؤسسات الاجتماعية والسياسية التقليدية، وزيادة معدل الجريمة والحرمان والتبعية، وظهور نمط جديد من المشكلات الصحية، إضافة إلى المشكلات المرتبطة بالبيئة. (وديع، ٢٠٠٢: ٢)، من هذا المنطلق أصبح التغيير في مفهوم التنمية أمراً لا مفر منه، والذي جاء استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال من خلال الانتقال بالتنمية إلى أبعد من التركيز على الجانب المادي فقط، والاهتمام بالبعد الاجتماعي. (علام، ٢٠٠٦: ٢).

حيث ظهرت التنمية الشاملة، ثم ما لبث أن ظهرت التنمية المستدامة في تسعينيات القرن العشرين، والتي احتلت مكاناً بارزاً على المستوى الدولي، وغدت محور اهتمام الحكومات، خاصة وأن هذه الأخيرة عدتها مطلباً أساسياً وتوجهها لا بد منه لتحقيق العدالة والإنصاف في توزيع مكاسب التنمية والثروات بين مختلف الأجيال لا سيما الأجيال القادمة (بالنور، د.ت: ٢)، ولقد عرفها تقرير براندة لاند بأنها "تلبية حاجات الأجيال الحالية دون المساس بإمكانيات حاجات الأجيال القادمة".^١ (درويش، ٢٠١٣: ١٣).

^١ سمي هذا التقرير باسم السيدة (Harlem Brandt Land) رئيسة وزراء النرويج التي ترأست اللجنة الدولية للتنمية البيئية سنة ١٩٨٣م.

وتظهر أهمية الشراكة المجتمعية في الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للمجتمع، فالشراكة المجتمعية تجسيد للعمل الجماعي بكل ما فيه من قيم ومعايير وأخلاقيات، كما أنها تؤدي دورًا حاسمًا في خلق الثقة الفردية والجماعية وتطوير أهداف وقيم مشتركة، وبذلك تسهم في تطوير الشبكات والعلاقات الاجتماعية، وتسهم في عملية التبادل بين المؤسسات الاجتماعية، فمن هنا تظهر العلاقة بين الشراكة المجتمعية ورأس المال الاجتماعي بوصفه إحدى وسائل تنشيط رأس المال الاجتماعي؛ لأنه قد يشمل بناء الشبكات وعناصر الثقة والتعاون بين الموظفين والشركات والمجتمع، فالشراكة المجتمعية وما يرتبط بها من معايير والتزامات هي أحد مظاهر دعم رأس المال الاجتماعي والذي يعد ثروة حقيقية يمكن الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية، وبذلك تتحقق التنمية التي يسعى إليها المجتمع، فالتنمية الحقيقية لا تقتصر على رأس المال المادي فقط، بل هي بحاجة إلى المظاهر الأخرى من رؤوس الأموال، ومنها رأس المال الاجتماعي؛ إذ تؤكد كثير من التجارب في اليابان وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية أن تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية مرتبط بوجود قدر من التعاون والترابط والثقة بين المؤسسات الاقتصادية والمجتمع الذي تنشأ فيه (فوكو ياما، ١٩٩٨: ٨٧).

لذا تأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أهمية الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي، وكذلك السعي إلى تقديم مؤشرات لرأس المال الاجتماعي في الشراكة المجتمعية، إضافة إلى التعرف على دور الشراكة المجتمعية في العملية التنموية التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية.

أولاً : مشكلة الدراسة:

أطلقت المملكة العربية السعودية رؤية ٢٠٣٠ في ٢٥ ابريل لعام ٢٠١٦ ، وهي خطة تنموية طموحة تهدف إلى تنويع اقتصادها من خلال تحويله من اعتماد على النفط والغاز إلى اقتصاد أكثر تنوعاً قائم على المعرفة وتنوع جغرافي للنمو، وتخفيض معدل البطالة، ورفع إسهام القطاع الخاص، كما تعمل على تنويع اقتصادها وزيادة الاهتمام بالجانب الاجتماعي من خلال الارتقاء بالمنظومة الاجتماعية وزيادة الاهتمام بالمجتمع.

وفي ظل التحولات التي يشهدها المجتمع في المنظومة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك التحديات التي تواجهها المملكة على كافة الأصعدة التنموية تتجلى أهمية الشراكة المجتمعية، والتي لديها القدرة على مواجهة التحديات وزيادة فاعلية أداء قطاعات المجتمع ، التي اكدت عليها توجهات القيادة الرشيدة حيث تمت الإشارة الى دور الشراكة المجتمعية في محاور الرؤية الثلاث (مجتمع حيوي ، اقتصاد مزدهر ، وطن طموح) .

منها تأكدها في محور مجتمع حيوي على أهمية الشراكة مع القطاع الخاص لتدريب وتأهيل المواطنين لسوق العمل ، إضافة الى ما اشارت اليه في محور اقتصاد مزدهر لسعيها الى عقد شراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال الصناعة . إن الطموح التنموي الذي تسعى إليه المملكة يفرض على مؤسسات المجتمع الأخذ بمبدأ الشراكة المجتمعية، ويؤكد على أهمية التكامل المؤسسي؛ إذ إن إقامة شراكة بين قطاعات المجتمع يوفر لها القدرة على زيادة استخدام الموارد والمهارات، وتكوين علاقات جيدة للحد من التهميش في بعض القطاعات؛ فالشراكة لديها القدرة على أن تكون وسيلة فعالة لتحسين العلاقات بين أصحاب المصلحة، كما أنها توفر التواصل بين القطاعات المجتمعية، فالشبكات توفر دعماً للقطاعات المهمشة والضعيفة؛ إذ يمكن ضمان وصولها للموارد والمعلومات التي قد لا تأتي بطريقة أخرى ، و هذا ما افترضته التبادلية على اعتبار ان دخول الافراد في علاقات يوفر فوائد باقل التكاليف ، حيث ان دخول المؤسسات في شراكة مجتمعية يساهم في تكوين علاقات اجتماعية تنسم بالتبادل و الثقة و الاحترام و الاعتراف بكفاءة الآخر ، مما يوفر دعم لراس المال الاجتماعي ، و الذي يعد مورد حيوي لحل المشكلات و لتحقيق التنمية ؛ فالثقة و التعاون التي تنشأ من راس المال الاجتماعي تقلل التكاليف و يسهل تدفق المعلومات ، كما جادل بوتنام Putnam بأن راس المال الاجتماعي يجعل الاعمال الجماعية اسهل في نهاية المطاف يسهل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية . وعلى ذلك تتحدد مشكلة الدراسة بالتعرف على واقع الشراكة المجتمعية بالمؤسسات وسبل تدعيمها ، وتأثيرها على راس المال الاجتماعي.

ثانياً: أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية :

تأتي الأهمية النظرية للدراسة الحالية في محاولتها سد الثغرات العلمية التي كشفت عنها مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، ومن خلال تناولها موضوع رأس المال الاجتماعي بوصفه أحد المفاهيم المهمة في العلوم الاجتماعية، إضافة إلى كونه من المواضيع الحيوية التي أصبح يقاس على أساسها التنمية، والذي يكشف عن درجة التماسك والترابط في المجتمع.

كذلك تنبع الأهمية النظرية من خلال التطرق إلى موضوع الشراكة المجتمعية؛ لكون أغلب التوجهات المطّلع عليها اقتصرت على تناول موضوع الشراكة في نطاق محدد كالصحة والتعليم، في حين تتجلى أهمية الدراسة الحالية في ربطها بين مفهومي الشراكة المجتمعية ورأس المال الاجتماعي من خلال التعرف على دور الشراكة المجتمعية في تدعيم النسيج الاجتماعي، وتحقق التأثير الاجتماعي للمجتمع. الأهمية التطبيقية:

الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فتتجلى في تقديم مؤشرات لرأس المال الاجتماعي، إضافة إلى الاستفادة من نتائج الدراسة في التعرف على أفضل الممارسات لتفعيل مبدأ الشراكة المجتمعية بحيث يكون لها إسهام إيجابي في إنجاح برامج التنمية ومشروعاتها، وحل المشكلات، وإشباع الحاجات، وتحقيق التكامل المؤسسي، كذلك معرفة ديناميكيات تخصيص الموارد والسلطة والثقة القائم بين المنظمات وشركائها لتحقق التأثير الاجتماعي والتنموي، كما يأمل من هذه الدراسة أن تزود المهتمين بالشراكة المجتمعية بالتوصيات التي تخدم مجالهم من خلال تحديد سبل إقامة شراكة فاعلة والتعرف على أبرز الصعوبات والمعوقات، وتقديم مقترحات لمواجهتها.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تأمل الدراسة الحالية أن تحقيق هدفين رئيسيين يندرج تحتها مجموعة من الأهداف الفرعية، وهما:

الهدف الأول:

- معرفة واقع الشراكة المجتمعية في المجتمع السعودي. والذي يتفرع إلى مجموعة من الأهداف، هي:
 ١. التعرف على واقع الشراكة بين مؤسسات المجتمع.
 ٢. التعرف على نوعية الشراكات التي تدخل فيها المؤسسات.
 ٣. الوقوف على مخرجات الشراكة المجتمعية بين المؤسسات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
 ٤. الوصول إلى فهم أعمق لأهم التحديات والمعوقات التي تتعرض لها الشراكة في المجتمع.
 ٥. طرح بعض المقترحات التي قد تسهم في تفعيل الشراكة المجتمعية داخل المجتمع.

الهدف الثاني:

- التعرف على دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي. من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية، هي:
 ١. الكشف عن مدى إسهام الشراكة في تعزيز العلاقات وتطوير الشبكات داخل المؤسسات.
 ٢. التعرف على مظاهر رأس المال الاجتماعي وأشكاله داخل الشراكة.
 ٣. معرفة الطرق التي تؤثر فيها الثقة في الشراكة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: ما دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي؟
من خلال محاولة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية:

١. ما دوافع إقامة شراكة مجتمعية بين المؤسسات؟
٢. ما واقع الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع؟
٣. ما التحديات التي تواجه أصحاب العمل عند الدخول في شراكة؟
٤. كيف تحقق الشراكة المجتمعية التأثير المرغوب في الظروف الاقتصادية والاجتماعية؟
٥. ما تأثير الشراكة المجتمعية في المشاركين؟
٦. ما مظاهر رأس المال الاجتماعي وأشكاله داخل الشراكة؟
٧. ما أفضل الممارسات للتعامل مع القضايا التي تهدد قدرة الشراكة على تحقيق الأهداف المشتركة التي قامت من أجلها؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

١- الشراكة المجتمعية Community Partnership:

لقد عرّفت الشراكة المجتمعية على هذا النحو: الشراكة في اللغة: من المصدر شرك، والشراكة بمعنى: مخالطة الشريكين لبعضهما في أمر من الأمور. (ابن منظور، ١٩٩٤: ٣٠٦)

الشراكة "Partnership" اصطلاحاً: مفهوم حديث ظهر سنة (١٩٨٧) بالصيغة الآتية: "نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"، وقد استعملت كلمة الشراكة أول مرة في مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. (Eilbert, Lafronza, 2005، 28)

كما أنها تعني: "خلق علاقة بين متعاملين من خلال الجمع بينهم؛ لوجود مصالح مختلفة حيث يساهم كل طرف بما يقدر عليه من إمكانيات (مادية، معنوية) لتحقيق نتائج تعود في النهاية بالنفع على كل طرف". (العرباوي، ٢٠١٣: ٢٩٥)

وترى الباحثة أنه على الرغم من عدم وجود اتفاق حول ماهية الشراكة المجتمعية، إضافة إلى وجود عدد من المفاهيم المتداخلة، إلا أنه لا بد أن تقوم الشراكة على وجود أهداف تسعى الأطراف المتشاركة لتحقيقها، إضافة إلى أن الشراكة تتطلب تحديداً واضحاً للشركاء ونوع الاستثمار النتائج المتوقعة.

وعرّفت الشراكة المجتمعية اجرائياً في الدراسة الحالية على أنها: علاقة تعاون بين جهتين أو أكثر بينهما أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها من خلال تعبئة جهود الأفراد، وتقاسم الموارد، وتبادل الأفكار والمعلومات، والتي تسعى من خلالها لتحقيق تلك الأهداف التي قامت من أجلها الشراكة وتحقيق النفع العام للمجتمع من خلال العمل على سد الاحتياجات وإصلاح المشكلات، وتحمل المسؤولية لتنمية المجتمع. المقصود بين جهتين هي المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة الحالية مثل : جامعة الملك فيصل وأمانة الاحساء

أمانة الاحساء وجمعية فتاة الاحساء التنموية الخيرية

نادي الاحساء الادبي وجامعة الملك فيصل
امانة الاحساء وجمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء
جامعة الملك فيصل وجمعية مرضى السرطان الخيرية بالأحساء
امانه الاحساء ومركز افلاذ

٢- رأس المال الاجتماعي Social capital:

شكل مفهوم رأس المال الاجتماعي أهمية كبيرة لدى عدد من العلماء المعاصرين أمثال بورديو "Bourdieu"، وكولمان "Coleman"، وبوتنام "Putnam"، والذين يرجع إليهم الفضل في بلورة مفهوم رأس المال الاجتماعي، على الرغم من أن الجذور التاريخية للمفهوم ظهرت في أعمال الكلاسيكيين أمثال دوركهايم "Durkheim" وماركس "Marx".

عرف بيورديو "Bourdieu" رأس المال الاجتماعي على المستوى الفردي والذي يعد أول تحليل منهجي معاصر لرأس المال الاجتماعي بأنه "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي ترتبط بحيازة شبكة دائمة من علاقات مؤسسية أكثر أو أقل من المعرفة المتبادلة والاعتراف بها أو بعبارة أخرى إلى عضوية مجموعة التي تزود كل عضو من أعضائها دعم رأس المال الجماعي". (Bourdieu, 1986: 17) في حين جاءت تعريفات كولمان "Coleman" و"بوتنام" من المستوى المتوسط والمجتمعي، حدد كولمان رأس المال الاجتماعي من خلال وظيفتها، فهي ليست كياناً واحداً، بل مجموعة متنوعة من الكيانات المختلفة مع وجود عنصرين مشتركين كلاهما يتألفان من بعض جوانب البنى الاجتماعية، ويسهّلان بعض الجهات الفاعلة، سواء أكانوا أشخاصاً أم جهات فاعلة داخل الهيكل. (Coleman, 1988: 95) ولقد عرّف رأس المال الاجتماعي إجرائياً في هذه الدراسة على أنه: شبكة العلاقات الاجتماعية الفاعلة القائمة على مبادئ الثقة وقيم التعاون والتبادل والعمل الجماعي، والمشاركة الإيجابية التي تمكن الأفراد والمؤسسات من تحقيق أهدافها.

٣- الدور role

في اللغة دَوْر: دار الشيء يدور ودوراناً و دَوْرًا ، واستدار وادرتة انا ودورته واداره غيره و دور به و درت به و ادرت استدرت ، ودوره مداورة و دواراً ، دار معه .(ابن منظور ، ١٩٩٧ : ٤٦٨)

في الاصطلاح عرف الدور في قاموس علم الاجتماع لمؤلفه "فريدريك معنوق" على انه: "الدور الاجتماعي في علم الاجتماع مقاربات منهجية عدة تمخضت عن مفاهيم مختلفة نسبياً ، فعلى مستوى الجماعة الدور هو نموذج سلوكي مرسوم لجميع الافراد الذين يتشاطرون وضعية اجتماعية محددة ، و هذا الدور مقبول من الجميع و يعبر عن معايير و قيم مشتركة واحدة .(معنوق ، ٢٠٠١ : ٢٨٦)

٤- الدعم the support

في اللغة دَعَمَه دَعَمًا : اسنده بشي يمنعه من السقوط ، و يقال: دعم فلانا اعانه و قَوَاه . و دعمه : قواه و ثبته . و الدعامة : عماد البت الذي يقوم عليه . (انيس ، الصوالحي، ١٩٧٢)

و في الاصطلاح مرتبط بالإسناد و الإعانة و التقوية و التثبيت ، و إزالة الضعف و الاعوجاج ، كما ترتبط بالاستقامة و التعديل .(شتواني ، د.ت:٦٥)
الاتجاهات النظرية و الدراسات السابقة
النظرية البنائية الوظيفية

ترجع جذور الفكر الوظيفي إلى الفكر الوضعي؛ إذ كانت النزعة الوظيفية رائجة منذ بداية القرن التاسع عشر، وما زالت النظرية الوظيفية -رغم أنها أقدم النظريات- تهيمن على الفكر الاجتماعي المعاصر؛ إذ تأثرت الوظيفية بالنزعة الوضعية عند كورنت و سينسر و دوركايم تأثيرًا واضحًا في الإنثروبولوجيين أمثال براون و مالمينوفسكي اللذين ساعدا بدورهما على تشكيل الاتجاه الوظيفي المعاصر. (جونز، ٢٠١٠: ٧١)

وترجع تسميتها بهذا الاسم إلى استخدام مفهوم البناء والوظيفة في فهم المجتمع وتحليله من خلال مقارنته وتشبيهه بالكائن الحي (عبد المعطي، ١٩٩٨: ١٠٤)، فالمجتمع عند الوظيفيين مثله مثل الكائن الحي له مجموعة من الوحدات، وهذه الوحدات لها مجموعة من الوظائف التي بينها علاقات تعمل على تكاملها واستمرارها البنائي، تلك التي يمكن أن نقول عنها دورة الحياة. (صيام، ٢٠٠٩: ٤٧) إذ يرى الوظيفيون أن المجتمع يعمل بطريقة مماثلة لقيام الكائن الحي بوظائفه، ويشار إلى هذه المقارنة "المماثلة العضوية" ومن ثم فإن النظم الاجتماعية تقوم بأداء وظائفها معًا من أجل مصلحة المجتمع ككل. (عبد الجواد، ٢٠٠٢: ٥٢)

الوظيفية بشكلها الحديث جعلت المجتمع محور اهتمامها، وأيضًا العلاقات المتفاعلة بين الأفراد والتنظيم السائد فيه أكثر من اهتمامها بالأفراد والجماعات، فهي تؤكد على حقيقة أن المجتمع وحدة متجانسة متماسكة مستقرة يتكون من مجموعة من الأجزاء، وأن كل جزء له دور يؤديه ووظيفة يؤديها حتى يمكن أن يستمر في صورة متجانسة مستقرة. (تيرنر، ٢٠٠٠: ٢١)

و مما تم استخلاصه من النظرية البنائية الوظيفية ان الدراسة الحالية تتفق مع النظرية في

- اعتبار دخول المنظمات في شراكة يحقق مبدأ التكامل والتساند الوظيفي.
 - نجاح الشراكة أو فشلها قد يرجع إلى عوامل تتعلق بالبناء أو الوظيفة.
 - الشراكة تتطلب وجود معايير ونظام اتصال وعلاقات إنسانية.
- و لقد اعتمدت الباحثة على هذه النظرية للمبررات التالية :

- ان الشراكة المجتمعية تتضمن التعامل مع مجموعة من الأنساق.
- لأن الشراكة المجتمعية تقوم على فكرة التكامل والتوازن بين المنظمات.

نظرية التبادل الاجتماعي

تعد التبادلية جزءاً من النظرية التفاعلية ما دامت تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات. (الحسن، ٢٠١٥: ١٨٣)

ولقد استفاد أصحاب هذا الاتجاه وخاصة في بدايته من مصادر معرفية متعددة، أهمها بعض أفكار مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي وافتراساتهم، بما في هذا مبدأ النفعية وكتابات الإنثروبولوجيين وبشكل خاص الأفكار التي جاءت في المدرسة السلوكية. (عثمان، ٢٠٠٨: ٢١١)

وتقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أساس أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم نظراً لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافأة الاجتماعية، فالأفراد يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية ما دامت هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفائدة التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها (الحسن، ٢٠١٥، ١٨٦)، كما تؤمن بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية؛ بمعنى أن أطراف التفاعل تأخذ وتعطي بعضها، فكل طرف من أطراف التفاعل لا يعطي للطرف الآخر فقط بل يأخذ منه. (الحسن، ٢٠١٥: ١٨٣)

و مما تم استخلاصه من نظرية التبادل الاجتماعي ان الدراسة الحالية تتفق مع النظرية في :

- اعتبار ان دخول المؤسسات تدخل في شراكة يتبادلون من خلالها المعلومات والموارد، وهم بذلك يسعون لتحقيق أكبر قدر من الربح، وأقل قدر من الخسارة.
- إذا كانت عوائد الشراكة متكافئة فإن الشراكة تقوى وتستمر، أما إذا كانت التكاليف أكبر من الأرباح فإن الشراكة لا تستمر.
- ولقد اعتمدت الباحثة على نظرة التبادل الاجتماعي للمبررات التالية :
- راس المال الاجتماعي ينشأ من خلال وجود علاقات تنسم بالثقة و المعاملة بالمثل و التي يمكن اعتبارها مورد اجتماعي .
- الشراكة المجتمعية تقوم على التفاعل بين المنظمات مما يحقق عوائد مادية و معنوية .

ثالثاً: الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

الدراسات المحلية

دراسة أريج ، سمر (٢٠١٩) بعنوان: "آليات تفعيل الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠". هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الشراكة المجتمعية بين الأسرة والمدرسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك من وجهة نظر المعلمات، وأولياء أمور الطالبات في

مدارس التعليم الأهلي بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الاستجابات لأفراد عينة الدراسة حول متطلبات الشراكة المجتمعية تبعًا لمتغيرات: المؤهل العلمي، ودخل الأسرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة شملت ٢٨ فقرة طبقت على عينة عشوائية (٢٩٢) معلمة و(٣٠٤) من أولياء الأمور. وتمثلت أهم النتائج في أن درجة موافقة المعلمات وأولياء أمور الطالبات في المدارس الأهلية حول متطلبات تفعيل الشراكة بين الأسرة والمدرسة بشكل عام كبيرة، وكذلك فيما يتعلق بمتطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية بمجال التواصل المشترك، ومجال المشاركات التطوعية، ومجال المشاركة في صنع القرار، ومجال المسؤولية المجتمعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودخل الأسرة.

الدراسات العربية

دراسة سلمان ، لينا (٢٠١٥) بعنوان: "معوقات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل الحد منها". هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وسبل الحد منها، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحُدِّت ثلاثة محاور تتعلق بالمعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية، والمعوقات الثقافية، وسؤال مفتوح، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (١٢٤) عضوًا في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وكشفت الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات تحد من الشراكة المجتمعية للجامعات الفلسطينية: معوقات بشرية؛ إذ ينشغل أعضاء هيئة التدريس بمهام التدريس، ومعوقات إدارية بعدم وجود حوافز ومكافآت، ثم المعوقات الثقافية كالفجوة المعلوماتية بين الجامعات الفلسطينية ومؤسسات الشراكة، وقدمت الدراسة مجموعة من السبل للحد من المعوقات، أهمها: التخطيط الجيد للشراكة، وتوفير ميزانية خاصة لدعم البحث العلمي.

الدراسات الأجنبية

دراسة Irit (2018) بعنوان "Building a sustainable university—community partnership: case study in science education"

بناء شراكة مستدامة بين الجامعة والمجتمع: دراسة حالة في تعليم العلوم هدفت الدراسة إلى تقييم (١) الهياكل التنظيمية التي تمكن تشغيل شراكة إقليمية متعددة المنظمات. (٢) تصورات الأعضاء للأهداف المشتركة وتكاليف المشاركة في الشراكة. باستخدام المنهج المتسلسل المختلط الذي تتبع فيه المراحل النوعية والكمية

بعضها بعضًا، وهذا الذي يوفر مستوى عاليًا من الصلاحية والموثوقية والتعميم، وتضمنت أدوات البحث المقابلات والاستبانات، واستُخدمت ٦٠ مقابلة أجريت في المرحلة الأولى لتطوير استبانة ورد عليها ٢٢٤ شريكًا. قدمت نتائج البحث تقييمًا شاملًا للشراكة بين الجامعة والمجتمع، وأوضحت النتائج أيضًا فاعلية مقياس وُظف لتحديد أربعة مستويات هرمية للشراكة لتقييم تطور أي شراكة بمرور الوقت.

الإفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في التعرف على الأدب البحثي و المراجع المتعلق بموضوع الدراسة، والإفادة في صياغة المفاهيم، وكذلك تحديد مؤشرات لرأس المال الاجتماعي، وتصميم أداة الدراسة، و تتميز الدراسة الحالية في تركيزها على الشراكة المجتمعية، ودورها في دعم رأس المال الاجتماعي بالتطبيق على مؤسسات رسمية وغير رسمية في مدينة الهفوف، وأنها تعدُّ الدراسة المحلية الوحيدة -في حدود علم الباحثة- التي تناولت موضوع الشراكة المجتمعية ورأس المال الاجتماعي.

الشراكة المجتمعية-رؤية تحليلية للمفاهيم و التصورات نشأة وماهية الشراكة المجتمعية.

تعود بداية استخدام هذا المفهوم إلى أواسط الثمانينيات، حين ارتبطت بالحديث عن سياسات الإصلاح الاقتصادي الهيكلي وسياسات الخصخصة؛ إذ كان البنك الدولي من أوائل المرشحين لمفهوم الشراكة، فقد طرح لمواجهة إخفاقات التنمية البشرية، لا سيما مكافحة الفقر والتغلب على الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الهيكلي لاقتصاديات البلدان النامية. (kchaich، 2016: 6)

إن التطور المهم الذي دفع مفهوم الشراكة إلى أخذ مكانة في أدبيات التنمية بدأ عندما تحدثت قمة الأرض في ريودي جانيرو عام ١٩٩٢م عن الشراكة مدخلًا لتحقيق التنمية المستدامة. حيث أخذ الخطاب الرسمي العربي يردد مصطلح الشراكة تحت ضغط الخطاب العالمي، أولاً من خلال المنظمات الدولية (الأمم المتحدة ومنظماتها البنك الدولي)، ثم من خلال الالتزام بالأهداف الإنمائية للألفية الثالثة للأمم المتحدة، وأخيرًا من خلال التجاوب مع الضغوط الغربية لتبني برامج إصلاح في المجتمع المدني كشريك ثالث في الإصلاحات إلى جانب الحكومات والقطاع الخاص، غير أن تكرار طرح مفهوم الشراكة بين المجتمع المدني والقطاعات المختلفة في المبادرات الغربية للإصلاح في الشرق الأوسط، والذي تبنته عدة مبادرات عربية للإصلاح، منها (مؤتمر الإصلاح العربي في الإسكندرية، وإعلان عمان)؛ شجع على تداول الحديث عن الشراكة بين هذه القطاعات الثلاثة، وبالمثل فقد راج مفهوم الشراكة بقوة في العلاقة بين جنوب المتوسط وشرقه وشماله من خلال الشراكة الأوروبية المتوسطية منذ انعقاد مؤتمر برشلونة، ثم بعد ذلك بنحو عشر سنوات حين

أعلنت الدول الصناعية (G8) والدول العربية المنخرطة في مشروع الشرق الأوسط الكبير عن تأسيس ما عرف بمنتهى المستقبل. (عبد الفتاح، ٢٠١٣: ٥٩٣ - ٥٩٤) نشأة الشراكة المجتمعية في المملكة العربية السعودية :

من مظاهر الاهتمام بالشراكة ما أكدت عليه خطة التنمية الثالثة الصادرة في تاريخ ١٤٠٠-١٤٠٥هـ الموافق ١٩٨٠-١٩٨٥م والتي اهتمت بضرورة إشراك المواطنين في التنمية: "تهيئة المجتمع السعودي للإسهام في التنمية من خلال تنفيذ برنامج موسع يهدف إلى توعية المواطنين بالفرص المتاحة لهم، وإشعارهم بأن إسهام كل منهم عنصر مهم في دعم مسيرة التنمية". كما أكدت الخطة على وجود إجراءات إدارية تنظيمية تهدف إلى المزيد من المشاركة في عملية التنمية، إضافة إلى إعداد برامج إدارية واقتصادية لضمان توفير مكافأة مجزية للأفراد على ما يبذلونه من جهود في مجال التنمية. (خطة التنمية الثالثة، ١٤٠٠: ٨٣) أمثلة الشراكة المجتمعية في المملكة:

١- تجربة شركة سابك في التفاعل والتعاون مع مؤسسات المجتمع: الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) واحدة من الشركات في مجال صناعة الأسمدة والكيماويات والبوليمرات والمعادن، وقد أنشئ مجمع سابك للأبحاث والتقنية عام ١٩٩١م، وأدت الشركة دورًا كبيرًا وفعالًا في تفعيل أطر التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة؛ كالجامعات ومعاهد الأبحاث والصناعة. وقد تبلور هذا التعاون ضمن اتفاقيات شاملة تحدد أسس التعاون، وتتجدد تلقائيًا كل ٣ سنوات، وهذا ما يضيف على العلاقة طابع الشراكة المستدامة، ومن ملامح هذا التعاون برنامج منح لدعم البحث العلمي في الجامعات ومراكز الأبحاث السعودية، وتكون الشراكة قائمة على إجراء البحوث التعاقدية؛ إذ توضح سابك المشكلة الإنتاجية التي تود حلها أو التوجيه التطويري الذي تود تقديمه، وتتولى تقديم الدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، وهناك العديد من أوجه التعاون والشراكات المحلية بين سابك وجامعات سعودية لتوفير منتجات جانبية، أو للمحافظة على البيئة وغيرها. برنامج دعم حضور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية للمؤتمرات والندوات العلمية والتي تهدف إلى تبادل المعلومات والتعرف على أحدث التطورات لمواكبة التطور البحثي والتقني، كذلك الشراكة بين سابك وجامعة الملك سعود، وهي علاقة تاريخية في مجالات البحث والتطوير والتدريب والتعليم. (صديق، ٢٠١٤: ١٩٧)

٢ - شراكة وزارة الإسكان والقطاع الخاص؛ إذ أطلقت الوزارة برنامج (شراكات)، برنامج الشراكة مع القطاع الخاص (شراكات) هو الإستراتيجية الجديدة لوزارة الإسكان لعمل شراكة حيوية مع القطاع الخاص؛ لتوفير حلول ومنتجات سكنية تتوافق مع احتياجات المواطنين بأسعار تنافسية مدعومة، ويهدف إلى بحث الاتفاقيات بين كل

من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ودراستها، وتبادل الخبرات والأصول المتاحة بين الطرفين لإيجاد المنتجات السكنية الأمثل والملائمة لاحتياجات المواطن وتحقيق الشراكة بين وزارة الإسكان والقطاع الخاص، ومشاركة الخبرات والتجارب السابقة.

(برنامج وزارة الإسكان شراكات، <https://shrakat.housing.sa/ar/about>)

٣ - الشراكة بين وزارة التعليم والقطاع الخاص؛ إذ سيطلق مكتب البحث والتطوير بوزارة التعليم مبادرة الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص، والتي تتضمن أربعة أنواع من الدعم لتعزيز الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في المملكة، وتتمثل أهداف مبادرة الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص في: تعزيز التعاون الجامعي والصناعي / التجاري لتحقيق تأثير اقتصادي ملموس، وبناء ثقافة وبنية أساسية وعمليات لتبادل المعرفة الفعال بين الجامعات الحكومية والقطاع الخاص، وتشجيع مشاركة الجامعات مع الصناعة والشركات السعودية، وتطوير القدرات والوسائل لتعزيز شراكات الصناعة / الأعمال وإدارتها داخل الجامعات .

(وزارة التعليم، <https://rdo.moe.gov.sa/ar/Pages/UIP.aspx>)

مفاهيم ذات صلة بمفهوم الشراكة المجتمعية :

المجتمع المدني: "جملة المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن أرباح الشركات الخاصة". (رشيد، ٢٠١٦: ٦٠)

عرفها البنك الدولي بأنها: "تلك المجموعة الكبيرة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح وتمارس نشاطها في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها والآخرين". (محسن، ٢٠٠٠: ١)

المسؤولية الاجتماعية: تعريف ديفيد David Dunnock (1995) بأنها: "هي ضرورة التزام منشأة الأعمال اجتماعياً تجاه المجتمع الذي تعمل به، وذلك من أجل رفع مستوى الرفاهية للمجتمع بفئاته المختلفة". (أبو النصر، ٢٠١٥: ٣٢)

كما عُرِّفت بأنها: "التزام المرء نحو الغير والإقرار بما يقوم به من أعمال أو أقوال وما يترتب عليها من نتائج". (ناصر، ٢٠٠٦: ١٩٥)

الديمقراطية: "مجموعة من الممارسات لصناعة القرار السياسي تتم بطريقة مشاركة الغالبية من أفراد الأمة". (مرشد، ٢٠٠٧: ٩)

"مباشرة الشعب بنفسه لجميع السلطات من تشريعية وقضائية، فيضع القوانين ويعدلها ويتولى تنفيذها وتسيير المرافق العامة، وإدارة العلاقات الخارجية، وإبرام المعاهدات، كما يقوم بالقضاء بين الأفراد والفصل في الخصومات". (بدوي، ١٩٧٥: ٢٠)

المشاركة الاجتماعية: "اشترك المواطنين في المشاريع التنموية المحلية لتنمية المجتمع على أسس من الوعي والانتماء بحيث لا يفعلون ما يتعارض مع مصلحة المجتمع المحلي، وحتى ينتفع بمشاركتهم". (صابر، ١٩٦٢: ١٦٦)

"العملية التي يقوم بها أفراد من خلال إسهامات حرة واعية في صياغة نمط الحياة الأفضل من جميع الواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية". (مصطفى، ١٩٨٦: ١٧٢)

المشاركة الشعبية: "العملية التي من خلالها يلعب الفرد دورًا في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه، وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع، وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف". (الجوهري، ١٩٧٨: ٨٦)

"الجهود الطوعية (سواء كانت تطوعية أو إلزامية) الموظفة من قبل المؤسسات والمنظمات الرسمية والشعبية لخدمة أغراض وأهداف التنمية". (شكاره، ١٩٨٣: ٢٧٦)

معايير تفعيل الشراكة المجتمعية:

لقد تناولت العديد من الدراسات المعايير اللازمة لتفعيل الشراكة المجتمعية، فقد ذكرت دراسة (الطاهر، ٢٠٠٧: ٩٥) أهم هذه المعايير والتي تناولها على النحو الآتي:

- وضع التشريعات التي تحكم لبناء الشراكة بهدف تسهيل عمليات صنع القرارات واتخاذها، وتحديد المسؤوليات بين أطراف الشراكة.
- وضع آليات لتوفير مناخ من الاحترام المتبادل بين أطراف الشراكة.
- إنشاء رؤية واضحة حول أداء أطراف الشراكة واحتياجاتهم واحتياجات المجتمع المحلي.
- تنمية قدرات المشاركين في مجال تكوين الشراكة بعقد الورش التدريبية التي تنمي الوعي بأهميتها، وأسس إقامة مشاركات فاعلة، مع مراعاة أن تكون هذه الورش في أوقات مناسبة لجميع الأطراف، وأن تتضمن مناقشات حول الإمكانيات والاحتياجات المادية والبشرية.
- الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.
- الاتفاق على الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بتنفيذها.
- تبادل الخبرات بين الأطراف مع احترام جميع وجهات النظر.
- التجديد المستمر للمعلومات وإتاحة تدفقها لكل الأطراف.
- تحمل المسؤولية مع وجود نظام من المحاسبية ينظم ذلك.

معوقات الشراكة المجتمعية:

يركز العالم اليوم على الشراكة المجتمعية أسلوبًا تنمويًا أثبتت فعاليته في مواجهة كثير من القضايا التي تعاني منها المجتمعات المعاصرة، كما أن الحكومات والمنظمات تنجذب إلى الشراكة؛ وذلك من أجل التخفيف من الضغوط التي تواجهها، ومع ذلك فهي ليست الحل الشافي لكل المشاكل المعقدة، فالشراكة تواجه مزيدًا من

- التحديات والمعوقات لا سيما في إنشائها والمحافظة عليها ومدى قدرتها على بلوغ أهدافها.
- فعلى الرغم من أهمية الشراكة المجتمعية إلا أنها تتعرض لكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تفعيلها بالشكل الإيجابي، وهو ما أشارت إليه الدراسات؛ إذ تتمثل معوقات الشراكة فيما يلي:
- ضعف حيز السلطات المسؤولة من حيث إيمانها بضرورة المشاركة في عملية التخطيط والتنمية.
 - عدم القدرة على التعبير وحرية الرأي لجميع أفراد المجتمع بشكل كاف، بغض النظر عن مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية.
 - عدم إتاحة الفرصة الكافية للإسهام في إحدى مراحل العمل المجتمعي؛ وذلك بسبب محدودية النطاق الاقتصادي.
 - الفجوة الواسعة بين أصحاب القرار في مؤسسات المجتمع التنموية، والعاملين فيها من جهة، والسكان من جهة أخرى.
 - غياب سياسات التحفيز والتشجيع من الدولة.
 - عدم معرفة العاملين لحدود مشاركتهم وفهمهم للمشاركة ومتطلباتها وظروفها.
- (الطلي، ١٩٨٤: ٣٨)

رأس المال الاجتماعي: مفاهيم وتفسيرات نشأة وماهية رأس المال الاجتماعي.

إن مصطلح رأس المال الاجتماعي يستعيد فكرة موجودة منذ عقود؛ لذلك فإن تتبع الخلفية الفكرية للمفهوم سيكون بمنزلة إعادة النظر في المصادر الأساسية لعلم الاجتماع في القرن التاسع عشر، ومع ذلك فقد كان رأس المال الاجتماعي في السنوات الأخيرة ذا أهمية خاصة في السياسة والاقتصاد والإنثروبولوجيا، غير أن الآراء اختلفت حول المدة التي ظهر فيها مفهوم رأس المال، ولكن تشير بعض الآراء إلى أن الجذور الأولى له تعود إلى كتابات توكيل "Toukfil" عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر. ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرجع توكيل "Toukfil" الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوح المواطنين إلى المشاركة في الحياة العامة، هذه القيم تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي بالمعنى الذي يتناول المعاصرون من خلاله هذا المفهوم، وقد اعتمد عدد كبير على هذه الفكرة عند دراسة رأس المال الاجتماعي، وبخاصة دارسي المفهوم ممن ينتمون إلى حقل العلوم السياسية. في حين يشير البعض إلى أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات هانيفان "Hanfan" في أوائل القرن العشرين عام 1916، والتي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية بعينها تكون في إطار جماعة اجتماعية محددة، منذ حوالي قرن من الزمان، حددت هانيفان "Hanfan" رأس المال

الاجتماعي بوصفه حسن النية، والزمالة، والتعاطف المتبادل، والجماع الاجتماعي بين مجموعة من الأفراد والأسر الذين يشكلون وحدة اجتماعية. ومنذ ذلك الحين اعتمدت فروع متعددة هذا المفهوم الذي يحدد، على نطاق واسع، كيف أن المشاركة والمشاركة في المجموعات يمكن أن يكون لها عواقب إيجابية على الفرد والمجتمع (1-24:1998، Ports).

رأس المال الاجتماعي لدى رواده:

يمكن عدُّ أول تحليل منهجي معاصر لرأس المال الاجتماعي هو الذي قام به بورديو "Bourdieu"، فقد قام عالم الاجتماع الفرنسي بتعريف المفهوم، وإعطائه الروية والاعتراف على المستوى الأكاديمي. (Bourdieu، 1986:248) كما حدد بورديو "Bourdieu" ثلاثة أبعاد لرأس المال لكل منها علاقة خاصة بمفهوم الطبقة: رأس المال الاقتصادي والثقافي والاجتماعي. فكرة بورديو "Bourdieu" عن رأس المال الاجتماعي تضع التركيز على الصراعات الطبقيّة: تستخدم العلاقات الاجتماعية لزيادة قدرة الفاعل على النهوض بمصالحه، ويصبح رأس المال الاجتماعي مورداً للنضالات الاجتماعية، وبذلك يتكون رأس المال الاجتماعي من عنصرين: أولهما مورد يرتبط بعضوية المجموعة والشبكات الاجتماعية، ثانياً هو الجودة التي تنتجها مجمل العلاقات بين الجهات الفاعلة، وليس مجرد "نوعية" مشتركة للمجموعة. (مرجع سابق، 1986:305)

المفاهيم ذات الصلة برأس المال الاجتماعي:

هناك عدد من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم رأس المال الاجتماعي؛ كالثقة، والتبادل، ورأس المال التجسيري، ورأس المال الترابطي، ورأس المال الهيكلي والمعرفي، سنتطرق إليها على النحو الآتي:

رأس المال الهيكلي والمعرفي: يتكون الشكل الهيكلي لرأس المال الاجتماعي من الأدوار، والقواعد والإجراءات، والشبكات الاجتماعية، في حين يشمل الشكل المعرفي المعايير والقيم والمواقف والمعتقدات، كما ترتبط الأشكال الهيكلية لرأس المال الاجتماعي بالهياكل الاجتماعية مثل الشبكات والجمعيات والذي يرتبط بأشكال التنظيم الاجتماعي، في حين ترتبط الأشكال المعرفية لرأس المال الاجتماعي بالعناصر الأكثر موضوعية أو غير الملموسة؛ مثل الثقة وقواعد المعاملة بالمثل، والذي يتكون من العمليات العقلية والأفكار معززة بالثقافة الأيدلوجية. ويعكس رأس المال الهيكلي ترابط الأفراد داخل مجتمع معين (المشاركة في المنظمات والشبكات وغيرها) في حين يوضح رأس المال المعرفي المشاعر داخل المجتمع (تصورات المعاملة بالمثل والثقة وما إلى ذلك). (4:n.d·Harpham)

رأس مال اجتماعي التجسيري: "ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على

الروابط التقليدية؛ كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة؛ بمعنى أنه يرتبط به الأفراد بالآخرين الذين يقعون خارج دائرتهم الاجتماعية الأساسية، هذه العلاقات لا تحتاج إلى أن تكون جوهرية، وتُقيّم حسب كميتها وليس جودتها، وميزتها الأساسية أنها توفر الوصول إلى المعلومات غير الضرورية، ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة المجتمعية المعممة التي تدفع المواطنين للمشاركة في شؤون مجتمعهم". (Uphoff، Krishna، 1999: 15-19)

رأس مال اجتماعي ترابطي: في حين ينصرف رأس المال الترابطي إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية، ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم؛ وذلك لتكون نمطاً من الثقة الفردية أو الشخصية. (مرجع سابق، 1999: 15-19)

مصادر رأس المال الاجتماعي

يوجد رأس المال الاجتماعي في جميع أنحاء المجتمع، وفي جميع أنواع المنظمات، ومن مصادر رأس المال الاجتماعي: الأسرة، والمدرسة، والأحياء، والمجتمع المدني، والروابط العرقية، والنوع الاجتماعي، والمعطيات الجغرافية، ودور الدين، فهذه التنظيمات تبني معايير الثقة، وتساعد الناس على البقاء مع بعضهم، كما أنها تقدم الدعم العاطفي والشخصي، ويتكون رأس المال الاجتماعي من خلال عدد من المصادر، وسنوضح مصادر رأس المال الاجتماعي في الآتي: (حافظ وآخرون، 2012: 181)

الأسرة: الأسرة هي الأساس لبناء الرأسمالية الاجتماعية. تنشئ العائلات الأعراف والعلاقات الاجتماعية، وتوفر شبكة اجتماعية تفيد أعضائها، خاصة في سياق الأسر الممتدة في "المجتمعات العائلية"؛ فالعلاقات داخل الأسرة تكون على أساس المعاملة بالمثل، والقدرة على تلبية الاحتياج العاطفي والتي بدورها تعزز تنمية الثقة والسلوك التعاوني خارج دائرة الأسرة المباشرة. (مرجع سابق، 2012: 181)

المدرسة (المؤسسات التعليمية الاجتماعية):

بالإضافة إلى الأسر تعدّ المدرسة مصدرًا مهمًا لنشأة رأس المال الاجتماعي وتراكمه وتطويره، فالمنشآت التعليمية لها دور في زرع مبادئ العمل الجماعي التعاوني، والتنوع في المعلومات والثقافات المكتسبة، وذلك عن طريق اللقاءات التي تجمع بين مختلف القطاعات سواء تكوينية أو تعليمية أو منظمات مهنية، فينتج ذلك لنا رأس المال الاجتماعي الذي يربط بين كل هذه القطاعات. (Ocde، 2001: 52)

الأحياء:

تؤدي المجتمعات والأحياء أيضًا دورًا في تكوين رأس المال الاجتماعي، فالتفاعلات الاجتماعية بين الجيران والأصدقاء والمجموعات تولد رأس المال الاجتماعي والقدرة على العمل معًا من أجل الصالح العام، ويربط كولمان (١٩٩٠) الأسرة بالمجتمع المحلي في تحليله لـ "الإغلاق"، وتمارس المجتمعات نفوذها على أعضائها من خلال خطر فرض عقوبات عليهم لعدم الامتثال لمعايير معينة. (مرجع سابق، 2001:46)

المؤسسات الرسمية:

إن المؤسسات التي تتميز بالمستوى الأدنى من التنظيم والتعاون والثقة والأهداف المشتركة، تصبح مصدرًا من مصادر رأس المال الاجتماعي ويُصاغ في داخل المنشآت بين المؤسسات وبين القطاعات وداخل المجتمع. (حافظ وآخرون، ٢٠١٢: ١٨١)

القطاع العام:

إن الحكومة ومؤسساتها لها دور فعال في ترقية المجتمع؛ إذ نجد رأس المال الاجتماعي بين الموظفين وداخل تركيبة جهاز القطاع العام، وبين القطاع والموظفين، فيعدُّ رأس المال الاجتماعي رابطًا داخل القطاع العام، وفيما بين وحداته وخارجه؛ إذ إن قوة القطاع وكفاءته تعتمد على تلك الروابط؛ فمثلًا عند تجمع رأس المال الاجتماعي عند السياسيين (متخذي القرار) فقط دون الآخرين، يظهر الفساد. (حافظ وآخرون، ٢٠١٢: ١٨٥)

المجتمع المدني:

مصدر آخر لرأس المال الاجتماعي هو المجتمع المدني، ويتكون المجتمع المدني من "المجموعات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية التي تعمل بشكل مستقل عن الدولة والسوق لتعزيز المصالح المتنوعة في المجتمع"، وهناك أوجه تآزر مهمة في العلاقة بين المجتمع المدني والدولة والسوق.

يعرف بوتنام "Putnam" بأنه أول من ربط بين مفهوم المجتمع المدني ورأس المال الاجتماعي، حيث يعتبر رأس المال الاجتماعي على أنه العدد القابل للقياس وكثافة الارتباطات وأعضاء المجتمع الإنساني التي تربطنا في المجتمع". (Putnam، 2000: 170)

النتظيمات الدينية:

يمثل الدين مصدرًا لرأس المال الاجتماعي، فالتعاليم السماوية تنطوي على مفاهيم تساعد على تراكم مفهوم رأس المال الاجتماعي؛ مثل التكافل الاجتماعي، والتعاون على البر والتقوى، والدين قد لا يسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي رابطًا يسهم في تنمية المجتمع، وإنما قد يسهم في إضعاف ثقة فئات المجتمع من أبناء

الديانات المختلفة في بعضهم البعض، وعلى العكس من ذلك الفئات ذات الديانة الواحدة، يوجد فيما بينهم رأس مال اجتماعي قوي. (عبد الحميد، ٢٠١٠: ١٠٣)

محددات قياس رأس المال الاجتماعي

تعكس اعتبارات قياس رأس المال الاجتماعي حتمًا النقاشات المفهومية حول رأس المال الاجتماعي نفسه، وعلى وجه الخصوص ما إذا كان يمكن قياس رأس المال الاجتماعي على مستوى الفرد أو المجتمع؛ إذ سعى علماء الاقتصاد والاجتماع إلى تطوير أفضل المقاييس لوصف الشبكات الاجتماعية التي تساعد على فهم أفضل لكيفية عمل رأس المال الاجتماعي.

وفي ضوء ذلك يحدد معهد (Rockefeller) أربع سمات لرأس المال الاجتماعي والتي يمكن قياسها، وهي:

- المرفقات/ تحديد الهوية، تقاس بعوامل مثل النسبة المئوية للسكان الذين يبلغون عن أن الحي له اسم، أو يشعر بأن هناك ارتباطًا أقوى بالحي مقارنة بالمدينة ككل.
- الجوار، يقاس بما يقوله الجيران وبالتوتيرة التي يزورون بعضهم البعض؛ مساعدة بعضهم البعض في المهام؛ أو نسبة المشاركين أو الذين يبلغون أن نسبة كبيرة من جيرانهم هم أصدقاء.

- البنية التحتية التنظيمية/ الترابطية، تقاس بعدد المنظمات أو المجموعات الموجودة في الحي ونوعها، ونسبة السكان الذين يبلغون عن وجود مجموعات تتعامل مع قضايا الجوار، والدرجة التي يبلغ بها السكان عن شعورهم بوجود أشخاص في جوارهم يتحدثون معهم ويعملون معًا بشأن هذه القضايا.

- المشاركة السياسية/ المدنية، تقاس بالتسجيل الانتخابي والإقبال، أو العضوية في منظمات الضغط أو الدعوة (Gasen-Trane، 4٠n.d)

كما يلخص Van Deth (2008) قياسات رأس المال الاجتماعي في ثلاث فئات: تدابير الشبكة، ومقاييس الثقة، ومقاييس المدنية.

وعلى المستوى التجريبي نجد هذه الفئات الثلاث للقياسات تشمل التدابير التي تستند إلى الشبكات ما يُعرف بالمنظور الهيكلي، والذي يركز على خصائص البنية الاجتماعية التي يعمل فيها الأفراد. وتقيس المتغيرات وجود الشبكات الشخصية والعلاقات بين الأفراد والروابط بين المنظمات. وتعد خصائص الشبكات وموقع الأفراد داخل الشبكات أمرًا ضروريًا لفهم كل من كفاءة الشبكة وفعاليتها بأكملها ومجموعة من المزايا التنافسية المحتملة للأفراد والمؤسسات.

الدور التنموي لرأس المال الاجتماعي

تنطوي التنمية على ضرورة إجراء تغييرات رئيسة وضرورية في المجتمع، ولكي تقوم هذه التنمية لا بد أن تستند وتعتمد على مخزون رأس المال، غير أن رأس مال المادي ورأس المال البشري ورأس المال الثقافي تفسر جزئيًا عملية النمو

الاقتصادية؛ لأن هذه النظرة التقليدية تتغاضى عن الطرق التي يتفاعل بها الفاعلون الاقتصاديون وتنظيم أنفسهم لدفع عملية التنمية.

من هذا المنطلق برز رأس المال الاجتماعي بوصفه مفهومًا اجتماعيًا أو تنمويًا، بل أصبح مفهومًا له آمال كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح عماد المفاهيم التي طرحت للغرض نفسه منذ منتصف القرن الماضي، كما عُدَّ ربط قضية التنمية بمسألة رأس المال الاجتماعي هو الخلاص الأخير الذي سيحقق ما لم يتحقق من خلال المقاربات الأخرى للتنمية.

حيث اكدت نتائج بعض الدراسات التي أجراها البنك الدولي في أن المجتمع الذي يمتلك المكونات نفسها من رأس المال المادي والبشري والموارد الطبيعية، ونفسها من رأس المال الاجتماعي قد أحرز معدلات عالية في النمو وفي مجالات مختلفة للتنمية. (تقرير التنمية البشرية، ٢٠٠١: ١٤)

دور رأس المال الاجتماعي في التنمية الاجتماعية:

يعدُّ مفهوم التنمية من المفاهيم الواسعة والفضفاضة؛ وذلك لكثرة تعريفاتها، واختلطت في بعض الأحيان مع مفاهيم سوسيولوجيا أخرى، فحسب بوسكوف "Boskoff" فإن مفهوم التنمية الاجتماعية يتداخل مع عدة مفاهيم سوسيولوجية وحلقة أساسية ضمن حلقات التطور الاجتماعي والتقدم الاجتماعي. (جيلالي، ٢٠٢٠، ٣١٤)

أما مفهوم التنمية الاجتماعية عند المفكرين الاجتماعيين فهو مختلف؛ إذ يعرفها البعض على أنها عملية توافق اجتماعي، في حين يعرفها البعض الآخر بأنها تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد ممكن، أو بأنها إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان، أو البلوغ بالفرد إلى مستوى معني من المعيشة، أو عملية تغيير موجه يتحقق بموجبها إشباع احتياجات الأفراد. (نامق، ١٩٨٦، ٣٥)

دور رأس المال الاجتماعي في التنمية الاقتصادية:

تشير التنمية الاقتصادية إلى العملية المقصودة المتمثلة في زيادة مسار منحنى النمو الاقتصادي للمجتمع.

ويقدم لايبينق "Lapping" (1989) التعريف التالي للتنمية الاقتصادية، وهو ما يساعد على تحديد جهود التنمية الاقتصادية المحلية؛ إذ يذكر أن التنمية الاقتصادية "هي عملية تغيير هدفها هو زيادة ثروة المجتمع من خلال زيادة الدخل، وزيادة الوصول إلى الخدمات، والحد من عدم التوظيف، وتحديث التنمية الاقتصادية عند القطاع الخاص، ورواد أعمال أو شركات غير ربحية أو تعاونيات أو وكالات حكومية مما يجعل الاستثمارات في بلدة ممكنًا". (Lapping، 1989، 273)

الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة :

تنتمي الدراسة الحالية إلى حقل الدراسات النوعية "الكيفية" والذي اتخذته الباحثة لغرض وصف موضوع الشراكة المجتمعية، وتوضيح خصائصها، ورصد أبعادها، ومحاولة فهمها بشكل أوضح، وعلاقتها برأس المال الاجتماعي.

منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة منهج دراسة الحالة؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ اختارت الباحثة مجتمع الدراسة بما يتفق مع الأهداف المرجو تحقيقها؛ لذلك اختارت الباحثة عددًا من المؤسسات لتكون المجتمع الملائم لتطبيق الدراسة الحالية، فوقع الاختيار على ثلاث مؤسسات، هي:

- أمانة الأحساء ممثلة بإدارة الشراكة المجتمعية.
- جامعة الملك فيصل ممثلة بإدارة تطوير الشراكة المجتمعية.
- جمعية فتاة الأحساء للتنمية الخيرية.
- ولقد اختارت الباحثة المؤسسات السابقة الذكر للمسوغات التالية:
- وجود وحدات متخصصة للشراكة المجتمعية.
- إجراؤها عددًا من الشراكات المجتمعية مع عدد من المؤسسات في المنطقة، و كان توجه الباحثة الاكتفاء بالمؤسسات سالفة الذكر الى ان الدراسة ارتقت و اتسع مجالها ، لذلك اتجهت الباحثة لعدد من المؤسسات لتطبيق الدراسة ؛ و ذلك من اجل الوصول الي بيانات أعمق بما يحقق اهداف الدراسة ، و تلك المؤسسات هي :
- جمعية تحفيظ القرآن بالأحساء (خير).
- جمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تقاؤل).
- جمعية التنمية الأسرية بالأحساء (أسرية).
- جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء .
- نادي الأحساء الأدبي.
- وحدة تنمية المرأة بجامعة الملك فيصل.
- مركز أفلاذ و شمل بالأحساء .

عينة الدراسة :

استخدمت الباحثة العينة الهادفة purposeful sampling وهي من أنواع العينات المستخدمة في البحوث النوعية ، يحرص الباحث عند اختيار أعضاء المجتمع

تحديد عدد المشاركين وخصائصهم وفقاً لعدد من المعايير التي يجب توافرها لكي يمكن جمع المعطيات المطلوبة وفقاً لأهداف الدراسة .
و لقد بلغت عينه الدراسة ٣٥ مفردة حيث كانت دراسة الحالة ٩ حالات و افراد المقابلة ٢٦ وفق التقسيم الآتي:

جدول (١) عينة الدراسة

عدد افراد العينة		الجهة
دراسة الحالة	المقابلات	
٢	٦	جامعة الملك فيصل
١	٥	أمانة الاحساء
١	٠	نادي الاحساء الادبي
١	٦	جمعية فناة الاحساء التنموية الخيرية
٠	١	جمعية تحفيظ القرآن بالأحساء (خير).
١	٢	جمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تفاؤل).
١	٤	جمعية التنمية الأسرية بالأحساء (أسرية).
١	٢	جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء .
١	٠	مركز أفلاد و شمل بالأحساء .
٩	٢٦	المجموع

أدوات الدراسة :

تعددت الأدوات التي استخدمتها الباحثة في الدراسة الحالية؛ إذ استخدمت: المقابلة المتعمقة: والتي توفر للباحثة إمكانية جمع البيانات والمعلومات من خلال التواصل المباشر مع المتخصصين؛ إذ أجريت المقابلة مع المتخصصين في مجال الشراكة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية والعلاقات العامة في المؤسسات التي وقع الاختيار عليها.

الملاحظة: إذ تتيح الملاحظة للباحثة إمكانية التعرف على طبيعة بيئة عمل المؤسسة، وتعرف الملاحظة على أنها: "الانتباه إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما يهدف للكشف عن أسبابها وقوانينها". (عبيدان وآخرون، ١٩٩٨: ١٥٣)
واضافت الباحثة الصور الفوتوغرافية، حيث قامت الباحثة بالتقاط بعض الصور، واستعانت ببعض المشاركين من الذين تمت مقابلتهم للحصول على الصور. وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسات التي تم التطبيق فيها.
كما قامت الباحثة بتصميم دليل لدراسة الحالة بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وقد مر تصميم الأدوات بمراحل، هي:

- صياغة محاور أدوات الدراسة بما يتناسب مع أهداف الدراسة والأهداف التي تطمح الدراسة لتحقيقها، مع الاستفادة من إرشادات المشرف على الدراسة، كما استفادت الباحثة من المراجع العلمية والدراسات السابقة التي اطلعت عليها.

- صياغة أسئلة المقابلة ودليل دراسة الحالة وترتيبها وفق أهداف الدراسة.
 - تحكيم الأداة: وذلك بعد التصميم المبدئي عُرضت على اثنين من الأساتذة في قسم الدراسات الاجتماعية بجامعة الملك فيصل ، الذين أبدوا ملاحظات قيمة استفادت منها الباحثة و تم الاخذ بها عند تعديل الأدوات .
 - تعديل الأدوات: بعد تحكيم الأدوات والتعرف على الملاحظات والتعديلات المطلوبة قامت الباحثة بتعديل الأدوات حسب ما هو مطلوب من خلال المناقشة مع مشرف الرسالة.
 - الصورة النهائية لأدوات الدراسة.
- عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية**
- فيما يتعلق بالمقابلات المتعمقة تم اجراء عدد من المقابلات مع عدد من المبحوثين على النحو التالي:

جدول (٢) المقابلات المتعمقة

عدد المقابلات	الجهة
٦	جامعة الملك فيصل
٥	أمانة الأحساء
٦	جمعية فتاة الاحساء التنموية الخيرية
١	جمعية تحفيظ القرآن بالأحساء (خير)
٢	جمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تفاؤل)
٤	جمعية التنمية الأسرية بالأحساء (أسرية).
٢	جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء .
٢٦	المجموع

- كما جاءت دراسة الحالة لزيادة الشمول بما يخدم اهداف الدراسة حيث اخضعت عدد من المؤسسات كنماذج لدراسة الحالة وهي :
- أمانة الأحساء ممثلة بإدارة الشراكة المجتمعية.
 - جامعة الملك فيصل (إدارة تطوير الشراكة المجتمعية – وحدة تنمية المرأة).
 - نادي الأحساء الأدبي.
 - جمعية فتاة الأحساء التنموية الخيرية.
 - جمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تفاؤل).
 - جمعية التنمية الأسرية بالأحساء (أسرية).
 - جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء .
 - مركز أفلاد و شمل بالأحساء .
- و ذلك من اجل الوصول الى نتائج أعمق بما يحقق اهداف الدراسة .

ثانياً: تحليل نتائج المقابلات المتعمقة

أجريت مقابلات مع عدد من العاملين في مجال الشراكة المجتمعية والأقسام المرتبطة بها في المؤسسات التي اختارتها الباحثة لتطبيق الدراسة الميدانية، فقد أجريت (٢٦) مقابلة، وقامت لباحثة بتقسيم مجتمع الدراسة لثلاثة أقسام؛ من أجل الوصول إلى تفسيرات متعلقة بالشراكة المجتمعية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي وفق الترتيب التالي:

١- جامعة الملك فيصل.

٢- أمانة الأحساء.

٣- الجمعيات غير الربحية :

-جمعية فتاة الأحساء التنموية الخيرية.

-جمعية تحفيظ القرآن بالأحساء (خير).

-جمعية مكافحة السرطان الخيرية بالأحساء (تفاؤل).

-جمعية التنمية الأسرية بالأحساء (أسرية).

-جمعية الأشخاص ذوي الإعاقة بالأحساء .

مناقشة التساؤل الأول والإجابة عليه: ماهي دوافع إقامة شراكة مجتمعية بين المؤسسات ؟

• أهداف الشراكة المجتمعية

لقد تمت مناقشة المشاركين حول اهداف الشراكة المجتمعية جاءت الآراء متباينة حيث أشار ٢٣% من المشاركين الى ان حاجة المجتمع وحاجة المؤسسة او مستفاديهما هو الهدف الرئيسي من اجراء الشراكة .

(ت.م): "لا بد في بداية الأمر من القيام بدراسة علمية أو لقاء تشاوري لتحديد احتياجات المجتمع، وذلك يكون كل سنة أو كل خطة إستراتيجية للجامعة، وهناك أطراف خارجية مستفيدة؛ ومن أجل تحقيق احتياجاتهم لا بد من التعرف عليها، وبعد ذلك تبلى إدارة التخطيط من خلال وضع أهداف ومؤشرات تابعة للاحتياجات"

كما أضاف قائلاً: "أهداف الشراكة تتحدد على أساس احتياجات المجتمع وليس أهداف الجامعة، والشراكة علاقة تبادلية بين المجتمع والجامعة، فهناك مستفيدون داخليون، وهناك مستفيدون خارجيون؛ ومن أجل عقد شراكات مع المستفيدين الخارجيين لا بد من التعرف على احتياجاتهم، وتحديد أهداف الجامعة واحتياجاتها من أجل دمج أهداف الجامعة وأهداف المستفيدين الآخرين".

تري الباحثة ان الشراكة بهذا المعنى تأتي تعبيراً عن احتياج وظروف المجتمع لذلك محاولة اشباع حاجات المجتمع سهم في تنمية الثقة المجتمعية وبالتالي زيادة راس المال الاجتماعي

مناقشة التساؤل الثاني والإجابة عليه : ما واقع الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع ؟

من الجدير بالذكر ان بعض المشاركين أشار الى اختلاف البرنامج تابع لطبيعة الشريك حيث اكدوا على وجود الاستفادة بين الشركاء عندما يكون الشريك قطاع حكومي او خاص في حين انه وجود شريك غير ربحي تكون الشراكة لدعم ذلك الشريك، ولعلة يمكن تفسير ذلك بان الشراكة مع القطاع غير الربحي هي منفذ للمؤسسات للتعبير عن المسؤولية الاجتماعية ، كما انه من الملاحظ تركيز الأمانة على القطاع الخاص فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية (تطوير ميادين - تحسين حدائق) حيث تسعى الأمانة إلى تنفيذها من خلال القطاع الخاص ورجال الأعمال؛ إذ يظهر دور القطاع الخاص في تنفيذ المشاريع، أما القطاع العام فيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرار ، و الذي يحقق احد التزامات رؤية ٢٠٣٠ من خلال محور اقتصاد مزدهر الذي اكدت خلاله على زيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية من خلال زيادة الشراكة بين القطاع الحكومي و الخاص .

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإجابة عن التساؤل الثاني (ما واقع الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع؟) من خلال التفسير الوظيفي حيث ترى أن المجتمع مكون من نظم ومؤسسات مختلفة، يوجد بينها قدر من التفاعل والتكامل لإشباع حاجات المجتمع ، الامر الذي اكدت عليه نتائج الدراسة على اعتبار ان الشراكة المجتمعية لا تقتصر على قطاع واحد، بل إنها تشمل القطاعات كافة ما ينعكس على الطموح التنموي الذي تسعى اليه الدولة من خلال وجود استفادة متبادلة بين المنظمات؛ إذ إن وجود شريك حكومي يعدُّ أمرًا ضروريًا، كما أن الشريك الخاص يقدم فوائد للمؤسسة سواء دعم برامج أو مشاريع، في حين يعد وجود شريك غير ربحي منفذًا للمنظمات لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. كما أن شراكات القطاع غير ربحي تظهر بشكل أوضح مع القطاع الحكومي والخاص؛ لكونها بحاجة إلى دعم هذين القطاعين بالتحديد.

مناقشة التساؤل الثالث والإجابة عليه : ماهي التحديات التي تواجه أصحاب العمل عند دخول في شراكة ؟

• الصعوبات والتحديات

عند سؤال المشاركين عن أبرز الصعوبات والتحديات التي يواجهونها والتي تعيق سير العملية التشاركية جاء اراء المشاركين لتؤكد على وجود عدد من التحديات التي تنعكس سلبا على الشراكة المجتمعية وقدرتها على تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها حيث أشار ١٥% من المشاركين الى وجود صعوبات تتعلق بعملية التواصل ، والتي تؤثر على جودة العلاقات وتفسر الباحثة ذلك بسبب عدم وجود اجتماعات

دورية مع الشركاء ، كذلك قد يكون بسبب عدم وجود كوادر متخصصة في الشراكة المجتمعية .

مناقشة التساؤل الرابع والإجابة عليه : كيف تحقق الشراكة المجتمعية التأثير المرغوب على الظروف الاقتصادية والاجتماعية ؟

• تأثير الشراكة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية

عند الحديث عن تأثير الشراكة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية جاءت اراء المشاركين لتؤكد على القيمة المضافة التي تحققها الشراكة المجتمعية على المجتمع حيث تنوع تأثيرها بحسب الهدف من الشراكة فلقد اكد ٦١% من المشاركين على ان الشراكة تصب في المقام الأول على خدمة المجتمع من خلال مساهمتها في اعمال انسانيه و انشطه تطويه مختلفه ، اضافه الى المبادرات التي تقوم بتنظيمها من اجل خدمة فئة محددة في المجتمع بما يحقق لهم التمكين الاقتصادي و الاجتماعي ، و عليه فان اهتمام المنظمات بتكوين شركاء مجتمعية من اجل خدمة المجتمع نابع من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، كما ان مساهمة المؤسسات بخدمة المجتمع يعزز من روح المواطنة و يساهم في تحقيق السعادة و الاستقرار المجتمعي .

مناقشة التساؤل الخامس والإجابة عليه: ما تأثير الشراكة المجتمعية على المشاركين ؟

• تأثير الشراكة المجتمعية في المشاركين

أشارت نتائج هذا التساؤل إلى وجود اتفاق بين المشاركين حول التأثير الإيجابي الذي تلعبه الشراكة المجتمعية على المشاركة حيث اشار ٦٩% من المشاركين عن دور الشراكة في تطوير وتنمية خبرات الأفراد من خلال ما توفرها من إمكانية تبادل الخبرات والمهارات لأنها تتيح إمكانية التعامل والتواصل مع أفراد ذوي خبرات متنوعة من خارج المنظمة كما توفر الشركة فرص لتطوير الأفراد بما تشملهم من برامج ودورات تدريبية توفر لهم القدرة على التطوير المهني ويكون لها تأثير مرغوب على سير العمل و جودة الأداء وبالتالي تحقيق فرص النمو والتنمية .

وفي سياق الحديث عن تأثير الشراكة على المشاركين اشار ٤٢% من المشاركين إلى أن القيمة المضافة لشراكة لا تقتصر على الأفراد بل أنها تحقق فوائد مرغوبة على مستوى المنظمات من حيث مساهمتها في تحقيق الانتشار للمنظمة من خلال النشر الإعلامي والتسويق وما يوفر ذلك من الوصول إلى جمهور أوسع وتوسيع دائرة العلاقات والشبكات والتي تنعكس على إمكانية الوصول إلى الموارد وتبادل المعلومات .

وأوضحت المقابلات التأثير الإيجابي الذي تؤديه الشراكة المجتمعية في المشاركين، سواء كانوا أفراداً من خلال تبادل الخبرات أو مؤسسات، فالشراكة عملية تبادلية يستفيد منها كل شريك بحسب مجاله، وبحسب الهدف من دخول تلك الجهات

في شراكة. و من خلال ذلك توفر الشراكة التكامل والتوازن بين المؤسسات، ويستفيد كل شريك من الآخر من أجل الوصول إلى الهدف النهائي، وهذا ما يشير إلى وجود قدر من التساند الوظيفي بين الشركاء.

كما ان تأثير الشراكة على المشاركين يظهر بشكل ايجابي لأنها تخلق إمكانية تبادل الخبرات والمهارات ذلك لأنها تتعامل مع انساق مختلفة كما أنها تحقق استفادة متبادلة لكل طرف ، فهي بحسب التبادلية عملية أخذ وعطاء كل طرف يدخل في شراكة وهو يدرك أنه سوف يحقق فوائد بأقل التكاليف لأنها توفر الوصول إلى الموارد والمعلومات وتخلق مزيج من الخبرة العلمية وترفع الكفاءة التشغيلية.

مناقشة التساؤل السادس والإجابة عليه: ماهي مظاهر وأشكال رأس المال الاجتماعي داخل الشراكة ؟

● دور الشراكة في تنمية العلاقات

يتناول هذا المحور دور الشراكة المجتمعية في تنمية العلاقات حيث انه بسؤال المشاركين حول مدى مساهمة الشراكة في تنمية العلاقات و تطوير شبكات التواصل جاءت اراء المشاركين متفقه و متقاربه حول ما تساهم به الشراكة المجتمعية من تنمية للعلاقات حيث أشار البعض الى دورها في استقطاب الجهات الخارجية و الوصول الى جمهور أوسع من خلال متوفرة من إمكانية التعرف على الجهات و ما تساهم به من انتشار اعلامي للجهات المتشاركة و الذي يمكن اعتبارها بحسب الفكر الوظيفي بالوظيفة الكامنة للشراكة المجتمعية و بالتالي تتيح لها الوصول و الانتشار للمجتمع. ولقد بينت المقابلات المتعمقة أهمية الشراكة المجتمعية ودورها البارز في تنمية العلاقات وتوسيع الشبكات الاجتماعية، وانتشار الجهات ووصولها إلى جمهور أوسع، وقدرتها على الاستفادة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ خلالها في تعزيز التعاون بين المؤسسات المختلفة؛ ذلك يتبين لنا دور التشبيك في بناء علاقات قوية يمكن الاستفادة منها بطرق متنوعة في حل المشكلات والوصول إلى الموارد، كما تعزو الباحثة نجاح بعض الشراكات بسبب نجاح العلاقات؛ كما ان الموازنة في الاخذ و العطاء عامل مهم لتقوية العلاقات وبذلك ينشأ من خلالها شكل من أشكال رأس المال الاجتماعي .

● دور العلاقات الشخصية في الشراكة

عند توجيه السؤال بشكل مباشر للمشاركين حول قيمة العلاقات الشخصية في الشراكة المجتمعية جاءت اراء المشاركين عن التأثير الإيجابي التي توفره العلاقات الشخصية داخل الشراكة حيث أشار البعض انها عامل مساعد في تسهيل عملية التواصل

● دور الثقة في الشراكة

فيما يتعلق بدور الثقة في الشراكة المجتمعية اتفق جميع من عُملت مقابلة معهم على الدور المحوري الذي تؤدبه الثقة في الشراكة المجتمعية بين المؤسسات، سواء كانت الثقة من المجتمع أو بين الجهات، أو الثقة في الأفراد حيث أكد البعض على دورها في تكرار التعاون بين الجهات ، لأنه وبحسب كولمان ان الثقة والجدارة بالثقة تساعد المجموعة ان تكون أكثر إنتاجية ، كما انه يمكن اعتبار العلاقات ذات الثقة العالية أكثر فعالية وبالتالي تساهم في تحقيق اهداف الشراكة .

مناقشة التساؤل السابع والاجابة عليّة : ماهي أفضل الممارسات لتعامل مع القضايا التي تهدد قدرة الشراكة على تحقيق الأهداف المشتركة التي قامت من اجلها ؟

• مقترحات لتطوير منظومة الشراكة

جاء هذا المحور من اجل الوصول الى عدد من المقترحات لتطوير العملية التشاركية ، حيث انه بسؤال المشاركين عن أفضل الممارسات لتعامل مع القضايا التي تهدد قدرة الشراكة على تحقيق الأهداف المشتركة التي قامت من اجلها ؟

جاءت الآراء لتؤكد على عدد من المقترحات منها ضرورة إيجاد قاعدة بيانات لكل مؤسسة ووسائل التواصل معها والتعريف بشراكاتها ، ولعل ذلك يساهم في التعريف بكل جهة ونطاق عملها وأهدافها كذلك يساهم في التعرف على الجهات الفاعلة وبالتالي يقلل من وجود شراكات غير مفعلة .

بناء على العرض السابق يظهر ان العملية التشاركية تتعرض لمجموعه من التحديات التي تمثل عائق امام تحقيقها لأهدافها ، لذلك فمن الضروري العمل على تذليل الصعوبات والعقبات التي تواجه المؤسسات فيما يتعلق بالشراكة المجتمعية، من خلال إيجاد عدد من الممارسات لتعامل مع تلك العقبات إضافة الى وضع حوافز من الحكومات للمؤسسات لتشجيعها على عمل شراكات مجتمعية تخدم بها المجتمع، كذلك وجود ميثاق للشراكة المجتمعية يوضح حدود كل شريك.

النتائج العامة المتعلقة بالمقابلات المتعمقة

(١) تنوعت أهداف الشراكة المجتمعية ما بين أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى؛ إذ أشارت المقابلات إلى أن رغبة المنظمات في تبادل المنفعة وسد الاحتياج وتحقيق أهداف كل منظمة هي من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال الشراكة المجتمعية، الأمر الذي أرجعته الباحثة إلى قلة الموارد، وضعف الإمكانيات والخبرات ، كذلك التطور العلمي والتقني جعل كثير من المنظمات بحاجة الى الشراكة المجتمعية لمواكبة هذه التغيرات .

(٢) أشارت المقابلات إلى أن خدمة المجتمع هي الغاية الرئيسية التي تدفع بالمؤسسة للدخول في شراكة، إضافة إلى وجود غايات أخرى تتعلق بدوافع الشركاء؛ كالرغبة في الحصول على تأييد اجتماعي، وتحقيق فوائد خاصة بالمنظمة؛ تفسر

- الباحثة ذلك على اعتبار ان خدمة المجتمع هي تعبير عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- (٣) أكدت المقابلات وجود دوافع لدخول المنظمات في شراكة، والتي يمكن تقسيمها بحسب الفكر الوظيفي إلى عوامل ترتبط بالبناء الداخلي؛ كقلة الموارد، والرغبة في سد الاحتياج، وتخفيف الأعباء على المنظمة، وعوامل ترتبط بالبناء الخارجي تتعلق بتوجه الدولة، ووجود مؤشرات للشراكة في رؤية ٢٠٣٠.
- (٤) توفر الشراكة المجتمعية قدرًا من التكامل المؤسسي بين قطاعات المجتمع؛ إذ أكدت المقابلات على عدم الاقتصار على قطاع محدد، إلا أن من الملاحظ تركيز شركات القطاع العام على تحقيق المصلحة للمجتمع والمساهمة في التنمية، في حين تركز شركات القطاع الخاص على الاستثمار وتحقيق عوائد مجتمعيه، كما تظهر شركات القطاع الحكومي والخاص مع القطاع غير الربحي في صورة خدمات يقدمها للقطاع غير الربحي، وهذا ما تعزوه الباحثة إلى أن القطاع غير الربحي يعدُّ منفذًا لقطاع الأعمال من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- (٥) أشارت المقابلات إلى وجود اعتبارات عند اختيار الشريك؛ إذ إن هدف الشراكة وطبيعة الاحتياج هما الأساس لاختيار الشريك في الشراكة، وتفسر الباحثة استمرارية بعض الشراكة دون غيرها بسبب وضوح الأهداف وواقعيتها، إضافة إلى وجود عدة اعتبارات أخلاقية؛ كالثقة والتبادل والاحترام، الأمر الذي اشارت اليه الوظيفية بضرورة وجود نظام قيمى وعلاقات إنسانية لتمير المعلومات.
- (٦) أشارت المقابلات إلى تنوع مجالات الشراكة المجتمعية (نقد اجتماعي - بحوث تطبيقية - برامج إرشادية وتوعوية - ترفيه - شركات مع قطاع أعمال)، وهذا ما تعزوه الباحثة إلى تنوع المؤسسات وتنوع مجال كل مؤسسة، إلا أن من الملاحظ تركيز القطاع الحكومي على برامج التنمية البشرية والاقتصادية، في حين يركز القطاع غير الربحي على الشراكات التي تحقيق أهداف المؤسسة، وفي الإطار ذاته تظهر صورة الشراكة في شكل اتفاقيات ودورات ومشاريع، كما انه من الملاحظ قلة البرامج في مجال التخطيط للتنمية واقتصارها على مؤسسات محددة.
- (٧) من الملاحظ محدودية الخدمات التي تقدمها الشراكة في القطاع غير الربحي، وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف قدرة القطاع غير الربحي؛ إذ إنه وجد لخدمه فئة أو قضية محددة، وترى الباحثة ضرورة تفعيل القطاع غير الربحي، ويكون شريكاً إستراتيجياً في تحقيق التنمية.
- (٨) بينت المقابلات التأثير المرغوب والإيجابي الذي تحققه الشراكة للمشاركين؛ إذ تتيح الشراكة للأفراد إمكانية تبادل الخبرات، وزيادة المهارات، وتنمية مهارات

- التواصل بما يعكس إيجابياً على قدرتهم على مواجهة التحديات وحل المشكلات، وهو ما يمكن تفسيره بالوظيفة الكامنة للشراكة.
- (٩) أشارت المقابلات إلى القيمة المضافة التي تحققها الشراكة للمنظمات؛ إذ تتيح الشراكة للمنظمات إمكانية الوصول إلى الموارد وتبادل المعلومات، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة؛ وعليه تفسر الباحثة أن استمرارية الشراكة مرتبط بوجود قدر من التوازن بين الأخذ والعطاء؛ لأن كل شريك يدخل في شراكة وهو يعتقد أنه يحقق فوائد بأقل التكاليف.
- (١٠) أظهرت المقابلات التأثير الإيجابي الذي تحدثه الشراكة في المجتمع، سواء كان التأثير بشكل مباشر من خلال التنمية الاقتصادية وتطوير الخدمات وتحسين مستوى المعيشة، أو بشكل غير مباشر من خلال التوعية والتثقيف والاهتمام بالعنصر البشري بما يعكس على التنمية والنمو.
- (١١) أشارت المقابلات إلى وجود ضعف واضح في آليات التفعيل والتعرف على مخرجات الشراكة، لعل السبب الرئيسي واعم ذلك عدم وجود خطة واضحة ومحددة لمتابعة الشراكة، وعدم التحديد الواضح لأهداف الشراكة وبنود الاتفاقية، كما ترى الباحثة أن بعض الشراكات لا تقوم على الواقعية؛ وعليه فلا تكون هناك طريقة للتعرف على المخرجات، إضافة إلى أن بعض المنظمات تقوم بتوقيع شراكات من أجل زيادة مؤشرها في المسؤولية الاجتماعية، وليس لديها رغبة حقيقية في التفعيل، وهذا ما يتبعه وجود شراكات غير مفعلة، كذلك ترى الباحثة أن قلة العاملين في مجال الشراكة يجعل متابعة الشراكة أمراً في غاية الصعوبة.
- (١٢) أشارت المقابلات إلى ضعف مؤشرات تقييم الشراكة والحكم على نجاحها، واقتصار ذلك على مدى تنفيذ البنود وتكرارها، وهذا ما ترجعه الباحثة إلى عدم وضوح أهداف الشراكة، وعدم وضوح أدوار كل شريك ومسؤولياته.
- (١٣) أكدت المقابلات وجود بيروقراطية وطول في الإجراءات فيما يتعلق بالشراكة في القطاع الحكومي، بخلاف القطاع الخاص وغير الربحي الذي أثبت أن لديه القدرة على الابتكار والتجديد والاستجابة للمتغيرات بطريقة سهلة وأكثر مرونة.
- (١٤) أشارت المقابلات إلى المركزية في اتخاذ القرار، وهذا ما قد يعكس بشكل سلبي على العملية التشاركية، وتقل معه سرعة الاستجابة؛ وعليه ترى الباحثة ضرورة أن تكون هناك مرونة ولا مركزية في عملية اتخاذ القرار؛ لأنها تحقق إدارة فاعلة، وتنتج قيادات جديدة بأفكار جديدة.
- (١٥) أظهرت المقابلات الدور الذي يؤديه القائد في جميع مراحل العملية التشاركية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما جاءت به (Catherin 2007)؛ إذ أشارت إلى أن رأس المال الاجتماعي للقادة قد أثر في تشكيل الشراكات؛ وعليه ترى الباحثة

- أن من المهم للقادة إدراك دورهم في تعزيز العلاقات الإيجابية؛ من أجل بناء شراكات فاعلة تلبّي أهداف المشاركين والمجتمع وحاجاتهم.
- (16) أظهرت المقابلات الدور الرئيس الذي تؤديه الشراكة في تنمية العلاقات بين المنظمات، وتوسيع الشبكات والهياكل الاجتماعية، وإسهام الشراكة في الوصول والانتشار إلى جمهور أوسع، والتعريف بالمؤسسة للمجتمع الخارجي بما يسهم في وجود رأس مال اجتماعي بين المنظمات، وينعكس بشكل إيجابي على عمل المنظمات، ويتيح إمكانية الوصول إلى الموارد والمعلومات، وبذلك يسهم في زيادة الثقة المجتمعية، و من هذا المنطلق يمكن تفسير النتيجة السابقة بناء على ما جاء به بلاوو في الفكر التبادلي حيث يرى ان دخول الافراد في شراكات ينتج عنه علاقات و تفاعل و مشاعر تدعم راس المال الاجتماعي .
- (17) كشفت المقابلات عن أهمية العلاقات الشخصية في الشراكة؛ لكونها تسهم في تسهيل عملية التواصل، وتقلل من الإجراءات، وتمنح إمكانية الوصول إلى الموارد؛ لذلك يمكن القول إن العلاقات والاتصالات التي تحدث في الشراكة تدعم عملية التكوين الشراكة.
- (18) أكدت المقابلات على الدور المحوري الذي تؤديه الثقة في تأسيس الشراكة المجتمعية والحفاظ عليها؛ إذ تعدّ عاملاً مهماً عند اختيار الشريك؛ لذلك فإن ثقة المجتمع في المنظمة عامل استقطاب للجهات الخارجية؛ حيث أشار كولمان الى الثقة و الجدارة بالثقة تساعد المجموعة على ان تكون اكثر انتاجيه ، اضافته الى ان وجود الثقة بين الشركاء يساهم في تبادل المعلومات و الموارد و يقلل من السلوكيات الانتهازية و يؤكد على مصداقيه الاخر ، ذلك فإن وجود معايير أخلاقية كالثقة والتبادل والاحترام ضروري لبناء الشراكة والمحافظة على استمراريتها، وهو ما أكدته دراسة (catherinr 2007) التي أشارت إلى أن من أهم عوامل المحافظة على استدامة الشراكة قدرتها على بناء العلاقات وإرساء الثقة.
- (19) مؤشرات رأس المال الاجتماعي في الشراكة المجتمعية هي وجود شبكة من العلاقات والهياكل الاجتماعية وما تشمله من معايير؛ كالثقة والاحترام والتقبل، وما تنتجه من إمكانية الوصول للمعلومات وتبادل للموارد، كذلك ما تساهم به الشراكة المجتمعية من الوصول للتنمية التي يسعى لها المجتمع .
- (20) من صور رأس المال الاجتماعي في الشراكة المجتمعية رأس المال التجسيري الذي يتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية.
- (21) مصدر رأس المال الاجتماعي رسمي ينشأ داخل المؤسسات الرسمية والقطاع العام.

(٢٢) اشارت المقابلات إلى قلة الوعي لدى المجتمع بالشراكة المجتمعية، وأرجعت الباحثة ذلك إلى ارتباط الشراكة المجتمعية بنطاق عمل المؤسسات أو المنظمات، وليست في مجال اهتمام الأفراد، إلا أن من ملاحظات الباحثة قلة الوعي حتى لدى العاملين في مجال الشراكة المجتمعية، والذي يمكن تفسيره بارتباط مفهوم الشراكة بعدد من المفاهيم؛ مثل المسؤولية الاجتماعية، وعدم وجود توعية بماهية الشراكة المجتمعية اضافة الى ضعف التركيز الإعلامي على الشراكة المجتمعية كأسلوب بديل لتحقيق التنمية .

(٢٣) أشارت المقابلات إلى وجود عدد من التحديات والصعوبات التي تؤثر في العملية التشاركية؛ إذ جاء في المرتبة الأولى صعوبات تتعلق بعملية التواصل على الرغم من وجود ضابط اتصال، وهذا ما ترجعه الباحثة إلى ضعف عملية متابعة الشراكة وقلة العاملين في مجال الشراكة المجتمعية. وعدم وضوح بنود الاتفاقية الذي يرجع إلى عدم التحديد الدقيق والاعتماد على بنود عامه ، كذلك طول الإجراءات الذي يرجع إلى المركزية في اتخاذ القرار، وكثرة القيود المفروضة على المنظمات .إضافة إلى وجود شراكات غير مفعلة نتيجة لعدم وجود آلية للمتابعة والتفعيل.

(٢٤) خرجت المقابلات بعدد من المقترحات التي تصب في مجال خدمة الشراكة المجتمعية والتغلب على صعوباتها، منها ضرورة وجود قاعدة بيانات للشراكة، وتقليل الإجراءات، إضافة إلى ضرورة قيام الشراكة بدراسة الواقع المجتمعي، كذلك التوسع في إجراء مزيد من الشراكات، وضرورة وجود إجراءات لتنظيم الشراكة.

تفسيرات الباحثة وملاحظاتها

- (١) أصبحت الشراكة مع المنظمات غير الربحية نموذجًا جديدًا تأخذه المؤسسات لخدمة المجتمع.
- (٢) تحتاج مؤسسات المجتمع إلى التركيز على الشراكة المجتمعية من أجل سداد بعض الفجوات؛ إذ إن تقاسم الموارد يوفر للمؤسسات الموارد التي تفتقر لها.
- (٣) رأس المال الاجتماعي يسهم في التغلب على مشاكل العمل الاجتماعي من خلال ما ينصرف من قيام نوايا حسنة.
- (٤) البعد الأساسي في الشراكة هي العلاقات والثقة.
- (٥) من المرجح تنفيذ الشراكة بشكل إيجابي أو سلبي بناءً على وضوح اتفاقية الشراكة.
- (٦) التقويم العالي له تأثير في الشراكة وتكرار التعاون.
- (٧) أساس الشراكة القوية بين المؤسسات الالتزام والتركيز على الهدف.
- (٨) إظهار الطابع التعاوني هو جوهر عملية بناء العلاقات.
- (٩) التواصل والثقة والمرونة عناصر مهمة للحفاظ على الشراكة.

- ١٠ بروز دور العلاقات الشخصية في بناء شراكة ناجحة؛ إذ تخلق استعداداً للعمل معاً.
- ١١ أساس الشراكة الثقة، وهي حجر الأساس للشراكة، وقد لا تكون هناك شراكة إذا لم تكون الثقة موجودة
- ١٢ العلاقات الشخصية والثقة والتعاون التي تتكون في الشراكة تؤدي إلى بناء رأس مال اجتماعي.
- ١٣ تعاني الشراكة من مشكلات التواصل بسبب أن التواصل يكون هاتفيًا أو عن طريق البريد الإلكتروني، ولا يمكن أن يوفر الهاتف والبريد الإلكتروني بناء نوع من الاتصال؛ لأنهما يفتقران إلى التواصل وجهًا لوجه.
- ١٤ من العوامل التي تؤثر في نجاح الشراكة الدور الذي يؤديه رأس المال الاجتماعي في التأثير في المشاركين.
- ١٥ إذا ضُمَّنت عملية تقييم الشراكة في عقود الشراكة فهناك احتمال أكبر أن تستمر الشراكة وتنجح.
- ١٦ بدأت كل شراكة بطريقة رسمية.
- ١٧ ساعدت سمعة المؤسسات في بناء الثقة بين المنظمات.
- ١٨ توجه المؤسسة وتاريخها وفلسفتها عامل مهم في الشراكة.
- ١٩ عندما تتميز الشراكة بوضوح الأهداف والغايات وفعل الالتزام بأهداف الشراكة تشكل شراكات ناجحة.
- ٢٠ سمات الشراكات الفاعلة: رؤية مشتركة، اتصالات رسمية وغير رسمية، تواصل اجتماعي، مرونة، تحقيق الأهداف، دافع للاستمرار، تعبير عن احتياج، مصداقية، أهداف قابلة للقياس.
- ٢١ خصائص الشراكة هي الرغبة في تحقيق الهدف، التبادل، تقاسم الموارد تتكامل هذه الخصائص مع العوامل المؤثرة في تنمية رأس المال الاجتماعي هي التفاعل، الثقة، الترابط، الاستمرارية. فالاستمرارية تشير إلى الاستمرار في الهياكل الاجتماعية، التفاعل يشير إلى تبادل الأفكار بين الأفراد والمنظمات. الترابط يشير إلى التنسيق بين الأجزاء المختلفة؛ بناء على ذلك نرى أن رأس المال الاجتماعي ضروري لتنمية الشراكة المجتمعية.

النتائج العامة للدراسة

استطاعت الدراسة الإجابة عن تساؤلات الدراسة و توصلت لعدد من النتائج على النحو التالي :

- ١) فيما يتعلق بدوافع إقامة شراكة مجتمعية بين المؤسسات أشارت نتائج الدراسة و بحسب الوظيفية إلى وجود عوامل ترتبط بالبناء الداخلي (المؤسسات) تجعلها تتجه لعقد شراكات مجتمعية ، و عوامل ترتبط بالبناء الخارجي تتعلق بالمجتمع و الدولة .

- حيث تنوعت دوافع الشراكة المجتمعية والتي قُسمت وفق التقسيم التالي:
- دوافع تتعلق بالمؤسسة: يعدُّ تحقيق أهداف المؤسسة والرغبة في تبادل المنفعة وسد الاحتياج دافعاً رئيساً للشراكة المجتمعية، إضافة إلى أن طبيعة المشروع والبرنامج لها دور في تحديد هدف دخول المؤسسة في شراكة.
 - دوافع تتعلق بالمجتمع: من الدوافع التي تتعلق بالمجتمع الرغبة في خدمة المجتمع أو خدمة فئة محددة، والتوعية والتنقيف والتدريب، إضافة إلى تطوير الخدمات وتحسين البيئة وتحقيق التنمية.
 - دوافع تتعلق بالدولة: توجهات الدولة ورؤية ٢٠٣٠ فيها مؤشرات الشراكة المجتمعية.

٢) فيما يتعلق بواقع الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع ، أكدت نتائج الدراسة إلى مساهمة الشراكة المجتمعية في تكامل النسق بين القطاعات المؤسسية؛ إذ أظهرت الدراسة عدم اقتصر الشراكة على قطاع محدد، بل إنها تشمل القطاعات كافة، إلا أنه من الملاحظ تركيز شراكات القطاع العام على تحقيق المصلحة للمجتمع و المساهمة في التنمية ، في حين تركز شراكات القطاع الخاص على الاستثمار و تحقيق عوائد مجتمعية ، كما تظهر شراكات القطاع العام و الخاص مع القطاع غير الربحي في صورة خدمات يقدمها للقطاع غير الربحي .

كما أكدت نتائج الدراسة إلى وجود عدة اعتبارات كنوع البرنامج والمشروع، ووجود اعتبارات أخلاقية كالثقة والاحترام والتقبل وغيرها لها دور في اختيار الشريك ، الامر الذي أشارت إليه الوظيفة بضرورة وجود نظام قيمي و علاقات إنسانية لتبرير المعلومات .

و في الإطار ذاته توصلت الدراسة إلى أن الشراكة المجتمعية لم تصل إلى المستوى المأمول من التطبيق الفعلي؛ إذ أشارت الدراسة إلى عدم وجود آلية لمتابعة الشراكة وتفعلها، وعدم وضوح مؤشرات لقياس المخرجات، وهذا ما يرجع إلى عدم تحديد النتائج المراد الوصول إليها والمتغيرات.

٣) فيما يتعلق بالتحديات التي تواجهها الشراكة المجتمعية أظهرت الدراسة أن العملية التشاركية تتعرض لعدد من التحديات و المعوقات ، و التي يمكن تقسيمها على النحو التالي:

• معوقات إدارية: تتعلق بالجانب الإداري، منها صعوبة في الإجراءات، والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم وضوح البنود، إضافة إلى غياب الإشراف والمتابعة، وعدم وجود آلية للتفعيل.

• معوقات مجتمعية: منها صعوبات في التواصل، و جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما جاءت به دراسة (الجهني، ٢٠١٨) و التي أشارت إلى أن الشراكة المجتمعية تواجه عدد من الصعوبات منها ضعف الاتصال و التنسيق بين القطاعين . و من المعوقات

المجتمعية قلة وجود متخصصين، وغياب مفهوم الشراكة، وضعف التشجيع و جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما جاءت به دراسة (المزين ، صبيح ، ٢٠١٥) .

- معوقات اقتصادية: تتمثل في ضعف الموارد وقلة الإمكانيات.
- كما انه من المحتمل أن تكون الشراكة غير فعالة إذا:
- لم تكن الشراكة في المصالح والقيم نفسها فهذا يجعل الاتفاق على الأهداف عملية صعبة.

• لا يوجد تقاسم في المسؤوليات والفوائد.

• شخص واحد أو شريك لديه القوة ويقود العملية.

• الشراكة لمجرد مواكبة المظاهر.

٤) فيما يتعلق بتحقيق الشراكة المجتمعية التأثير المرغوب على الظروف الاقتصادية والاجتماعية توصلت الدراسة إلى أن الشراكة المجتمعية تسهم في تقليل الازدواجية في العمل، ونقل من الهدر في الموارد، وتتيح إمكانية العمل معًا بما يسهم في تحسين الخدمات وتطوير البيئة، وبما ينعكس على النمو والتنمية. كما أن الشراكة المجتمعية أداة فاعلة تسهل عملية الدمج والتبادل بين الموارد، وقوة هذه الأداة تكمن في الميزات التي تخلقها الشراكة كمنافسة ملائم لدعم رأس المال الاجتماعي من خلال وجود شبكة علاقات بين الجهات الفاعلة، وروابط تعزز مشاركة المعلومات وتبادل الموارد والرغبة في التعاون.

٥) فيما يتعلق بتأثير الشراكة المجتمعية على المشاركين توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيمة المضافة للشراكة المجتمعية على المشاركين تظهر من خلال زيادة خبرات المشاركين ومهاراتهم، و تنمية مهارات التواصل بما ينعكس إيجابياً على قدرتهم على مواجهة التحديات والمشكلات ، و هو ما يمكن اعتباره وظيفة كامن للشراكة المجتمعية.

كما أن الشراكة المجتمعية تتيح للمنظمات إمكانية الوصول للموارد و المعلومات و بذلك تساهم في تخفيف الأعباء والضغوط المالية ، و عليه يمكن تفسير استمرارية الشراكة المجتمعية بحسب ما جاءت به التبادلية بوجود قدر من التوازن بين الأخذ و العطاء .

٦) فيما يتعلق بمظاهر رأس المال الاجتماعي و أشكاله داخل الشراكة توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشراكة المجتمعية تنتج رأس المال الاجتماعي، ويظهر ذلك في العلاقات والشبكات الاجتماعية والثقة، وهذه موارد يمكن الاستفادة منها في عملية تكوين الشراكة ، فالشراكة المجتمعية تتكون من كيانين منفصلين اجتماعياً معاً، وينطوي ذلك على وجود تنسيق، ووجود رأس مال اجتماعي يعمل على تخفيض التكاليف وتحقيق النتائج المتوقعة. كما أن الشراكة المجتمعية توفر شكلاً من أشكال رأس المال الاجتماعي، وهو رأس المال التجسيري ، ومصدر رأس المال الاجتماعي

في الشراكة رسمي ينتج في المؤسسات الرسمية. إضافة إلى أن رأس المال الاجتماعي يخلق ظروفاً ملائمة للعمل الجماعي؛ إذ يزيد من كفاءة العمل عن طريق زيادة نشر المعلومات، ويشجع على السلوك التعاوني، ويقلل من السلوكيات الانتهازية؛ بسبب وجود أشخاص يتقنون في بعضهم و هو ما أشارت إليه دراسة (Park, Feiock, 2005) حيث أكدوا على أن رأس المال الاجتماعي يعزز التفاعلات ويشجع على الالتزام .

٧) و عن أفضل الممارسات للتعامل مع القضايا التي تهدد الشراكة المجتمعية توصلت الدراسة إلى أن المهمة الرئيسة للشراكة هي إيجاد السبل التي يمكن للمنظمات بمهامها ومسؤولياتها المختلفة أن تتعاون في المجتمعات الديناميكية ، كما أن بناء بنية تحتية متينة، وتحديد الأدوار ومسؤوليات كل شريك بوضوح، وتوضيح الطابع التعاوني، وتطوير أساليب الاتصال، واتخاذ القرار كلها أشياء ضرورية للحفاظ على الشراكة. و من الممارسات للتغلب على القضايا التي تهدد الشراكة المجتمعية

- توضيح المسؤوليات وطبيعة التعاون.
- قواعد السلوك (التواصل الجيد بين الجهات الفاعلة والحضور المنتظم للاجتماعات) نقل المعلومات بين الشركاء.
- تقاسم الموارد المالية والبشرية.
- تبادل الموارد والمعلومات والأفكار.
- تكافؤ الفرص داخل الشراكة.
- مؤشرات أداء وأهداف محددة بوضوح.
- ضرورة وجود إستراتيجية لتفعيل الشراكة المجتمعية ، أشارت إليه دراسة (أبوالحديد، ٢٠١٢)
- تعزيز ثقافة التعلم بأن يكون جميع الشركاء قادرين على التعلم من بعضهم، والسماح بتبادل الأفكار.

وأخيراً استطاعت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي : ما دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي؟ حيث توصلت الدراسة إلى الدور الرئيس الذي تؤديه الشراكة في تنمية العلاقات بين المنظمات، وتوسيع الشبكات والهيكل الاجتماعية، وإسهام الشراكة في الوصول والانتشار إلى جمهور أوسع، والتعريف بالمؤسسة للمجتمع الخارجي بما يسهم في وجود رأس مال اجتماعي بين المنظمات، وينعكس بشكل إيجابي على عمل المنظمات، ويتيح إمكانية الوصول إلى الموارد والمعلومات، وبذلك يسهم في زيادة الثقة المجتمعية ، و من هذا المنطلق يمكن تفسير النتيجة السابقة بناء على ما جاء به بلاوو في الفكر التبادلي حيث يرى ان دخول

الأفراد في شراكات ينتج عنه علاقات و تفاعل و مشاعر تدعم راس المال الاجتماعي كما أن العلاقات الشخصية في الشراكة تدعم عملية التكوين الشراكة ؛ لكونها تسهم في تسهيل عملية التواصل، وتقلل من الإجراءات، وتمنح إمكانية الوصول إلى الموارد. إضافة إلى الدور المحوري الذي تؤديه الثقة في تأسيس الشراكة المجتمعية والحفاظ عليها؛ إذ تعدُّ عاملاً مهماً عند اختيار الشريك؛ لذلك فإن ثقة المجتمع في المنظمة عامل استقطاب للجهات الخارجية؛ حيث أشار كولمان الى الثقة و الجدارة بالثقة تساعد المجموعة على ان تكون اكثر انتاجيه ، اضافة الى ان وجود الثقة بين الشركاء يساهم في تبادل المعلومات و الموارد و يقلل من السلوكيات الانتهازية و يؤكد على مصداقيه الاخر ، ذلك فإن وجود معايير أخلاقية كالثقة والتبادل والاحترام ضروري لبناء الشراكة والمحافظة على استمراريتها، وهو ما أكدته دراسة (Johnson 2007) التي أشارت إلى أن من أهم عوامل المحافظة على استدامة الشراكة قدرتها على بناء العلاقات وإرساء الثقة.

ومن مؤشرات رأس المال الاجتماعي في الشراكة المجتمعية هي وجود شبكة من العلاقات والهيكل الاجتماعية وما تشمله من معايير؛ كالثقة والاحترام والتقبل، وما تتيحه من إمكانية الوصول للمعلومات وتبادل للموارد، كذلك ما تساهم به الشراكة المجتمعية من الوصول للتنمية التي يسعى لها المجتمع .

التوصيات :

- (1) على الجهات المتشاركة ضرورة وضع خطة عمل واضحة لعملية الشراكة تتفق عليها جميع الأطراف، تتضمن:
 - تحديد الأهداف بوضوح وفق خطة زمنية محددة.
 - يعتمد على برنامج عمل وفق خطة منسقة، وعلى تحليل شامل للتغلب على المشاكل.
 - تقييم الاحتياج بشكل واقعي.
 - مراجعة منتظمة للأهداف والبرامج.
 - توضيح الالتزامات والمسؤوليات والقيود لكل شريك، والتحديد الدقيق لها، واتخاذ قرار مشترك بشأنها.
 - تطوير أساليب التواصل والاتصال.
 - الاستفادة من موارد الشريك وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والأفكار.
 - بناء بنية تحتية متينة، وتحديد الأدوار الواضحة، وتوضيح الطابع التعاوني.
 - وجود نظام اتصال منتظم لتنسيق التنفيذ.
 - الاتفاق على معايير ومؤشرات للتقييم والرصد والتي تقوم على:
 - أن تحدد الشراكة النتائج والتغيرات المراد الوصول إليها.

- الاتفاق على مؤشرات رئيسية للقياس.
- تطوير إستراتيجية للتقييم تشمل أساليب مختلفة من الإحصائيات والاستبانات واستطلاعات الرأي.
- وجود متخصصين في مرحلة التقييم.
- (٢) توفير بيئة عمل داعمة للشراكة، من قبل الجهات المتشاركة و أهمية إيجاد آليات تساعد على تفعيل الجيد للشراكة، وذلك بناء على ما ظهر في الدراسة من وجود صعوبات إدارية متعلقة بالشراكة.
- (٣) على الحكومة وضع تشريعات تخص الشراكة المجتمعية وسبل تفعيلها، مع ضرورة وضع قواعد ولوائح وتدابير لتشجيع المؤسسات وتمكينها، فيما يتعلق بالشراكة و ضمان قيام الحكومة بتقديم حوافز و امتيازات للقطاع الخاص.
- (٤) تقترح الدراسة إنشاء هيكل إداري وإدارة قانونية لتكون إطاراً رسمياً للشراكة في كل مؤسسة، مع ضرورة أن تكون في كل مؤسسة جهة متخصصة في عملية مراقبة تفعيل الشراكة ومتابعتها.
- (٥) تقترح الدراسة توفير قاعدة بيانات حكومية فيما يتعلق بالمؤسسات، والتعرف على طبيعة كل مؤسسة ونطاق عملها، ورصد مخرجاتها من الشراكة.
- (٦) تفعيل دور القطاع غير الربحي شريكاً إستراتيجياً يعمل جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي والخاص لتحقيق التنمية.
- (٧) ترى الدراسة أهمية الاستفادة من رأس المال الاجتماعي في تنفيذ خطط التنمية وإعدادها، وذلك بناء على ما أظهرته نتائج كثير من الدراسات في كثير من الدول عن دور رأس المال في التنمية.
- (٨) يجب أن تقوم الشراكة منذ البداية على رؤية مشتركة لما يمكن أن يكون عليه الشراكة وسببها وأهميتها، وأن تقوم على التزام كل شريك بالعدالة الاجتماعية والرغبة العميقة في إحداث التغيير.

الخاتمة

من خلال ما يشهده المجتمع السعودي من تطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية وما يوكبها من تحديات طالت جميع المجالات تأتي أهمية الشراكة المجتمعية وسيلة لتحقيق التنمية الطموحة التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية، وانطلاقاً من دور الشراكة المجتمعية في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بوصفها عاملاً لتحقيق التنمية بأشكالها ومظاهرها كافة؛ إذ إن من أبرز التزامات الرؤية تعزيز الشراكة المجتمعية من خلال عقد شراكات بين جهات مختلفة، إضافة إلى زيادة الشراكة بين القطاع العام والخاص والاهتمام بثقافة التطوع.

جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الشراكة المجتمعية وعلاقتها برأس المال الاجتماعي؛ لكونه بعد هام في تحقيق التنمية، لما له من قدرة على تأمين الموارد وتقليل البيروقراطية بفضل الارتباط في الشبكات والعلاقات الاجتماعية، وما يتصل به من قيم ومعايير تبادل والاحترام والثقة.

وفي هذا الإطار تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الشراكة المجتمعية ودعم رأس المال الاجتماعي، فُصِّمَت الدراسة بابين، الباب الأول يتضمن الإطار النظري، وتكون من أربعة فصول، يعرض الفصل الأول مدخل الدراسة، والفصل الثاني الاتجاهات النظرية والدراسات السابقة، والفصل الثالث الشراكة المجتمعية رؤية تحليلية، والفصل الرابع رأس المال الاجتماعي، في حين يتضمن الباب الثاني الجانب الميداني للدراسة والتي فُصِّمَت ثلاثة فصول: الإجراءات المنهجية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، والنتائج العامة وتوصيات الدراسة.

واستطاعت الدراسة تحقيق أهدافها من خلال التعرف على واقع الشراكة المجتمعية في المجتمع السعودي وأهدافها ومجالاتها وسبل تفعيلها، والوقوف على أهم الصعوبات وأفضل الممارسات للتغلب عليها.

كذلك التعرف على دور الشراكة المجتمعية في دعم رأس المال الاجتماعي؛ إذ أظهرت الدراسة دور الشراكة في تنمية العلاقات والهياكل والشبكات الاجتماعية، إضافة إلى الاحترام، وإمكانية تبادل المعلومات، وما تنتجه من إمكانيات الوصول إلى الموارد.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات، منها: وضع خطة عمل واضحة للعملية التشاركية، وضرورة توفير بيئة عمل داعمة للشراكة، وإيجاد آليات تساعد على تفعيل الجيد للشراكة، كذلك ضرورة الاستفادة من رأس المال الاجتماعي في تنفيذ خطط التنمية وإعدادها.

ويؤمل من الدراسة الحالية أن تكون بداية جيدة للدراسات المتعلقة برأس المال الاجتماعي؛ لكونه مجالاً حيويًا للمزيد من الأبحاث ذات العلاقة.

مصادر ومراجع الدراسة

أولاً: المصادر.

القرآن الكريم.

ابن منظور، جمال الدين. (١٩٩٧). لسان العرب. المجلد السادس. دار صادر.

ثانياً: المراجع العربية.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥) المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات.

المجموعة العربية للتدريب والنشر.

بالنور، علاء الدين. (د.ت). الشراكة المجتمعية كآلية لتفعيل سياسة التشغيل وتحقيق

التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة في نجاعة المقاربات النظرية الحديثة

لخلق فرص العمل. جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة، كلية الحقوق والعلوم

السياسية.

بدوي، ثروت. (١٩٧٥). النظم السياسية. دار النهضة العربي.

تيرنر، جونان. (٢٠٠٠). بناء نظرية علم الاجتماع (ط٢). ترجمة محمد سعد فرح،

منشأة المعارف بالإسكندرية.

الجهني، رانيا خالد. (٢٠١٨). تفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومنظمات

المجتمع المحلي لتنمية رأس المال البشري. (دراسة تطبيقية على كلية خدمة

المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى في مكة المكرمة). دراسة مقدمة لنيل

درجة ماجستير التنظيم والإدارة في الخدمة الاجتماعية، جامعة أم القرى.

جونز، فيلب. (٢٠١٠). النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية. ترجمة محمد خواجه،

مصر العربية للنشر والتوزيع.

الجوهري، عبدالهادي. (١٩٧٨). المشاركة الشعبية والتنمية الاجتماعية. المجلة

الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.

جيلالي، بن أحمد. (٢٠٢٠). دور توزيع الإنفاق العام في التنمية الاجتماعية في

الجزائر دراسة تحليلية خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠١٨). مجلة البشائر الاقتصادية،

المجلد ١٦ (١).

حافظ، عبد الناصر علك، النقار، عبد الله حكمت، وعدنان، وفاء. (٢٠١٢).

الاستثمارات الفاعلة لنكاء الأعمال وفقاً لمدخل رأس المال الاجتماعي: عرض

نظري تحليلي. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد الثالث

والثسعون.

الحسن، إحسان محمد. (٢٠١٥). النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في

النظريات الاجتماعية المعاصرة. دار وائل للنشر.

الحلي، جوه. (١٩٨٤). محاضرات في التنمية الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية.

- حمد، إسعاف. (٢٠١٥). رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية مجلة جامعة دمشق. المجلد ٣١ (٣).
- درويش، أحمد عبد الرؤوف. (٢٠١٣). قضايا التنمية في الدول النامية مقدمة في سيبيولوجيا التنمية. دار الوفاء.
- الدولابي، مهنا بن عبد الله، جاد، صلاح سامي. (د، ت). الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية - الاهتمام الدولي، الآليات، استراتيجيات التعليم، التقييس، الجودة. ورقة عمل بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، جامعة الملك فيصل.
- رحال، نور عادل. (٢٠١٣). مؤسسات المجتمع المدني وإنتاج رأس المال الاجتماعي. دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة اليرموك.
- رشيد، ابتهاج جاسم. (٢٠١٦). الفنون الصحفية والمجتمع المدني. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الرشيد، عبد الوهيد محمد، العنزي، نشمي حسين، والقصاص، ياسر عبد الفتاح. (٢٠١٧). المشاركة المجتمعية رؤية من منظور الشراكة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي. مكتبة الرشد.
- الرفاعي، كريمة السيد بنداري. (٢٠١٥). تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد الرابع والخمسين.
- الرمحي، أحمد. (٢٠١٠). ورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية. مؤسسة CHF.
- السالم، سالم محمد. (٢٠٠٩). معوقات الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- السيبيعي، نورة محمد وسنبل، فائقة عباس. (٢٠١٩). متطلبات الشراكة المجتمعية ومعوقاتها من وجهة نظر المديرات والمعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرمة وتوابعها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٣ (٢٥)، ١٣ أكتوبر ٢٠١٩.
- السروجي، طلعت مصطفى وآخرون. (٢٠٠١). التنمية الاجتماعية المثال والواقع. مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان.
- السلطان، فهد. (٢٠٠٥). المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة. مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- سليم، محمد. (٢٠٠٥). الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق. دار الفجر.
- شثواني، حياة. (د.ت). الدعم التربوي أداة فعالة لتجاوز أشكال التعثر الدراسي، مجلة علوم التربية، العدد ٦١
- الشرعي، بلقيس غالب. (٢٠٠٧). مؤتمر الإصلاح المدرسي دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي دراسة تحليلية. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة. شفلوا، نوري محمد أحمد. (٢٠١٣). رأس المال بين عمال الصناعة وانعكاسه على التنمية المستدامة. دار الكتب الوطنية.
- شكارة، عادل عبدالحسين. (١٩٨٣). المشاركة الشعبية وضرورتها في التنمية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. معهد البحوث والدراسات العربية. شيا، محمد. (د.ت). المنهجيات الكمية والكيفية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. محاضرة أقيمت في المعهد العالي للدكتوراه في الجامعة اللبنانية.
- صابر، محي الدين. (١٩٦٢). الإدارة المحلية ودورها في تنمية المجتمع. مطبعة مركز تنمية المجتمع.
- صديق، أسماء أبو بكر. (٢٠١٤). جامعة العلوم الصحراوية مدخل لتفعيل الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، محافظة الوادي الجديد نموذجا دراسات تربوية ونفسية. مجلة كلية التربية بالقازيق، عدد ٨٥.
- صندوق تطوير وإقراض البلديات. (٢٠٠٩). المشاركة والمشورة المجتمعية دليل عملي تدريبي.
- صيام، شحاته. (٢٠٠٩). النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع.
- الطاهر، رشيدة. (٢٠٠٧). التخطيط للتكامل بين الوحدات المستحدثة بالمدارس في ضوء المشاركة المجتمعية. جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، قسم أصول التربية.
- العازمي، مسعود سلامة ناهي. (٢٠١٤). درجة الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع المدني ووزارة التربية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.
- عباس، منال محمد. (٢٠١٤). المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية. دار المعرفة الجامعية.
- عبد التواب، ناصر عويس. (٢٠١٠). الشراكة المجتمعية بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية لدعم الممارسة المهنية للخدمات

- الاجتماعية بالمؤسسات التعليمية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد ٣ (٣٢).
- عبد الجواد، مصطفى خلف. (٢٠٠٢). قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع. مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة.
- عبد الحميد، إنجي محمد. (٢٠١٠). دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر. المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية. سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول.
- عبد الستار، رضا محمد. (٢٠١٠). الشراكة في مجال تعليم الكبار من أجل تحقيق أهداف التعليم للجميع. المؤتمر السنوي الثامن للمنظمات غير الحكومية وتعليم الكبار في الوطن العربي -الواقع والرؤى المستقبلية، مصر.
- عبد الفتاح، محمد زين العابدين. (٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير وتفعيل الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني وبقية القطاعات. بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، يوليو ٢٠١٣، العدد ١٥.
- عبد اللطيف، رشاد أحمد. (١٩٩٦). المشاركة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي-نموذج تدريبي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ١، أكتوبر ١٩٩٦.
- عبد المعطي، عبد الباسط. (١٩٩٨). اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. عالم المعرفة.
- عبيدان، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (١٩٩٨). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه (ط٦). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عثمان، إبراهيم عيسى. (٢٠٠٨). النظريات المعاصرة في علم الاجتماع. دار الشروق.
- العرباوي نصير. (٢٠١٣). مستقبل الشراكة الأور ومتوسطة. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد ١٧.
- علام، سعد طه. (٢٠٠٦). التنمية والمجتمع. عربية للطباعة والنشر.
- فوكو ياما، فرانسيس. (١٩٩٨). الثقة: الفضائل الاجتماعي وتحقيق الأزدهار. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- القرشي، محسن. (د. ت). المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية. جامعة أم القرى-كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- قنديل، أماني. (٢٠٠٥). دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية.
- محروس، محمد الأصمعي. (٢٠٠٥). الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق. دار الفجر للنشر والتوزيع.

محسن، سميج. (٢٠٠٧). التحول الديمقراطي: التجربة الفلسطينية من النجاح الى الفشل. ورقة عمل مقدمة في منتدى منظمات المجتمع المدني الموازي لمنتدى المستقبل، صنعاء، ديسمبر ٢٠٠٧.

المحمودي، محمد سرحان. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي (ط٣). دار الكتب. مرشد، عارف عادل. (٢٠٠٧). الديمقراطية مفهومها ونشأتها ومقوماتها. المجلة الثقافية، الجامعة الأردنية.

المزين، سلمان، وصبيح، لينا. (٢٠١٥). معوقات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل الحد منها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. (العلوم الإنسانية). المجلد ٢٩ (٩).

مسعود، أماني. (٢٠٠٣). الفقر ورأس المال الاجتماعي- دراسة دور المنظمات غير الحكومية في تخليق رأس المال الاجتماعي. مركز دراسات وبحوث الدول النامية. مصطفى، مريم. (١٩٨٦). العوامل الاجتماعية المؤثرة في تنمية المجتمع. كلية التربية، جامعة المنصورة.

معتوق، فريدريك. (٢٠٠١). معجم العلوم الاجتماعية. (إنجليزي-فرنسي-عربي). أكاديميا.

ناصر، محمد. (٢٠٠٦). التربية الأخلاقية. دار وائل للنشر.

نامق، صالح الدين. (١٩٨٦). قضايا التخلف الاقتصادي. دار النشر المعارف.

وديع، محمد عدنان. (٢٠٠٢). مفهوم التنمية. المعهد العربي للتخطيط، جسر التنمية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية.

Bourdieu, Pierre. (1986). *The Form Of Capital*, In John.G.Richard. (EDT). *Hand Book Of Theory And Research In Sociolojy Of Education*. New York, Greenwald Press

Coleman, J. S. (1988). *Social Capital In The Creation Of Human Capital*. American Journal Of Sociology, Vole. 94.

Eilbert, K. & Lafronza, V. (2005). *Working Together For Communityhealth—A Modeland Case Studies*. Evaluation And Program Planning, 28, 185–199. Retrieved April 28, 2009 From Science Direct Database.

Fabio Sabatini,. (2006). *The Empirics Of Social Capital And Economic Development: A Critical Perspective*, Department Of Public Economics And SPES Development Studies Research Centre, University Of Rome La Sapiens, And Department Of Economics, University Of Casino.

- Frank, F. & Smith, A. (2000). *The Partnership Handbook Ottawa: Minister Of Public Works And Government Services Canada Cat. No. Mp. 43 -373 /12000e.*
- Harpham, Trudy, *Measuring The Social Capital Of Children*, South Bank University
- Johnson ,Catherine H. (2007). *The Role Of Social Capital In Creating Sustainable Partnerships.A Dissertation Submitted Impartial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Education Department Of Educational Leadership,Central Michigan University Mount Pleasant, Michigan*
- Kchaich, Mariem. (2016). *The Impact Of Social Partnership On The Environment*, Journal Of Economic Development, Environment And People , Volume 5, Issue 4.
- Kurten, D. (1990). *Getting To The 21st Century: Voluntary Action And The Global Agenda*. West Hartford: Kumara Press
- Lalanne, L. Les Champs(1988). *Socio-Institutionnels Et Les Orientations De Politique Sociale Dans Lesquelles Se Développent Les Actions Collectives*. Actions Collectives Et Travail Social. Paris..
- Lapping, Mark B., Thomas L. Daniels, And John W Keller. (1989). *Rural Planning And Development In The United States*. New York: The Guildford Press
- OCDE , (Organization De Development Et De Cooperation Economies). ,. (2001). *Du Bien Ere Des Nations: Le Role Du Capital Human Et Social* , Paris
- Park , Hyung Jun & Feiock , Richard C. (2005). *Collaborative Approaches To Economic Development: Regional Development Partnerships And Social Capital* , Askew School Of Public Administration And Policy & Devoe Moore Center, Program In Local Governance Florida State University Tallahassee , Paper Present At The Annual

- Meeting Of The Midwestern Political Science Association
Annual Meeting, April 7-11, 2005 .
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse And Revival
Of American Community*, New York: Simon Schuster
- Tranel, Mark And Kay Gasen.(N.D). *Public Policy
Research, Community Partnerships: A Sustainable Resource
For Nongovernmental Organizations University Of Missouri-
St. Louis*7
- Uphoff, Norman And Krishna, Anirudh,(1999). *,Mapping And
Measuring Social Capital: A Conceptual Empirical Study Of
Collective Action For Conserving And Developing
Watersheds In Rajasthan In India* , Washington, D.C, Sci
Working Paper NO. 13, June 1999.
- Van Deth, Jan W.(2008). *Measuring Social Capital. Pp. 150-
176 In The Handbook Of Social Capital Edited By Dario
Castiglione, Jan Van Deth, And Guglielmo Wolleb*. New
York: Oxford University Press.



**دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب
الجامعيين**

دراسة ميدانية (جامعة البريمي)

**The Role of Customer Relationship Management
Practices in Achieving University Student Satisfaction; A
case study
University of Buraimi**

إعداد

د. مصطفى عبد الظاهر السيد ليله

Dr. Moustafa Abdelzاهر Elsayed Ibrahim Leila

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة- جامعة البريمي - سلطنة عمان

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404417

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ٨

ليه، مصطفى عبد الظاهر السيد (٢٠٢٥). دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين- دراسة ميدانية (جامعة البريمي). *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٤١٥ - ٤٤٦.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين
دراسة ميدانية: جامعة البريمي

المستخلص:

هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وبين رضا الطلاب بكلية التجارة _ جامعة البريمي بالإضافة إلى التعرف على واقع ودور ممارسات إدارة علاقات العملاء، وأظهرت نتائج الدراسة نجاح كلية التجارة _ بجامعة البريمي في استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل مع الطلاب، كما أنها تحقق أداءً جيداً في عدة جوانب تتعلق بإدارة علاقات الطلاب، وأن الطلاب راضون عن البرامج الأكاديمية والدراسية المقدمة إليهم، ويعبرون عن فخرهم وولائهم وانتمائهم لكلية التجارة _ بجامعة البريمي، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء ورضا الطلاب بالأقسام والتخصصات الأكاديمية بالكلية، وأن الإناث يتمتعن بوجهة نظر أكثر إيجابية تجاه ممارسات إدارة علاقات العملاء، وأن العمر والتخصص قد يؤثران على تقييم الأفراد لممارسات إدارة علاقات العملاء.

Abstract:

The study aimed to determine the nature of the relationship between customer relationship management practices and student satisfaction at the College of Business - University of Buraimi, in addition to identifying the reality and role of customer relationship management practices. The results of the study showed the success of the College of Business in using technology to enhance communication with students, and that it achieves good performance in several aspects related to student relationship management, and that students are satisfied with the academic and educational programs provided to them, and express their pride, loyalty and belonging to the College of Business, in addition to the existence of a statistically significant relationship between customer relationship management and student satisfaction with the academic departments and specializations at the college, and that females have a more positive view of customer relationship management practices, and that age and specialization may affect individuals' evaluation of customer relationship management practices.

مقدمة:

لقد أصبحت إدارة علاقات العملاء بالمؤسسات الجامعية والأكاديمية تمثل ضرورة حتمية لتحقيق متطلبات التنمية الوطنية الشاملة وتجويد مخرجات منظمات التعليم الجامعي، وتلعب الجامعات والمؤسسات الأكاديمية دوراً محورياً في نجاح المجتمعات وتقدمها وبناء أجيال قادرة على تحقيق الريادة والنمو الاقتصادي وإعداد كوادر بشرية قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية. مما استرعى اهتمام الأكاديميين والمختصين على حد سواء بعملائها من الطلاب والدارسين بها والمنتمين إليها، مع العمل على إنشاء الأقسام والإدارات المختلفة وفق النظم والأساليب الإدارية المعاصرة والتي تعمل على إدارة علاقات عملائها من الطلاب والمنتمين إليها من دراسين وكافة أفراد المجتمع بما يحقق القيمة المضافة.

إن إكتساب المزايا التناسية وتحقيق الريادة في بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب إدارة وبناء علاقات عمل إيجابية مع العملاء مع العمل على تلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم، وتقديم الدعم الكامل لهم بما يفوق توقعاتهم، وتكتسب إدارة علاقات العملاء أهميتها في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مساعدتها على بناء علاقات عمل مستدامة وإيجابية مع العملاء.

وتكتسب إدارة علاقات العملاء أهميتها بمنظمات الأعمال المعاصرة من خلال مساهمتها في بناء علاقات أكثر استدامة مع العملاء، وذلك من خلال استكشاف توقعات العملاء والعمل على تليبيتها ووضع نهج وتقنيات تواصل معهم تحقق رضا العملاء.

ويعد الاستثمار في إدارة علاقات العملاء احد أفضل الحلول لتعزيز خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة المستهدفة، إن العمل على تقديم الحلول الملائمة للعملاء تساعد مؤسسات الأعمال على استقطاب واكتساب العملاء وكسب ولانهم والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم.

أن التميز في إدارة علاقات العملاء فلسفه ادارية تساعد على فهم وادراك متطلبات العملاء والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى تقليل تكاليف التسويق، وزيادة الربحية

إن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management (CRM) تأتي من اهتمام التسويق المعاصر بالعميل، واعتباره أحد الأركان الرئيسية للمنظمة في تحقيق الربح والنجاح والبقاء والنمو.⁽¹⁾

(1) يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزى دباس العبادي، علاقات الزبون، الاردن (عمان)، دار الوراق للنشر والتوزيع، ص ٢١٧، ٢٠٠٩.

- مفهوم إدارة علاقات العملاء:

لقد بدأ الاهتمام يتزايد بالعلاقات مع العملاء في أواخر القرن الماضي بين الأكاديميين والممارسين حتى ظهر مفهوم إدارة علاقات العملاء، والذي ركز على العميل كفلسفة وثقافة، والتي بنيت أساساً من أجل دعم عمليات التسويق وخدمة العملاء بفاعلية، للإبقاء على العملاء الحاليين، وبناء علاقات طويلة الأجل معهم، وذلك من أجل زيادة ربحية المنظمة^(١)

وتعددت التعريفات الخاصة بإدارة علاقات العملاء فُعرفت بأنها "مدخل إستراتيجي لتحسين قيمة المنظمة من خلال تنمية العلاقات مع العملاء"، كما عرفت بأنها "إمكانيات تكنولوجيا المعلومات، وإستراتيجيات لتسويق العلاقات التي تستخدم بهدف الوصول إلى ربحية أفضل"^(٢)، وتعرف إدارة علاقات العملاء على "أنها سلوك تحاول من خلاله المنظمة الى فهم العملاء والوصول اليهم من خلال تفاعل متكامل فهي استراتيجيه أعمال لتعزيز رضا وولاء العملاء وكذلك الحصول على الأرباح"^(٤).

وتعرف إدارة علاقات العملاء أيضاً على أنها "نهج استراتيجي متعدد الوظائف يهتم بخلق قيمة أفضل للمساهمين من خلال تطوير علاقات مناسبة مع العملاء الرئيسيين وشرائح العملاء. وعادةً ما يتضمن ذلك تحديد استراتيجيات العمل والعملاء المناسبة، واكتساب ونشر معرفة العملاء، وتحديد التفاصيل المناسبة للشرائح، وإدارة الإبداع المشترك لقيمة العملاء، وتطوير استراتيجيات القنوات المتكاملة والاستخدام الذكي للبيانات وحلول التكنولوجيا لخلق تجارب عملاء متفوقة^(٥)، كما يمكن تعريف إدارة علاقات العملاء (CRM) على أنها "مجموعة من استراتيجيات الأعمال والتسويق والاتصالات والبنية التحتية التكنولوجية المصممة

(٢) نبيل محمد نبيل محمد صفوت محمد فهمي سليم، متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الثاني، ٣٢٢-٣٤٥، (٢٠١٧).

(٣) محمد نبيل محمد صفوت، محمد فهمي عليم، متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠١٤، ٢٠٠٩.

(٤) أ.د. عبد القادر محمد عبد القادر، أسماء البيلي النجار، العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وقيمة فترة حياة العميل _ دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٤١: ٢١٥، ٤٤٤ع، ٢٠٢٠م.

(٥) Frow, P. E., and A. F. Payne. "Customer relationship management: a strategic perspective." *Journal of business market management* 3 (2009): 7-27.

بههدف بناء علاقة دائمة مع العملاء، والتي تتضمن تحديد احتياجاتهم وفهمها والعمل على تلبيتها^(٦).

- العوامل المؤثرة على إدارة علاقات العملاء:

هناك مرتكزات أساسية داعمة لإدارة علاقات العملاء قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على قبول ونجاح إدارة علاقات العملاء لدى المنظمة والموظفين:

(١) استراتيجية إدارة علاقات العملاء:- وهو ما يعني النظرة الشمولية لرؤية إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للعميل من خلال التعرف على رغباته وحاجاته لتقديم مزيج تسويقي مناسب

(ب) قنوات الاتصال: يقاس نجاح مؤسسات الأعمال بمدى قدرتها على الاتصال بعملائها من خلال تقنيات متنوعة.

(ج) ثقافة المنظمة: وتؤدي دوراً مهماً في توطيد العلاقة بين المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء بالداخل أو الخارج لدعم العميل وإيجاد قيمة له.

(د) هياكل المنظمة وعملياتها: تتضمن جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة والعمليات التي تؤديها، خاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو العميل والمتضمن تقديم خدمة ومنتج يحقق الربح للمنظمة^(٧).

- أهداف إدارة علاقات العملاء بمؤسسات الأعمال:

١. تحقيق ولاء العملاء
٢. تحقيق خدمات شخصية للعملاء.
٣. معرفة أكثر بالعملاء.
٤. التميز عن المنافسين.
٥. تحديد العملاء الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
٦. رفع العائد الناتج عن العميل الواحد.
٧. التسريع في تنفيذ الطلبات.
٨. الحصول على عملاء جدد.
٩. تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات العملاء^(٨).

^(٦) Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. Journal of systems and software, 79(7), 1015-1024.

^(٧) د. هاجر محمد نوبي علي، تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) على رضا وولاء عملاء شركات الطيران، مجلة البحوث الإعلامية_ جامعة الأزهر، ص٢٢٧٢:٢٢١٣، ٢٠٢١م.

^(٨) حسين عبد الله حسين، إدارة علاقات العملاء، مجلة المال والإقتصاد_ بتك فيصل الإسلامي_ السودان، ٧١ع، ص٤٨-٤٩، ٢٠١٣م.

تتمثل أهداف إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا العميل وكسب ولاءه والمحافظة عليه أطول فترة ممكنة، وبذلك يتحقق للمنظمة تخفيض التكاليف وتحقيق ربحية عالية تحقق لها الاستمرارية والنمو وزيادة حصتها السوقية، وتستخدم أغلب المؤسسات نظم إدارة علاقات العملاء من أجل تنمية وتحسين صورتها الذهنية وخدماتها.

- الدراسات السابقة:

أكدت العديد من الدراسات الأكاديمية على أهمية إدارة علاقات العملاء بشكل فعال لما لها من دور هام وإيجابي في إكتساب وتحقيق المزايا التنافسية، وتعزيز سمعة المنظمة، وتحقيق رغبات العملاء وإشباع حاجاتهم المتغيرة، بالإضافة إلى كون إدارة علاقات العملاء مفتاح الصورة الذهنية الإيجابية والربحية والنمو والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة.

كما أكدت الدراسات الأكاديمية على أهمية استخدام وتوظيف التكنولوجيا الملائمة ومنصات التواصل مع العملاء لإدارة تفاعل العملاء، بالإضافة إلى وجود علاقة وتأثير بين إدارة علاقات العملاء وبين رضا العملاء وإكتساب ولأهم وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة إليهم.

- أولاً: الدراسات العربية:

وأشارت نتائج دراسة (سليم، ٢٠١٤) أن استراتيجيات الثقافة التنظيمية للمنظمات التعليمية لا بد وأن تتحول نحو العميل، مع ضرورة اقتناع الإدارة العليا بذلك، حتى يتحقق رضا العملاء ورغباتهم وولائهم، بالإضافة إلى أن العلامة التجارية الجيدة للجامعة تلعب دوراً هاماً في جذب العملاء وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم وتحقيق الميزة تنافسية في سوق العمل، بالإضافة إلى أن نظم الحوافز الجيدة للعملاء ومقدمي الخدمة تؤثر إيجابياً على جودة العلاقة مع العملاء والمنظمة^(١). وهدفت دراسة (عبد القادر، الطنطاوي، ٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والارتباط الإلكتروني للعميل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأبعادها ومتغير

(١) محمد نبيل محمد صفوت محمد فهمي سليم، متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠١٤.

ارتباط العميل الإلكتروني وأبعاده، بالإضافة إلى إزدياد التأثير المعنوي الايجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على ارتباط العميل الإلكتروني.^(١٠) وهدفت دراسة (القحطاني، ٢٠٢٣) إلى رصد الجهود التي تقوم بها إدارة علاقات العملاء لتحقيق التميز المؤسسي في الخطوط الجوية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعادها والتمثلة في (جذب العملاء، تصنيف العملاء، خلق قيمة مضافة للعملاء المميزين، والمحافظة على العملاء) تسهم في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة بأبعادها المختلفة والتمثلة في (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي)^(١١).

- ثانياً: الدراسات الإنجليزية:

وهدفت دراسة (Lambert, 2009) إلى وصف رؤية متعددة الوظائف لإدارة علاقات العملاء وتوفير هيكل لإدارة العلاقات يساعد الشركات على خلق القيمة لكافة أصحاب المصلحة، وأسفرت نتائج الدراسة عن إطار عمل مقترح يساعد المديرين عند استخدامه على تنفيذ أنشطة إدارة علاقات العملاء بالكفاءة المستهدفة^(١٢).

وهدفت دراسة كل من (Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S., & Yusoff, R. Z., 2010) إلى تطوير إطار مفاهيمي وفرضيات صحيحة حول تأثيرات أبعاد إدارة علاقات العملاء (CRM) على أداء مراكز الاتصال بالعملاء، ولتحديد العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة المدركة للعملاء المتصلين، واستخدمت الدراسة النهج النوعي، واقترحت الدراسة إطاراً مفاهيمياً

(١٠) عبد القادر محمد عبد القادر ، هبة الله ثروت ابراهيم الطنطاوى، علاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وارتباط العميل الإلكتروني.مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 1103-1132, (11)7, 2021.

(١١) عايض بن علي القحطاني، دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف.مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية.42-3, (1)13, 2023.

(12) Lambert, D. M. (2009). Customer relationship management as a business process. Journal of Business & Industrial Marketing, 25(1), 4-17.

يمكن من خلاله قياس تأثير إدارة علاقات العملاء على أداء مركز الاتصالات الواردة^(١٣).

وهدفت دراسة (Torggler.M, 2008) إلى إلقاء الضوء على شعبية أنظمة إدارة علاقات العملاء في الشركات النمساوية بشكل عام ولاقترح تصنيفاً للوظائف البرمجية المتاحة حالياً لعمليات إدارة علاقات العملاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ أنظمة إدارة علاقات العملاء كان مرتبطاً بحجم الشركة حيث تُستخدم أنظمة إدارة علاقات العملاء بشكل متكرر في الشركات الكبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن نقص الموارد والتعقيد الكبير في التنفيذ هما السببان الرئيسيان لعدم تنفيذ أنظمة إدارة علاقات العملاء بالمشروعات الصغيرة. بالإضافة إلى أن تخصيص البرامج القياسية لأنظمة إدارة علاقات العملاء هو الطريقة الأكثر شيوعاً لدعم العمليات التجارية المتعلقة بالعملاء^(١٤).

وهدفت دراسة (Schellong.A, 2005) إلى تحديد إطار عمل للبحوث المستقبلية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء، وخلصت الدراسة إلى إن إدارة علاقات العملاء هي نهج إداري شامل، يتم تطبيقه وتمكينه بمؤسسات الأعمال من خلال توظيف والاعتماد على التكنولوجيا بالإضافة إلى العمل على التركيز الواسع على العملاء للحفاظ عليهم وتحسين تجربتهم، وجعلهم أكثر ولاءً^(١٥).

وهدفت دراسة (Salem, 2010) إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء والمتمثلة في (خدمة العملاء - تحسين جودة الاتصال- برامج المكافآت والعروض الترويجية - تقديم الخدمة بما يتناسب مع احتياجات العميل) على درجة رضا العملاء. ومعرفة مدى تأثير مستوى الرضا للعملاء على ولاء العملاء لتلك الشركات والصورة الذهنية المتكونة لديهم عنها. وطبقت الدراسة على عينة قوامها ٣٠٠ مفردة من مستخدمي التليفون المحمول المشتركين بالشركات الثلاثة العاملة في مصر (موبينيل - فودافون مصر - اتصالات مصر). وأظهرت نتائج الدراسة أن

(13) Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S., & Yusoff, R. Z. (2010). The impact of CRM dimensions on call center performance. International Journal of Computer Science and network security, 10(12), 184-195

(14)Torggler, M. (2008). The functionality and usage of CRM systems. International Journal of Computer and Systems Engineering, 2(5), 771-779.

(15) Schellong, A. (2005, May). CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. In Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research (pp. 326-332).

ممارسات إدارة علاقات العملاء لها تأثير قوي وإيجابي على درجة رضا العملاء، وأن مستوى رضا العملاء الناتج عن تلك الممارسات كان له تأثير إيجابي واضح على درجة ولائهم لهذه الشركات وصورتها الذهنية لديهم.⁽¹⁶⁾

وهدفت دراسة كل من (Khan, Salamzadeh, Iqbal, Yang, 2022) لبحث ومعرفة تأثير إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولاء العملاء ورضائهم وذلك بالشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة لها تأثير إيجابي ومهم على ولاء العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن رضا العملاء يتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة⁽¹⁷⁾.

وهدفت دراسة (Lawson-Body, Limayem, 2004) إلى توضيح تأثير خصائص موقع الويب على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وولاء العملاء، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص موقع الويب (التي تشمل مستويات حضور المنظمات على الإنترنت والتفاعل مع العملاء) لها تأثير كبير على الارتباط بين إدارة علاقات العملاء (من حيث الشراكات، والتمكين والعلاقات مع العملاء والتخصيص) وولاء العملاء، وأن استخدام الإنترنت لدعم إدارة علاقات العملاء يسمح للشركات بزيادة ولاء عملائها، بالإضافة إلى أن نظم إدارة علاقات العملاء، المدعومة بخصائص موقع الويب يجب أن تقوم بالتركيز على العوامل التالية (الشراكات، والعلاقات مع العملاء، والتمكين، والتخصيص) وذلك من أجل زيادة ولاء العملاء، وكذلك أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه من الخطأ الاعتقاد بأن الاستخدام الفريد لمواقع الويب المتطورة يمكن أن يزيد من ولاء العملاء. فولاء العملاء ينمو من خلال الجمع بين المواقع الإلكترونية المتطورة وإدارة علاقات العملاء الفعالة⁽¹⁸⁾.

⁽¹⁶⁾ Salem, S. A. S. (2010). The Effects of Customer Relationship Management (CRM) Practices in the Egyptian Mobile Telecommunications Market on Customer Satisfaction, Loyalty and Corporate Image. Arab Journal of Administration, 30(1).

⁽¹⁷⁾ Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. Journal of Relationship Marketing, 21(1), 1-26.

⁽¹⁸⁾ Lawson-Body, A., & Limayem, M. (2004). The impact of customer relationship management on customer loyalty: The

- الفجوة البحثية:

تناولت الدراسات السابقة متطلبات إدارة علاقات العملاء من حيث علاقتها بتحقيق جودة الخدمة، ودورها في إرتباط العميل إلكترونياً، وعلى أداء مراكز الإتصال، بالإضافة إلى معرفة تأثير إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولاء العملاء ورضائهم، وكذلك تأثير خصائص موقع الويب على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وولائهم، لم تتناول أي منها تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء على رضا الطلاب الجامعيين بكلية التجارة_ جامعة البريمي. وقد قام الباحث باختيار مجال تطبيق يختلف عن مجالات التطبيق في الدراسات السابقة، حيث سيتم التركيز على دراسة تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء على رضا الطلاب الجامعيين، وذلك بالتطبيق على الطلاب الدارسين بكلية التجارة_ جامعة البريمي، حيث بها أقسام وتخصصات متنوعة تتضمن (إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية، إدارة التوريدات المالية واللوجستية، إدارة الموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات، صيرفة مالية وإسلامية) تقدم الكلية لهم خدمات إدارية وتعليمية وطلابية متنوعة تهدف من خلالها إلى تأهيل كوادر بشرية قادرة على تحقيق التنمية الإقتصادية.

- مشكلة الدراسة:

أمكن صياغة مشكلة الدراسة للإجابة على السؤال التالي:

"هل يوجد علاقة بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وبين تحقيق رضا

الطلاب"

- ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- هل يوجد علاقة بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وبين رضا الطلاب الدارسيين بالأقسام والتخصصات الأكاديمية_ بكلية التجارة_ جامعة البريمي؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الطلاب الدارسيين بالأقسام والتخصصات الأكاديمية_ بكلية التجارة_ جامعة البريمي حول إدراكهم لمتغيرات الدراسة (ممارسات إدارة علاقات الطلاب بالكلية، رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، التخصص).

- أهداف البحث :

في ضوء تساؤلات الدراسة تمت صياغة أهداف الدراسة على النحو

التالي:

moderating role of web site characteristics. Journal of Computer-Mediated Communication, 9(4), JCMC944.



١. تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وبين رضا الطلاب الدارسين بالبرامج الأكاديمية بكلية التجارة _ جامعة البريمي
٢. التعرف على واقع ودور ممارسات إدارة علاقات العملاء _ بكلية التجارة _ جامعة البريمي.
٣. التعرف على مدى رضا طلاب الدارسين بكلية التجارة _ جامعة البريمي عن البرامج الأكاديمية بالكلية.
٤. قياس الفروق بين آراء الطلاب الدارسين بكلية التجارة _ جامعة البريمي حول متغيرات الدراسة .
٥. تقديم مجموعة من التوصيات تساعد على تحقيق رغبات وتوقعات الطلاب .

- أهمية البحث:

- الأهمية التطبيقية:

- ١- التوصل للمزيد من المعرفة التي تتعلق بتحقيق رضا الطلاب وتلبية إحتياجاتهم، وبما يسهم في تخريج أجيال قادرة على تحقيق الريادة والنمو الاقتصادي.
٢. تعد الدراسة الحالية امتداد للجهود المبذولة في دراسة ومناقشة القضايا المتعلقة بإدارة علاقات العملاء وتحسين الخدمة بالمؤسسات الأكاديمية.
٣. ندرة الدراسات المحلية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في (تطبيقات إدارة علاقات الطلاب بالكلية، ورضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية)، مما يبرز أهمية الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في منطقة الخليج العربي.
٤. المساهمة في تحديد أفضل الممارسات والأنشطة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء والتي يمكن للإدارة الإعتماد عليها في تحقيق رضا الطلاب الدارسين بالتخصصات والأقسام المختلفة بكلية التجارة _ جامعة البريمي.

- الأهمية الأكاديمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في المساهمة إلى التوصل إلى نتائج تساعد المسؤولين على تعزيز رضا وولاء الطلاب الدارسين بكلية التجارة _ جامعة البريمي، من خلال الإطار العلمي الذي تقدمه نتائج هذه الدراسة.

- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على تفسير النتائج لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات وتطبيقات إدارة علاقات العملاء وبين رضا الطلاب الدارسين بالبرامج الأكاديمية بكلية التجارة _ جامعة البريمي.

- الحدود مكانية :

تم إجراء الدراسة في كلية التجارة _ جامعة البريمي، واقتصرت الدراسة على عينة من الطلاب الدارسين بالأقسام والبرامج الأكاديمية بكلية التجارة _ جامعة البريمي.

- فروض الدراسة:

من واقع نتائج ما انتهت وتوصلت إليه الدراسات السابقة يمكن وضع فروض البحث بما يلي:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وبين رضا الطلاب الدارسين بالبرامج الأكاديمية بكلية التجارة _ جامعة البريمي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الطلاب حول مدى نجاح الكلية في تطبيق نظم إدارة علاقات العملاء وأثرها على رضا الطلاب وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التخصص)، ينقسم هذا الفرض إلي مجموعة من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:

٢/١ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

٢/٢ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمتغير العمر فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

٢/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي للتخصص فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

- الدراسة الميدانية:

- إجراءات الدراسة الميدانية:

- اختبار صدق الاستقصاء:

- أسلوب القياس وأداة الدراسة:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة على قائمة الاستقصاء، واعتمد الباحث في تصميم قائمة الاستقصاء على المقياس الذي قدمه (مصطفى، والنبوي، وآخرون ٢٠٢١)^(١٩)

- الصدق:

- صدق المحكمين:

(١٩) د.إسامة عبد الحليم مصطفى، مها محمد النبوي، سارة محمد العوضي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، مجلة البحوث التجارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٢١، (1)43، ص. 117-153 .

قام الباحث بتقنين قائمة الاستقصاء واختبار صلاحيتها، بغرض التأكد من أنها مناسبة لما وضعت لقياسه، وقام بإجراء الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء وذلك بوضع الاستقصاء في صورة قائمة مبدئية، واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على طريقة صدق المحكمين الخبراء؛ حيث تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٩) من أساتذة وخبراء الإدارة، حتى يمكن التأكد من صدق المحتوى ومدى ملائمة العبارات وصياغتها بوضوح وبأسلوب مفهوم لقياس ما وضعت من أجله، وقد أبدى الأفاضل المحكميين بعض الملاحظات القيمة، والتي تفيد في تعديل صياغة بعض العبارات وحذف وإضافة عبارات أخرى، ثم أعيد عرض هذه القائمة مرة أخرى في صورتها النهائية على هؤلاء الأساتذة، وكان إجماع هؤلاء الخبراء بالحكم (من واقع خبرتهم) على أن العبارات تقيس المتغير المستهدف وأن درجة شمولية أو صدق محتوى المقياس مرتفعة.

ويمكن الحصول على عدد من المؤشرات التي تعزز صدق الأداة بعدة طرق، اعتمدت الباحث منها على صدق المحكمين الخبراء، والذي يعد من أكثر طرق الصدق شيوعاً وسهولة، وأشهرها استخداماً لدى الباحثين، وذلك عن طريق عرض المقياس على مجموعة من المحكمين الخبراء المختصين في مجال الدراسة، وذلك للتأكد من سلامة البنود الفقرات من ناحية، ومدى مناسبتها للمجال المراد قياسه من ناحية أخرى (٢٠).

وبعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توافرها في أداة جمع البيانات؛ حيث يتعلق بأن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، ويقصد بالصدق: صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه، أو بمعنى آخر صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج بحيث يمكن الانتقال منها إلى التعميم (٢١)؛ فالصدق يعني: صدق أسئلة الاختبار من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على المبحوثين لتحقيق الهدف من الاختبار (٢٢). كما يعني الصدق: أن يكون المقياس صالحاً لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها (٢٣).

(٢٠) سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع. ص ١٦٧، ٢٠١٩م.

(٢١) سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، عمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٧.

(٢٢) عبدالرحمن محمد عبدالله، محمد علي والبيدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، ط٢، الإسكندرية، مطبعة البحيرة، ص ٣٤٥، ٢٠٠٧.

(٢٣) محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه - أدواته - وسائله الإحصائية، عمان، الأردن، دار المناهج. ص ١٠٨، ٢٠٠٩م.

مما سبق يتضح أن الصدق هو قدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه، ويرى كثير من الباحثين أن صدق نتائج القياس تعتمد في جزء كبير منها على الصيغة التي تصاغ بها أداة القياس وعلى الطريقة التي ينفذ بها. وتوجد بعض الشروط لا بد أن يتم مراعاتها لضمان صدق بيانات المقياس وتوافر الخصائص السيكمترية بها، ومنها^(٢٤):

- صياغة كلمات وعبارات الفقرات بدقة وسهولة بحيث تتاح للمبجوثين الفرصة لفهم المقياس.

- إتاحة الوقت الكافي للإجابة على المقياس.

- تحديد مسار السؤال للمبجوثين لكي يحدد المبجوث موقفه مقدماً للاتجاه الذي يسير فيه المقياس.

ويتم حساب معامل الصدق عن طريق نسبة الاتفاق بين المحكمين على فقرات المقياس بموجب المعادلة التالية^(٢٥):

$$P = NP / (NP + NNP)$$

حيث:

P = معامل الاتفاق.

NP = عدد مرات الاتفاق أو عدد الفقرات المتفق عليها.

NNP = عدد مرات عدم الاتفاق أو البنود التي لم يتم الاتفاق عليها.

حيث قام الباحث في الدراسة الحالية بعرض الأداة على مجموعة من الخبراء في التخصص والمحكمين.

ثم تم حساب معامل الاتفاق من المعادلة السابقة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

$$P = 27 / 2 + 27 = 27 / 29 = 93.1 \%$$

ودلت النتائج على أن مجموعة من الخبراء في التخصص والمحكمين اتفقوا

بنسبة (٩٣.١%) على مناسبة الاستبانة للغرض الذي تم وضعها من أجله، كما أشار بعضهم بإجراء بعض التعديلات، وقام الباحث بإجراء هذه التعديلات.

^(٢٤) عبدالرحمن محمد عبدالله ، محمد علي والبدوي مناهج وطرق البحث الاجتماعي، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٤٦.

^(٢٥) محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه - أدواته - وسائله الإحصائية، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩.

• الثبات

يحظى الثبات باهتمام كبير من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية، والذي يعني الاستقرار، أي ثبات النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد بفواصل زمني من أسبوعين إلى شهر تقريباً (٢٦).

والمقياس الثابت هو المقياس الذي يعطي النتائج نفسها تقريباً إذا قاس الشيء نفسه مرات متتالية تحت الظروف نفسها، أي عدم تناقض المقياس مع نفسه (٢٧).

وتوجد عدة طرق إحصائية للتحقق من ثبات المقاييس، اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على طريقة معامل كرونباخ ألفا / Coefficient Alpha / Cronbach's Alpha، وهي طريقة إحصائية الهدف منها التحقق من الاتساق الداخلي والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، كما أنها تعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة، وتعد أكثر الطرق شيوعاً واستعمالاً في البحوث، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (١) قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمقياس دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب

المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
المجال الأول: تطبيقات إدارة علاقات الطلاب	١٤	٠.٨٥١
المجال الثاني: رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية	١٥	٠.٨٤٥
الاستبانة ككل	٢٩	٠.٩٠٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ثبات ألفا كرونباخ لأسئلة مقياس دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب تراوحت بين (٠.٨٥١) و(٠.٩٠٨)، وهي قيم ثبات مقبولة.

- وصف عينة الدراسة

- النوع:

جدول (٢) يوضح وصف عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	ن	%
ذكر	89	24.3%
أنثى	277	75.7%
الإجمالي	366	100.00%

(٢٦) سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، عمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٩.

(٢٧) عصام حسن الدليمي، علي عبدالرحيم صالح، البحث العلمي - أسسه ومناهجه، عمان، دار الرضوان. ص ١١٩، ٢٠١٤م.

يظهر الجدول وصفاً لعينة الدراسة وفقاً للنوع، حيث تمثل نسبة الذكور ٢٤.٣% من العينة بعدد ٨٩ مشاركاً، بينما تمثل نسبة الإناث ٧٥.٧% بعدد ٢٧٧ مشاركة. يشير هذا التوزيع إلى أن الإناث يشكلن الغالبية العظمى من العينة المدروسة، مما قد يكون له تأثير على النتائج المستخلصة من الدراسة، ما يضمن تنوعاً كافياً لتحليل البيانات بشكل دقيق وشامل.

- فئات العمر:

جدول (٣) يوضح وصف عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر

النوع	ن	%
من 20 إلى 30 سنة	352	96.2%
من 31 إلى 40 سنة	14	3.8%
الإجمالي	366	100.00%

يظهر الجدول وصفاً لعينة الدراسة وفقاً لفئات العمر، حيث تمثل فئة العمر (من 20 إلى 30 سنة) نسبة ٩٦.٢% من العينة بعدد ٣٥٢ مشاركاً، بينما تمثل فئة العمر (من 31 إلى 40 سنة) نسبة ٣.٨% بعدد ١٤ مشارك. يشير هذا التوزيع إلى أن الفئة العمرية (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة) تشكل الغالبية العظمى من العينة المدروسة.

- التخصص:

جدول (٤) يوضح وصف عينة الدراسة وفقاً للتخصص

النوع	ن	%
إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	58	15.8%
إدارة التوريدات المالية واللوجستية	123	33.6%
إدارة الموارد البشرية	133	36.3%
إدارة نظم المعلومات	49	13.4%
صيرفة مالية وإسلامية	3	0.8%
الإجمالي	366	100.00%

تشير بيانات الجدول السابق إلى التوزيع التخصصي لعينة الدراسة المكونة من ٣٦٦ مشاركاً. يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من العينة كانت من تخصص إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددهم ١٣٣ مشاركاً، ما يعادل ٣٦.٣% من إجمالي العينة. يليهم المشاركون من تخصص إدارة التوريدات المالية واللوجستية بنسبة ٣٣.٦% (١٢٣ مشاركاً). أما تخصص إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية فقد شارك فيه ٥٨ شخصاً، وهو ما يمثل ١٥.٨% من العينة. في حين أن أقل عدد من المشاركين كان في تخصص الصيرفة المالية والإسلامية، بواقع ٣ مشاركين فقط.

(٠.٨%) تخصص إدارة نظم المعلومات ساهم بعدد ٤٩ مشاركاً، أي بنسبة ١٣.٤%..

نتائج الدراسة

وصف استجابات عينة الدراسة

- المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب (ن=٣٦٦)

م	العبرة	موافق تماما		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		المتوسط	الاحتراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
١	تقوم الكلية باطلاعك على آخر العروض والخدمات	109	29.8%	191	52.2%	50	13.7%	15	4.1%	4.07	0.79	7.23	٦
٢	تقدم الكلية خدماتها ومنتجاتها عبر نقاط متعددة وملائمة.	146	39.9%	142	38.8%	65	17.8%	8	2.2%	4.14	0.88	7.35	١
٣	تحرص الكلية على توطيد العلاقات مع الطلاب من خلال تهنئتهم بمناسبة السعيدة	146	39.9%	122	33.3%	61	16.7%	30	8.2%	4.01	1.03	7.12	١٠
٤	تقدم الكلية مزيج مناسب من الخدمات والتي تزيد من زيادة ولاء الطلاب ويقلل من نسبة فقدهم.	146	39.9%	120	32.8%	64	17.5%	21	5.7%	3.99	1.08	7.08	١٢
٥	تخصص الكلية الوقت والموارد اللازمة لبناء علاقات قوية مع الطلاب	133	36.3%	121	33.1%	89	24.3%	17	4.6%	3.98	0.97	7.07	١٣
٦	تستفيد الكلية من تجارب وآراء طلابها للتطوير وإدخال التحسينات	157	42.9%	116	31.7%	80	21.9%	12	3.3%	4.14	0.89	7.35	١
٧	تقوم الكلية بالعمل على استعادة الطلاب الذين توقفوا عن استكمال دراستهم في البرامج الدراسية	143	39.1%	134	36.6%	63	17.2%	14	3.8%	4.04	1.01	7.18	٨
٨	تطبق الكلية سياسة حازمة لحماية المعلومات الخاصة بالطلاب	137	37.4%	133	36.3%	65	17.8%	28	7.7%	4.02	0.97	7.14	٩
٩	تستخدم الكلية المعرفة لفهم حاجات الطلاب المتغيرة وتحولها إلى قيمة في الخدمة بقصد كسب ولائهم	81	22.1%	109	29.8%	120	32.8%	41	11.2%	3.55	1.08	6.30	١٤
١٠	يوفر نظام إدارة علاقات الطلاب صورة متكاملة وموحدة عن الطالب في جميع نقاط الاتصال.	160	43.7%	88	24.0%	107	29.2%	10	2.7%	4.08	0.93	7.25	٥
١١	تبادر الكلية إلى الاتصال بالطلاب للتعرف على اعتراضاتهم واقتراحاتهم	140	38.3%	105	28.7%	104	28.4%	12	3.3%	3.99	0.96	7.09	١١
١٢	تعمل الكلية على بناء وتحديث قواعد بياناتها عن الطلاب بشكل دوري ومتواصل.	136	37.2%	138	37.7%	76	20.8%	13	3.6%	4.07	0.89	7.23	٦
١٣	تستخدم الكلية الحوافز التسويقية لتشجيع الطلاب على تحديث بياناتهم.	132	36.1%	156	42.6%	67	18.3%	6	1.6%	4.10	0.85	7.29	٤
١٤	نجحت الكلية في بناء مجتمعات الكترونية تساهم في زيادة رضا وولاء الطلاب	144	39.3%	152	41.5%	50	13.7%	14	3.8%	4.13	0.90	7.34	٣

ولتوضيح بيانات الجدول السابق تم تقسيم مستويات الموافقة وفقاً لتدرج الاستجابات الخماسي المستخدم في الاستبانة؛ حيث تم حساب طول الفترة من المعادلة التالية:

$$(\text{طول الفترة} = 5/4 = 0,80)$$

ثم تم تقسيم المستويات وفقاً للجدول التالي:

جدول (٦): مستويات الموافقة وفقاً لتدرج الاستجابات الخماسي المستخدم في الاستبانة

المدى	وصف المدى
من ١ إلى أقل من ١,٨٠	غير موافق على الإطلاق
من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	غير موافق
من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	موافق إلى حد ما
من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	موافق
من ٤,٢٠ إلى ٥	موافق تماماً

ومن ثم يتضح من جدول المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب

السابق:

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى استجابات عينة الدراسة حول تطبيقات إدارة علاقات الطلاب في الكلية. يتضح أن الكلية تسعى بشكل واضح إلى تحسين علاقتها مع الطلاب وتقديم خدمات متميزة وفقاً لتقييم الطلاب عبر مجموعة من المؤشرات، وذلك على النحو التالي:

- أعلى استجابة إيجابية كانت للعبارة "تستفيد الكلية من تجارب وآراء طلابها للتطوير وإدخال التحسينات" و"تقدم الكلية خدماتها ومنتجاتها عبر نقاط متعددة وملائمة"، حيث حصلت العبارة على نسبة موافقة كلية بلغت ٤٢.٩% و٣٩.٩% على التوالي، مما يعكس توجه الكلية نحو التفاعل مع الطلاب والعمل على تحسين الخدمات بناءً على ملاحظاتهم. كما أن الوزن النسبي لكلا العبارتين بلغ ٧.٣٥، وهي أعلى نسبة في الجدول، مما يعزز أهمية هذه الجوانب في إدارة العلاقات مع الطلاب.
- تأتي في المركز الثالث العبارة "نجحت الكلية في بناء مجتمعات إلكترونية تساهم في زيادة رضا وولاء الطلاب" بنسبة موافقة كلية ٣٩.٣%، وهو ما يشير إلى نجاح الكلية في استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل مع الطلاب، كما أن الوزن النسبي المرتفع (٧.٣٤) يدل على أهمية هذا العنصر.
- العبارة المتعلقة بـ "استخدام الحوافز التسويقية لتشجيع الطلاب على تحديث بياناتهم" جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة موافقة كلية ٤٢.٦% ووزن نسبي ٧.٢٩، مما يعكس فعالية هذه السياسة في تعزيز تفاعل الطلاب مع أنظمة الكلية.
- من ناحية أخرى، كانت أقل الاستجابات الإيجابية للعبارة "تستخدم الكلية المعرفة لفهم حاجات الطلاب المتغيرة وتحويلها إلى قيمة في الخدمة بقصد كسب ولائهم"، حيث حصلت على نسبة موافقة كلية بلغت ٢٢.١% فقط ووزن نسبي ٦.٣٠، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب.

- الانحراف المعياري الأعلى كان للعبارة "تحرص الكلية على توطيد العلاقات مع الطلاب من خلال تهنئتهم بمناسبة السعيدة" (١.٠٣)، مما قد يشير إلى تباين الآراء بين الطلاب حول هذا الجانب.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن الكلية تحقق أداءً جيدًا في عدة جوانب تتعلق بإدارة علاقات الطلاب، مثل تحسين الخدمات وبناء مجتمعات إلكترونية تساهم في رضا الطلاب. ومع ذلك، يوجد بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التحسين مثل تعزيز فهم احتياجات الطلاب المتغيرة وتحويلها إلى قيمة في الخدمة.

المجال الثاني: رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي والترتيب لاستجابات عينة

الدراسة على عبارات المجال الثاني: رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية (ن = ٣٦٦)

م	العبارة	موافق تماما		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١	أفخر بكوني أحد طلاب البرامج الأكاديمية بالكلية.	109	29.8%	194	53.0%	53	14.5%	6	1.6%	4	1.1%	4.09	0.78	١
٢	لدي انطباع إيجابي عن البرامج الأكاديمية بالكلية.	143	39.1%	100	27.3%	89	24.3%	22	6.0%	12	3.3%	3.93	1.08	١١
٣	أوصى بالالتحاق بالبرامج الأكاديمية المختلفة بالكلية.	139	38.0%	105	28.7%	99	27.0%	19	5.2%	4	1.1%	3.97	0.98	٨
٤	أتكلم بإيجابية عن الكلية عند إبداء رأيي في الخدمات المقدمة من خلال البرامج الأكاديمية المتنوعة.	135	36.9%	127	34.7%	60	16.4%	34	9.3%	10	2.7%	3.94	1.07	١٠
٥	تحرص الكلية على المحافظة على علاقة طيبة مع طلابها.	159	43.4%	89	24.3%	80	21.9%	37	10.1%	1	0.3%	4.01	1.04	٦
٦	لا تتمتع الكلية بالتعاون في تعاملها مع طلابها.	108	29.5%	85	23.2%	112	30.6%	36	9.8%	25	6.8%	3.59	1.20	١٥
٧	أحرص على تقديم اقتراحاتي وملاحظاتني للكلية بهدف تطويرها.	141	38.5%	99	27.0%	103	28.1%	12	3.3%	11	3.0%	3.95	1.03	٩
٨	أدافع عن الكلية في حال انتقادها بشكل خاطئ أو ظالم.	149	40.7%	128	35.0%	63	17.2%	20	5.5%	6	1.6%	4.08	0.97	٣
٩	أقوم بتوجيه الآخرين لاستخدام خدمات الكلية التي تلبي احتياجاتهم.	100	27.3%	121	33.1%	125	34.2%	15	4.1%	5	1.4%	3.81	0.93	١٣
١٠	استمر في المستقبل في استخدام خدمات الكلية.	118	32.2%	111	30.3%	88	24.0%	40	10.9%	9	2.5%	3.79	1.09	١٤
١١	أفضل التعامل مع الكلية حصريا في حال وجود كليات مناظرة تقدم نفس البرامج الأكاديمية.	149	40.7%	95	26.0%	99	27.0%	12	3.3%	11	3.0%	3.98	1.04	٧
١٢	تعتبر خدمات البرامج الأكاديمية بالكلية هي الأفضل مقارنة بالكليات المناظرة.	150	41.0%	112	30.6%	86	23.5%	17	4.6%	1	0.3%	4.07	0.92	٣
١٣	أتعامل مع الكلية بغض النظر عن العروض والإغراءات التي تقدمها الكليات المناظرة.	139	38.0%	153	41.8%	48	13.1%	16	4.4%	10	2.7%	4.08	0.96	٢
١٤	انتمى للكلية لأنها تعد رائدة وناجحة في تقديم البرامج الأكاديمية.	146	39.9%	124	33.9%	67	18.3%	23	6.3%	6	1.6%	4.04	0.99	٥
١٥	أعز بكوني أحد طلاب وخريجي أحد البرامج الأكاديمية المقدمة من الكلية.	117	32.0%	135	36.9%	90	24.6%	11	3.0%	13	3.6%	3.91	1.00	١٢

تشير البيانات في الجدول إلى تقييم عينة الدراسة لرضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية في الكلية. يتضح من الجدول أن الطلاب بشكل عام راضون عن البرامج

الأكاديمية المقدمة، حيث حصلت العديد من العبارات على مستويات عالية من الموافقة، وذلك على النحو التالي:

- العبارة التي حصلت على أعلى نسبة موافقة هي "أفتخر بكوني أحد طلاب البرامج الأكاديمية بالكلية"، حيث وافق عليها تمامًا ٢٩.٨% من الطلاب ووافق ٥٣.٠%، بمعدل وزن نسبي بلغ ٦.٩٠، وهي أعلى قيمة في الجدول. هذا يدل على شعور قوي بالفخر والانتماء بين الطلاب.

- العبارة "أتعامل مع الكلية بغض النظر عن العروض والإغراءات التي تقدمها الكليات المناظرة" حصلت على نسبة موافقة عالية (٤١.٨%) ووزن نسبي مرتفع (٦.٨٩)، مما يعكس ولاء الطلاب للكلية بغض النظر عن المنافسة الخارجية.

- العبارة "أفضل التعامل مع الكلية حصرياً في حال وجود كليات مناظرة تقدم نفس البرامج الأكاديمية" حصلت على موافقة قوية من الطلاب بنسبة ٤٠.٧% لموافقة تامة ووزن نسبي ٦.٧٢، مما يعكس تفضيل الطلاب الواضح للكلية مقارنة بالمنافسين.

- بالنسبة لانطباعات الطلاب عن البرامج الأكاديمية، حصلت العبارة "الذي انطباع إيجابي عن البرامج الأكاديمية بالكلية" على نسبة موافقة كلية بلغت ٣٩.١%، ولكن هناك نسبة ٦.٠% من غير الموافقين تمامًا و٣.٣% من غير الموافقين على الإطلاق، مما يشير إلى وجود تفاوت بسيط في الرضا حول هذا الجانب.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن الطلاب راضون إلى حد كبير عن البرامج الأكاديمية المقدمة من الكلية، ويعبرون عن فخرهم وولائهم للكلية. ومع ذلك، فإن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين وأن بعض الطلاب لديهم تحفظات. التحقق من صحة فروض الدراسة:

- الفرض الأول:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء ورضا طلاب البرامج الأكاديمية بكلية التجارة جامعة المدينة

تعديل الفرض الأول

١- يمكن صياغة معادلة تنبؤية برضا طلاب البرامج الأكاديمية من خلال إدارة علاقات العملاء بكلية التجارة جامعة المدينة.

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من إمكانية صياغة معادلة تنبؤية لمستوى رضا طلاب البرامج الأكاديمية من خلال تحليل تأثير إدارة علاقات العملاء في كلية التجارة بجامعة المدينة. يعتمد هذا الفرض على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل،

التمثل في إدارة علاقات العملاء، والمتغير التابع، وهو رضا الطلاب. باستخدام تحليل الانحدار الخطي، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٨) ملخص نموذج رضا طلاب البرامج الأكاديمية

RMSE	Adjusted R ²	R ²	R	Model
0.553	0.000	0.000	0.000	M ₀
0.388	0.507	0.508	0.713	M ₁

جدول (٩) تحليل التباين ANOVA

p	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
< .001	376.265	56.777	1	56.777	Regression
		0.151	364	54.926	Residual
			365	111.703	Total

جدول (١٠) معامل الانحدار Coefficients

p	t	Standardized	Standard Error	Unstandardized		Model
< .001	139.086		0.029	4.022	(Intercept)	M ₀
< .001	8.904		0.143	1.274	(Intercept)	M ₁
< .001	19.398	0.713	0.036	0.696	رضا طلاب البرامج الأكاديمية	

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي إلى دراسة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ورضا طلاب البرامج الأكاديمية في كلية التجارة بجامعة المدينة، وذلك وفقاً للفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

١- ملخص النموذج: (Model Summary)

- **M₀**: هذا النموذج هو النموذج الابتدائي (الأساسي) الذي لا يتضمن المتغير المستقل. يتم عرض قيم **R²** و **Adjusted R²** على أنها ٠.٠٠٠، مما يعني أنه لا يوجد تفسير للتباين في المتغير التابع (رضا الطلاب) بدون المتغير المستقل.
- **M₁**: يمثل هذا النموذج العلاقة بين إدارة علاقات العملاء ورضا الطلاب بقيمة **R** (معامل الارتباط) هي ٠.٧١٣، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. كما أن **R²** بلغت ٠.٥٠٨، مما يعني أن ٥٠.٨% من التباين في رضا الطلاب يمكن تفسيره من خلال إدارة علاقات العملاء. يشير **Adjusted R²** البالغ ٠.٥٠٧ إلى أن النتيجة قريبة جداً من **R²**، مما يؤكد استقرار النموذج.
- **RMSE (Root Mean Square Error)** للنموذج **M₁** يبلغ ٠.٣٨٨، وهو مؤشر على مدى دقة التنبؤات التي يوفرها النموذج.

٢- تحليل التباين: (ANOVA)

- يعرض اختبار **ANOVA** مدى دلالة النموذج الإحصائية. وفقاً للجدول:

○ **F** قيمة الاختبار: **F** بلغت ٣٧٦.٢٦٥ وهي عالية جداً.
○ **p-value** القيمة الاحتمالية: **p** أقل بكثير من ٠.٠٠١، مما يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية قوية وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء ورضا الطلاب.

٣- معامل الانحدار: (Coefficients)

○ **M₀** الثابت: (قيمة المعامل الثابت هي ٤.٠٢٢ مع دلالة إحصائية $p < 0.001$)
○ **M₁** المتغير المستقل (تطبيقات إدارة علاقات الطلاب):
○ معامل الانحدار غير المعياري لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب هو ٠.٦٩٦، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في إدارة علاقات العملاء تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها ٠.٦٩٦ في رضا الطلاب.

○ المعامل المعياري هو ٠.٧١٣، مما يعزز أن العلاقة بين المتغيرين قوية.
○ قيمة **t** تبلغ ١٩.٣٩٨ وهي ذات دلالة إحصائية عالية جداً ($p < 0.001$)، مما يشير إلى أن إدارة علاقات العملاء تساهم بشكل كبير في تفسير التباين في رضا الطلاب.
○ تحليل الانحدار الخطي يظهر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة علاقات العملاء ورضا طلاب البرامج الأكاديمية. إدارة علاقات العملاء تفسر حوالي ٥٠.٨% من التباين في رضا الطلاب، ويعزز ذلك الارتباط القوي الذي يظهر في معامل الارتباط **R**

ويمكن صياغة معادلة تنبؤية لرضا الطلاب على النحو التالي:

$$\text{رضا الطلاب} = 1.274 + 0.696 \times \text{تطبيقات إدارة علاقات}$$

الطلاب

تُظهر هذه النتائج أن تحسين إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى زيادة كبيرة في رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية في الكلية.

- الفرض الثاني:

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الطلاب حول مدى نجاح الكلية في تطبيق نظم إدارة علاقات العملاء وأثرها على رضا الطلاب وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، التخصص) الاجتماعية، المؤهل العلمي الدخل الشهري، ينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية تتمثل فيما يلي:
أ- ٣/١ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمتغير النوع فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

جدول (١١) قيمة ت ودلالاتها الإحصائية لحساب الفروق بين الذكور والإناث في تطبيقات إدارة علاقات الطلاب ورضا طلاب عن البرامج الأكاديمية

الدلالة	درجات الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	النوع	
0.002	364	3.075	0.61097	3.8668	89	ذكر	المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب
			0.52484	4.0717	277	أنثى	
0.007	364	2.717	0.63361	3.8075	89	ذكر	المجال الثاني : رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية
			0.53695	3.9935	277	أنثى	

تشير بيانات الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتطبيقات إدارة علاقات الطلاب ورضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية في كلية التجارة. النتائج توضح الفروق التالية:

١. المجال الأول: تطبيقات إدارة علاقات الطلاب:

○ **المتوسط:** يظهر أن متوسط استجابات الإناث (٤.٠٧١٧) أعلى من متوسط استجابات الذكور (٣.٨٦٦٨)، مما يشير إلى أن الإناث أكثر رضا بتطبيقات إدارة علاقات الطلاب من الذكور.

○ **اختبار ت:** قيمة ت (3.075) ودرجة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٢) تشير إلى أن هذا الفرق بين الذكور والإناث ذو دلالة إحصائية. بما أن القيمة الاحتمالية (p) أقل من ٠.٠٥، فهذا يعني أن الفروق ليست عشوائية، بل معنوية إحصائياً.

٢. المجال الثاني: رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية:

○ **المتوسط:** متوسط رضا الإناث عن البرامج الأكاديمية (٣.٩٩٣٥) أعلى من متوسط رضا الذكور (٣.٨٠٧٥)، مما يعني أن الإناث يشعرون برضا أكبر عن البرامج الأكاديمية مقارنة بالذكور.

○ **اختبار ت:** قيمة ت (2.717) ودرجة الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٧) تشير أيضاً إلى أن الفرق بين الجنسين في رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية ذو دلالة إحصائية. بما أن القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥، فهذا يؤكد أن هناك فروق معنوية بين الذكور والإناث في هذا الجانب.

بشكل عام، توضح النتائج أن الإناث يتمتعن بوجهة نظر أكثر إيجابية تجاه تطبيقات إدارة علاقات الطلاب والبرامج الأكاديمية مقارنة بالذكور، وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.

ب- ٣/٢ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي لمتغير العمر فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

جدول (١٢) قيمة مان ويتني (U) ودلالاتها الإحصائية لحساب الفروق بين فئتي العمر في تطبيقات إدارة علاقات الطلاب ورضا طلاب عن البرامج الأكاديمية

الدلالة	قيمة Z	مان ويتني U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	ن	العمر	
0.006	2.731	1406.5	63534.50	180.50	352	من 20 إلى 30 سنة	المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب
			3626.50	259.04	14	من 31 إلى 40 سنة	
0.069	1.815	1760.5	63888.50	181.50	352	من 20 إلى 30 سنة	المجال الثاني: رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية
			3272.50	233.75	14	من 31 إلى 40 سنة	

يشير الجدول إلى نتائج اختبار مان ويتني U الذي يهدف إلى دراسة الفروق بين فئتي العمر (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة، ومن ٣١ إلى ٤٠ سنة) فيما يتعلق بتطبيقات إدارة علاقات الطلاب ورضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية.

- المجال الأول: تطبيقات إدارة علاقات الطلاب

• متوسط الرتب: يتضح أن فئة العمر من ٣١ إلى ٤٠ سنة حصلت على متوسط رتب أعلى (٢٥٩.٠٤) مقارنة بالفئة العمرية من ٢٠ إلى ٣٠ سنة (١٨٠.٥٠)، مما يشير إلى أن الفئة العمرية الأكبر عمراً كانت أكثر رضا عن تطبيقات إدارة علاقات الطلاب.

• مان ويتني: U قيمة مان ويتني (1406.5) وقيمة Z (2.731) تشير إلى وجود فرق دال إحصائياً بين الفئتين العمريتين، حيث كانت القيمة الاحتمالية (p) = 0.006 أقل من ٠.٠٥، مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين العمريتين في تقييمهم لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب. وبالتالي، يُمكن القول إن الأفراد الأكبر سناً (٣١ إلى ٤٠ سنة) كانوا أكثر إيجابية في تقييمهم لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب مقارنة بالأفراد الأصغر سناً.

- المجال الثاني: رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية

• متوسط الرتب: كذلك، تُظهر البيانات أن الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ سنة حصلت على متوسط رتب أعلى (٢٣٣.٧٥) مقارنة بالفئة العمرية من ٢٠ إلى ٣٠ سنة (١٨١.٥٠)، مما يشير إلى أن الفئة الأكبر عمراً كانت أيضاً أكثر رضا عن البرامج الأكاديمية.

• مان ويتني: U ومع ذلك، قيمة مان ويتني (1760.5) وقيمة Z (1.815) تُظهر أن الفرق بين الفئتين العمريتين في رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية غير دال إحصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (p) = 0.069 أكبر من ٠.٠٥، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين العمريتين في رضاهم عن البرامج الأكاديمية.

- التفسير العام:

- في المجال الأول (تطبيقات إدارة علاقات الطلاب)، هناك فرق دال إحصائياً بين الفئتين العمريتين، حيث تُظهر النتائج أن الأفراد من الفئة العمرية الأكبر (٣١ إلى ٤٠ سنة) كانوا أكثر رضا بتطبيقات إدارة علاقات الطلاب.
 - أما في المجال الثاني (رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية)، لم يكن هناك فرق دال إحصائياً بين الفئتين العمريتين، على الرغم من أن متوسطات الرتب تشير إلى رضا أعلى لدى الفئة الأكبر عمراً، إلا أن هذا الفارق لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية.
- بناءً عليه، يُمكن القول أن العمر قد يؤثر على تقييم الأفراد لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب، ولكنه لا يؤثر بشكل واضح على رضاهم عن البرامج الأكاديمية. ٣/٣ توجد اختلافات معنوية بين آراء المستقصى منهم تعزي للتخصص فيما يتعلق بالمتغيرات محل الدراسة.

جدول (١٣) قيمة كروسكال واليس H ودلالاتها الإحصائية لحساب الفروق بين التخصصات في تطبيقات إدارة علاقات الطلاب ورضا طلاب عن البرامج الأكاديمية

الدلالة	درجات الحرية	كروسكال واليس H	متوسط الرتب	ن	التخصص	
0.011	4	13.033	191.53	58	إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب
			170.94	123	إدارة التوريدات المالية واللوجستية	
			173.14	133	إدارة الموارد البشرية	
			223.56	49	إدارة نظم المعلومات	
			283.17	3	صيرفة مالية وإسلامية	
0.079	4	8.370	199.59	58	إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	المجال الثاني : رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية
			167.21	123	إدارة التوريدات المالية واللوجستية	
			179.07	133	إدارة الموارد البشرية	
			212.63	49	إدارة نظم المعلومات	
			173.00	3	صيرفة مالية وإسلامية	

يشير الجدول إلى نتائج اختبار كروسكال واليس H الذي يستخدم لقياس الفروق بين مجموعات متعددة فيما يتعلق بتطبيقات إدارة علاقات الطلاب ورضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية، حسب التخصصات الدراسية المختلفة.

- المجال الأول: تطبيقات إدارة علاقات الطلاب

- متوسط الرتب: تظهر البيانات اختلافات بين التخصصات في متوسطات الرتب. على سبيل المثال:
 - تخصص صيرفة مالية وإسلامية حصل على أعلى متوسط رتبة (٢٨٣.١٧)، مما يشير إلى تقييم أعلى لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب.
 - يليها تخصص إدارة نظم المعلومات بمتوسط رتبة (٢٢٣.٥٦)، في حين حصل تخصص إدارة التوريدات المالية واللوجستية على أقل متوسط رتبة (170.94)
- كروسكال واليس: H قيمة اختبار كروسكال واليس H بلغت (١٣.٠٣٣) مع درجات حرية 4 = ، وقيمة الدلالة الإحصائية $(p) = 0.011$ ، وهي أقل من ٠.٠٥ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات المختلفة في تقييمهم لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب. أي أن هناك اختلافات معنوية بين التخصصات فيما يتعلق بتقييمهم لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب.

- المجال الثاني: رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية

- متوسط الرتب: تشير النتائج إلى بعض الفروق في رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية بناءً على التخصص. على سبيل المثال:
 - حصل تخصص إدارة نظم المعلومات على أعلى متوسط رتبة (٢١٢.٦٣)، مما يعني أن الطلاب في هذا التخصص كانوا الأكثر رضا عن البرامج الأكاديمية.
 - في المقابل، حصل تخصص إدارة التوريدات المالية واللوجستية على أقل متوسط رتبة (167.21)
- كروسكال واليس: H قيمة اختبار كروسكال واليس H بلغت (٨.٣٧٠) مع درجات حرية 4 = ، وقيمة الدلالة الإحصائية $(p) = 0.079$ ، وهي أكبر من ٠.٠٥ . هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات المختلفة فيما يتعلق برضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية، على الرغم من وجود بعض الفروق في متوسطات الرتب.

- التفسير العام:

- في المجال الأول (تطبيقات إدارة علاقات الطلاب)، تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات المختلفة، مما يشير إلى أن الطلاب من تخصصات معينة، مثل صيرفة مالية وإسلامية وإدارة نظم المعلومات، يقيمون تطبيقات إدارة علاقات الطلاب بشكل أعلى مقارنةً بالتخصصات الأخرى.
- في المجال الثاني (رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية)، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات، مما يعني أن رضا الطلاب عن البرامج

الأكاديمية متقارب بين التخصصات المختلفة، رغم أن طلاب إدارة نظم المعلومات أبدوا رضا أعلى نسبياً.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التخصصات تؤثر بشكل واضح على تقييم الطلاب لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب، لكنها لا تؤثر بشكل كبير على رضاهم عن البرامج الأكاديمية. ولمعرفة اتجاه الفروق بين التخصصات في تطبيقات إدارة علاقات الطلاب تم استخدام اختبار مان ويتي (U) وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٤) قيمة مان ويتي (U) ودلالاتها الإحصائية لحساب الفروق بين

التخصصات في تطبيقات إدارة علاقات الطلاب

التخصص	ن	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مان ويتي U	قيمة Z	الدلالة
إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	58	100.78	6853.00	3517.0	1.404	0.160
إدارة التوريدات المالية واللوجستية	123	89.31	10538.00			
إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	58	105.14	7149.50	3900.5	1.198	0.231
إدارة الموارد البشرية	133	94.97	12156.50			
إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	58	53.99	3671.50	1325.5	1.888	0.059
إدارة نظم المعلومات	49	65.95	3231.50			
إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية	58	35.12	2388.00	42.0	1.724	0.085
صيرفة مالية وإسلامية	3	56.00	168.00			
إدارة التوريدات المالية واللوجستية	123	122.47	14452.00	7431.0	0.218	0.828
إدارة الموارد البشرية	133	124.45	15929.00			
إدارة التوريدات المالية واللوجستية	123	77.47	9142.00	2121.0	2.713	0.007
إدارة نظم المعلومات	49	99.71	4886.00			
إدارة التوريدات المالية واللوجستية	123	60.18	7101.50	80.5	1.613	0.107
صيرفة مالية وإسلامية	3	93.17	279.50			
إدارة الموارد البشرية	133	82.19	10520.50	2264.5	2.864	0.004
إدارة نظم المعلومات	49	106.79	5232.50			
إدارة الموارد البشرية	133	65.04	8324.50	68.5	1.905	0.057
صيرفة مالية وإسلامية	3	107.17	321.50			
إدارة نظم المعلومات	49	26.11	1279.50	54.5	0.748	0.455
صيرفة مالية وإسلامية	3	32.83	98.50			

يوضح الجدول نتائج اختبار مان ويتي U الذي يستخدم لقياس الفروق بين مجموعتين أو أكثر في تقييم تطبيقات إدارة علاقات الطلاب بناءً على تخصصات مختلفة. سنقوم بتحليل البيانات لكل مجموعة من التخصصات لفهم ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه التخصصات.

الفروق بين تخصصي إدارة التوريدات المالية واللوجستية وإدارة نظم المعلومات أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تخصصي إدارة التوريدات المالية واللوجستية وإدارة نظم المعلومات في تقييم تطبيقات إدارة علاقات الطلاب. كان متوسط الرتب لتخصص إدارة التوريدات ٧٧.٤٧ بينما بلغ لتخصص إدارة نظم المعلومات ٩٩.٧١، وكانت قيمة الدلالة (٠.٠٠٧)، مما يعني أن طلاب

إدارة نظم المعلومات لديهم تقييم أعلى لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب مقارنة بطلاب إدارة التوريدات.

الفروق بين تخصصي إدارة الموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات

توضح النتائج وجود فروق معنوية بين تخصصي إدارة الموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات في تقييم تطبيقات إدارة علاقات الطلاب. حيث بلغ متوسط الرتب لتخصص إدارة الموارد البشرية ٨٢.١٩ مقارنة بـ ١٠٦.٧٩ لتخصص إدارة نظم المعلومات، وكانت قيمة الدلالة (٠.٠٠٤)، مما يشير إلى أن طلاب نظم المعلومات لديهم تقييمات أعلى مقارنة بطلاب الموارد البشرية.

الفروق بين تخصصي إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية وإدارة التوريدات المالية واللوجستية

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تخصصي إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية وإدارة التوريدات المالية واللوجستية في تطبيقات إدارة علاقات الطلاب. حيث بلغ متوسط الرتب لتخصص إدارة الأعمال ١٠٠.٧٨ بينما بلغ لتخصص إدارة التوريدات ٨٩.٣١، وكانت قيمة الدلالة (٠.١٦٠)، وهي أعلى من ٠.٠٥، مما يعني عدم وجود فروق معنوية بين التخصصين.

الفروق بين تخصصي إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية

أظهرت البيانات أن الفروق بين تخصصي إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية غير دالة إحصائياً. حيث كان متوسط الرتب لتخصص إدارة الأعمال ١٠٥.١٤ مقابل ٩٤.٩٧ لتخصص إدارة الموارد البشرية، وكانت قيمة الدلالة (٠.٢٣١)، مما يشير إلى أن الاختلافات في تقييم تطبيقات إدارة علاقات الطلاب بين التخصصين غير معنوية.

الفروق بين تخصصي إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية وإدارة نظم المعلومات

أظهرت النتائج فروقاً هامشية بين تخصصي إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية وإدارة نظم المعلومات في تقييم تطبيقات إدارة علاقات الطلاب. بلغ متوسط الرتب لتخصص إدارة الأعمال ٥٣.٩٩ مقارنة بـ ٦٥.٩٥ لتخصص نظم المعلومات، وكانت قيمة الدلالة (٠.٠٥٩). هذه النتيجة غير معنوية إحصائياً، لكنها تقترب من مستوى الدلالة ٠.٠٥، مما يعني أن هناك فرقاً قد يكون هامشياً.

الفروق بين بقية التخصصات

لم تظهر فروق معنوية بين بقية التخصصات مثل إدارة الأعمال والأعمال الإلكترونية مقابل الصيرفة المالية والإسلامية أو إدارة التوريدات المالية مقابل الصيرفة المالية والإسلامية، حيث كانت قيم الدلالة أعلى من ٠.٠٥.

التفسير العام:

- النتائج تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بعض التخصصات في تقييمهم لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب. على سبيل المثال، هناك فروق معنوية بين تخصصات إدارة التوريدات المالية واللوجستية وإدارة نظم المعلومات، وكذلك بين إدارة الموارد البشرية وإدارة نظم المعلومات، مما يشير إلى أن طلاب نظم المعلومات لديهم تقييم أعلى لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب.
- أما بقية التخصصات، فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية واضحة في تقييمهم لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب، مما يعكس تقارباً في وجهات النظر بين هذه التخصصات؛ حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الكلية تسعى بشكل واضح إلى تحسين علاقتها مع الطلاب وتقديم خدمات متميزة وفقاً لتقييم الطلاب.

- نتائج الدراسة:

استهدف الدراسة مراجعة وتحليل الأدبيات والبحوث العلمية المتعلقة بإدارة علاقات العملاء للتأصيل العلمي، والتعرف على واقع وطبيعة الدور الذي إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب بكلية التجارة جامعة البريمي، وأظهرت نتائج الدراسة مدى إهتمام كلية التجارة_ بجامعة البريمي بأنظمة إدارة علاقات العملاء وقدرتها على دراسة إحتياجات الطلاب حيث تسعى الكلية بشكل واضح إلى التفاعل مع الطلاب، و الاستفادة من تجاربهم وآرائهم، لتحسين الخدمات المقدمة إليهم بناء على ملاحظاتهم، كما أظهرت نتائج الدراسة ، نجاح الكلية واهتمامها باستخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل مع الطلاب، ، وتمثلت النتائج فيما يلي:

- المجال الأول : تطبيقات إدارة علاقات الطلاب

. أشارت النتائج إلى أن كلية التجارة_ بجامعة البريمي تحقق أداءً جيداً في عدة جوانب تتعلق بإدارة علاقات الطلاب، مثل تحسين الخدمات وبناء مجتمعات إلكترونية تساهم في رضا الطلاب، وهو ما يشير إلى نجاح الكلية في استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل مع الطلاب، وأن الكلية تسعى بشكل واضح إلى تحسين علاقتها مع الطلاب وتقديم خدمات متميزة لهم، وذلك من خلال إستفادة كلية التجارة_ جامعة البريمي من تجارب وآراء طلابها لإحداث التطوير وإدخال التحسينات"، كما أن الكلية تقدم خدماتها ومنتجاتها عبر نقاط متعددة وملائمة للطلاب بما يعكس توجه الكلية نحو التفاعل مع الطلاب والعمل على تحسين الخدمات بناءً على ملاحظاتهم، كما أن سياسة "استخدام الحوافز التسويقية تشجيع الطلاب على تحديث بياناتهم" حيث تعد هذه السياسة أداة فعالة في تعزيز تفاعل الطلاب مع أنظمة الكلية.

- المجال الثاني: رضا طلاب عن البرامج الأكاديمية

أظهرت النتائج أن الطلاب بكلية التجارة جامعة البريمي راضون عن البرامج الأكاديمية والدراسية المقدمة إليهم، ويعبرون عن فخرهم وولائهم وإنتمائهم لكلية التجارة_ بجامعة البريمي، وتفضيل الطلاب الواضح للكلية بغض النظر عن المنافسة الخارجية، حيث حصلت العديد من العبارات على مستويات عالية من الموافقة، وحصلت عبارة "أفتخر بكوني أحد طلاب البرامج الأكاديمية بالكلية"، على أعلى نسبة موافقة حيث وافق عليها تمامًا ٢٩.٨% من الطلاب ووافق ٥٣.٠%، بمعدل وزن نسبي بلغ ٦.٩٠، وهي أعلى قيمة في الجدول. مما يدل على شعور قوي بالفخر والانتماء بين الطلاب، بالإضافة إلى ولاء الطلاب للكلية بغض النظر عن المنافسة الخارجية، وتفضيل الطلاب الواضح للكلية مقارنة بالمنافسين.

- نتائج اختبار الفروض:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء ورضا طلاب كلية التجارة بالأقسام والتخصصات الأكاديمية.
٢. تُظهر النتائج أن تحسين إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى زيادة كبيرة في رضا الطلاب عن البرامج الأكاديمية في كلية التجارة جامعة البريمي.
٣. أن الإناث يتمتعن بوجهة نظر أكثر إيجابية تجاه تطبيقات إدارة علاقات الطلاب والبرامج الأكاديمية مقارنة بالذكور، وأن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية.
٤. أن العمر قد يؤثر على تقييم الأفراد لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب، ولكنه لا يؤثر بشكل واضح على رضاهم عن البرامج الأكاديمية.
٥. إن التخصصات تؤثر بشكل واضح على تقييم الطلاب لتطبيقات إدارة علاقات الطلاب، لكنها لا تؤثر بشكل كبير على رضاهم عن البرامج الأكاديمية.

توصيات البحث:

تتمثل أهم توصيات البحث فيما يلي:

- ١- ضرورة الاهتمام من جانب المسؤولين بممارسات وأنشطة إدارة علاقات العملاء بالكلية لما لها من دور فعال في تحقيق رضا الطلاب.
- ٢- العمل على توفير التكنولوجيا الملائمة والمعاصرة لما لها من دور فعال في بناء مجتمعات إلكترونية وتعزيز عملية التواصل مع الطلاب.
- ٣- العمل على التحديث المستمر لأنظمة إدارة علاقات العملاء
- ٤- توفير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين ومقدمي الخدمة للطلاب والدارسين بكلية التجارة_ جامعة البريمي.
- ٥- العمل على استخدام الحوافز التسويقية لما لها من دور فعال في تعزيز تفاعل الطلاب مع أنظمة الكلية.



المراجع:

- إسامة عبد الحليم مصطفى، مها محمد النبوي، سارة محمد العوضي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، مجلة البحوث التجارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٢١، ١(٤٣)، ١١٧-١٥٣.
- حسين عبد الله حسين، إدارة علاقات العملاء، مجلة المال والإقتصاد_ بنك فيصل الإسلامي_ السودان، ع٧١، ص٤٨-٤٩، ٢٠١٣م.
- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع. ص١٦٧، ٢٠١٩م.
- عبدالرحمن محمد عبدالله، محمد علي والبدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، ط٢، الإسكندرية، مطبعة البحيرة، ص٣٤٥، ٢٠٠٧.
- عبد القادر محمد عبد القادر، أسماء البيلي النجار، العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وقيمة فترة حياة العميل_ دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٤١:٢١٥، ٤٤٤، ٢٠٢٠م.
- عبد القادر محمد عبد القادر، هبة الله ثروت ابراهيم الطنطاوي، علاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وارتباط العميل الإلكتروني مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ٧(١١)، ١١٣٢-١١٠٣، ٢٠٢١.
- عايض بن علي القحطاني، دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١١٣(١)، ٣-٤٢، ٢٠٢٣.
- عصام حسن الدليمي، علي عبدالرحيم صالح، البحث العلمي_ اسسه ومناهجه، عمان، دار الرضوان. ص١١٩، ٢٠١٤م.
- محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه - أدواته - وسائله الإحصائية، عمان، الأردن، دار المناهج. ص١٠٨، ٢٠٠٩م.
- محمد نبيل محمد صفوت، محمد فهمي سليم، متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، العدد الثاني، ٢٠١٤. ٢٠٠٩.
- نبيل محمد نبيل محمد صفوت محمد فهمي سليم، متطلبات إدارة علاقات العملاء لتحقيق جودة الخدمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الثاني، ٣٢٢-٣٤٥، (٢٠١٧).
- هاجر محمد نوبي علي، تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) على رضا وولاء عملاء شركات الطيران، مجلة البحوث الإعلامية_ جامعة الأزهر، ٢٢١٣-٢٢٧٢، ٢٠٢١م.

- يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزى دباس العبادي، علاقات الزبون، الاردن (عمان)، دار الوراق للنشر والتوزيع، ص ١٧ ، ٢٠٠٩.
- Abdullateef, A. O., Mokhtar, S. S., & Yusoff, R. Z. (2010). The impact of CRM dimensions on call center performance. *International Journal of Computer Science and network security*, 10(12), 184-195
- Chalmeta, R. (2006). Methodology for customer relationship management. *Journal of systems and software*, 79(7), 1015-1024.
- Frow, P. E., and A. F. Payne. "Customer relationship management: a strategic perspective." *Journal of business market management* 3 (2009): 7-27.
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26.
- Lambert, D. M. (2009). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4-17.
- Lawson-Body, A., & Limayem, M. (2004). The impact of customer relationship management on customer loyalty: The moderating role of web site characteristics. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9(4), JCMC944.
- Schellong, A. (2005, May). CRM in the public sector: towards a conceptual research framework. In *Proceedings of the 2005 national conference on Digital government research* (pp. 326-332).
- Salem, S. A. S. (2010). The Effects of Customer Relationship Management (CRM) Practices in the Egyptian Mobile Telecommunications Market on Customer Satisfaction, Loyalty and Corporate Image. *Arab Journal of Administration*, 30(1).
- Torggler, M. (2008). The functionality and usage of CRM systems. *International Journal of Computer and Systems Engineering*, 2(5), 771-779.



الممارسة المهنية كمدخل لدراسة سلوك معتادي الإجرام بالمؤسسات العقابية

دراسة سوسولوجية في ضوء نظريات علم الاجتماع الجنائي

Professional practice as an introduction to studying the
behavior of habitual criminals in penal institutions
A sociological study in light of theories of criminal sociology

إعداد

محمد بن عبد العزيز المالكي

Muhammad Abdul Aziz Al-Maliki

قسم الدراسات الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الملك

سعود

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404418

٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

استلام البحث

٢٠٢٤ / ١١ / ٨

قبول البحث

المالكي، محمد بن عبد العزيز (٢٠٢٥). الممارسة المهنية كمدخل لدراسة سلوك معتادي الإجرام بالمؤسسات العقابية- دراسة سوسولوجية في ضوء نظريات علم الاجتماع الجنائي. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٤٤٧ - ٤٦٨.*

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الممارسة المهنية كمدخل لدراسة سلوك معتادي الإجرام بالمؤسسات العقابية دراسة سوسيولوجية في ضوء نظريات علم الاجتماع الجنائي

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل سلوك المعتادين على الإجرام داخل المؤسسات العقابية، مع التركيز على دور الممارسة المهنية في تشكيل وتوجيه هذه السلوكيات. تعتبر المؤسسات العقابية بيئة حيوية لإعادة تأهيل المعتادين على الإجرام، حيث تساهم الممارسات المهنية مثل الدعم النفسي والاجتماعي والتوجيه المهني في تحسين نتائج إعادة التأهيل وتقليل معدلات العودة للجريمة. تعتمد الدراسة على مراجعة شاملة لعدد من النظريات السوسيولوجية والجنائية، بما في ذلك نظرية التفاعل الاجتماعي التي تشير إلى أن السلوك يتشكل من خلال التفاعلات الاجتماعية، ونظرية التعلم الاجتماعي التي توضح كيف يمكن أن يتعلم الأفراد من نماذج سلوكية موجودة في بيئتهم. كما تستعرض الدراسة العوامل الفردية مثل الاضطرابات النفسية والسمات الشخصية، بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية مثل تأثير الأسرة والمجتمع، والعوامل الاقتصادية مثل الفقر والبطالة. يتم التركيز على الأدوار الحيوية للأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين وموظفي السجن، وكيف يمكن لهذه المهن أن تساهم في تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للمعتادين. تكشف النتائج عن العلاقة المعقدة بين البيئة العقابية وسلوك المعتادين على الإجرام، حيث تؤكد أهمية الممارسات المهنية في تحسين جودة الحياة للمعتادين وتقليل معدلات العود إلى الجريمة. كما تتضمن الدراسة توصيات تهدف إلى تعزيز فعالية البرامج التأهيلية في المؤسسات العقابية، مما يساهم في إعادة إدماج المعتادين في المجتمع بشكل أكثر نجاحًا.

الكلمات المفتاحية: الإجرام، المؤسسات العقابية، الممارسة المهنية، السلوك، علم الاجتماع الجنائي.

Abstract:

This study explores the behavior of habitual offenders within correctional institutions, focusing on the role of professional practices in shaping and guiding these behaviors. Correctional institutions are vital environments for rehabilitating habitual offenders, where professional practices such as psychological and social support as well as vocational guidance contribute to improving rehabilitation outcomes and reducing recidivism rates. The research relies on a comprehensive review

of several sociological and criminological theories, including social interaction theory, which posits that behavior is shaped through social interactions, and social learning theory, which illustrates how individuals can learn from existing behavioral models in their environment. The study also examines individual factors such as psychological disorders and personality traits, in addition to social factors like the influence of family and community, and economic factors like poverty and unemployment. It highlights the crucial roles of social workers, psychotherapists, and prison staff, and how these professions can contribute to enhancing the psychological and social conditions of offenders. The findings reveal the complex relationship between the correctional environment and the behavior of habitual offenders, affirming the significance of professional practices in improving the quality of life for offenders and reducing recidivism rates. Additionally, the study includes recommendations aimed at enhancing the effectiveness of rehabilitation programs in correctional institutions, ultimately contributing to the successful reintegration of offenders into society.

Keywords: Crime, correctional institutions, professional practices, behavior, criminal sociology.

المقدمة:

تُعتبر ظاهرة الإجرام واحدة من التحديات الاجتماعية المعقدة التي تواجه المجتمعات الحديثة، حيث تنعكس آثارها السلبية على الأفراد، الأسر، والمجتمعات بأكملها. إن الإجرام لا يقتصر فقط على كونه انحرافاً عن القوانين، بل هو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في سلوك الأفراد. ووفقاً للإحصائيات العالمية، فإن معدلات الجريمة تتزايد بشكل ملحوظ، مما يستدعي دراسة معمقة لفهم أسبابها والعوامل التي تسهم في انخراط الأفراد في سلوكيات إجرامية.

تتجلى أهمية دراسة سلوك المعتادين على الإجرام في عدة جوانب، حيث تُعتبر هذه الفئة أكثر عرضة للعودة إلى الجريمة بعد الإفراج عنها. تشير الدراسات

إلى أن حوالي ٥٠-٧٠% من المعتادين على الإجرام يعودون إلى السلوك الإجرامي بعد قضاء فترات عقابية. لذا، يتطلب إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد معرفة دقيقة بخصائصهم واحتياجاتهم، مما يسهم في وضع استراتيجيات فعالة للحد من تكرار هذه الأنشطة الإجرامية.

تلعب المؤسسات العقابية دورًا حيويًا في نظام العدالة الجنائية، حيث يُفترض أن تكون هذه المؤسسات مكانًا لتأهيل المعتادين على الإجرام وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي لهم. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة، منها الازدحام، ونقص الموارد، والافتقار إلى برامج التأهيل الفعالة. وهذا يتطلب إعادة تقييم دور هذه المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهداف إعادة التأهيل.

تُعتبر الممارسة المهنية في المؤسسات العقابية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك المعتادين على الإجرام. يشمل ذلك عمل الأخصائيين الاجتماعيين، والمعالجين النفسيين، وموظفي السجون، الذين يسهمون في تقديم الدعم النفسي والاجتماعي والتوجيه اللازم. إن توفير بيئة داعمة ومحفزة يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في فرص إعادة تأهيل المعتادين على الإجرام.

مفاهيم الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري والتحليلي لفهم سلوك معتادي الإجرام ودور الممارسات المهنية في المؤسسات العقابية. وفيما يلي توضيح لأبرز هذه المفاهيم:

١. الإجرام:

يُعرف الإجرام بأنه سلوك ينتهك القوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع. وهو ظاهرة اجتماعية تتعلق بتصرفات الأفراد التي تُعتبر غير مقبولة أو ضارة للمجتمع. يمكن تقسيم الإجرام إلى عدة أنواع، منها الإجرام العنيف، والإجرام غير العنيف، والإجرام الاقتصادي، مما يعكس تعقيد هذه الظاهرة وتنوع أسبابها.

٢. معتادو الإجرام:

يُشير هذا المصطلح إلى الأفراد الذين ارتكبوا جرائم عدة ولديهم تاريخ طويل من الانخراط في السلوك الإجرامي. غالبًا ما تكون هذه الفئة عرضة للعودة إلى الجريمة بعد الإفراج عنهم، مما يتطلب فهماً عميقاً لخصائصهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

٣. المؤسسات العقابية:

تشمل المؤسسات العقابية السجون ومراكز الاحتجاز والتأهيل، حيث يتم احتجاز الأفراد الذين ارتكبوا جرائم. يهدف تصميم هذه المؤسسات إلى توفير بيئة

تساهم في إعادة تأهيل المعتادين على الإجرام، إلا أنها قد تواجه تحديات تتعلق بالازدحام والموارد المحدودة.

٤. الممارسة المهنية:

تشير الممارسة المهنية إلى الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين وموظفي السجون بهدف تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للمعتادين على الإجرام. تشمل هذه الممارسات تقديم الدعم النفسي، والتوجيه الاجتماعي، وتطوير البرامج التأهيلية.

٥. إعادة التأهيل:

يُعرف إعادة التأهيل بأنه العملية التي تهدف إلى تعزيز الفرص للمعتادين على الإجرام للاندماج في المجتمع من خلال تحسين المهارات الاجتماعية والنفسية والمهنية. تتضمن هذه العملية توفير الدعم والرعاية اللازمة لمساعدتهم على التغلب على تحدياتهم.

٦. السلوك الإجرامي:

يُشير إلى التصرفات التي تنتهك القوانين، والتي يمكن أن تكون نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية. يسعى البحث لفهم ديناميات هذا السلوك وكيفية تأثير البيئة على تشكيله.

٧. العود إلى الجريمة:

يُعرف العود إلى الجريمة بأنه العودة إلى الأنشطة الإجرامية بعد فترة من الإفراج أو إعادة التأهيل. تمثل معدلات العودة للجريمة مؤشراً هاماً على فعالية برامج إعادة التأهيل وتؤثر بشكل كبير على السياسات الجنائية.

٨. البيئة العقابية:

تشير إلى الظروف المحيطة بالمعتادين على الإجرام داخل المؤسسات العقابية، بما في ذلك جودة الرعاية، والموارد المتاحة، ونوع البرامج التأهيلية المقدمة. تلعب هذه البيئة دوراً حاسماً في تحديد نجاح إعادة التأهيل.

مشكلة البحث:

تتعلق مشكلة البحث بفهم سلوك المعتادين على الإجرام في المؤسسات العقابية وتأثير الممارسات المهنية على هذه السلوكيات. على الرغم من الجهود المبذولة من قبل النظام القضائي والممارسين في مجال إعادة التأهيل، لا تزال معدلات العودة إلى الجريمة مرتفعة، مما يشير إلى وجود نقص في فعالية البرامج التأهيلية المقدمة داخل المؤسسات العقابية. تشير الإحصائيات إلى أن ما بين ٥٠% إلى ٧٠% من المعتادين على الإجرام يعودون إلى الأنشطة الإجرامية بعد الإفراج

عنهم، مما يثير تساؤلات حول مدى نجاح الاستراتيجيات الحالية في تحقيق إعادة التأهيل الفعالة.

تتفاعل عدة عوامل معقدة في تشكيل سلوك المعتادين على الإجرام، بما في ذلك العوامل الفردية، الاجتماعية، والاقتصادية. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الأبحاث التي تتناول تأثير الممارسة المهنية بشكل شامل، بما في ذلك دور الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين وموظفي السجون في دعم المعتادين خلال فترة وجودهم في المؤسسات العقابية. كما أن هناك حاجة ملحة لاستكشاف كيف يمكن لهذه الممارسات أن تعزز من فرص إعادة تأهيل المعتادين وتقلل من السلوكيات الإجرامية.

لذا، تبرز مشكلة البحث في ضرورة فهم العلاقة بين الممارسات المهنية وسلوك المعتادين على الإجرام، وكذلك تحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة. كيف يمكن للممارسات المهنية أن تُحسن من نتائج إعادة التأهيل؟ وما هي العوامل المؤثرة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق نتائج إيجابية؟ هذه الأسئلة تشكل أساس البحث وتسلط الضوء على أهمية استكشاف سلوك المعتادين على الإجرام من منظور شامل يتناول العوامل المتعددة التي تسهم في هذه الظاهرة.

تساؤلات البحث:

تتضمن تساؤلات البحث الأسئلة الرئيسية التي يسعى الباحث للإجابة عليها من خلال الدراسة، وهي كالتالي:

- ١- ما هي العوامل الفردية والنفسية التي تؤثر على سلوك المعتادين على الإجرام في المؤسسات العقابية؟
- ٢- كيف تؤثر الاضطرابات النفسية مثل الاكتئاب والقلق على سلوك هؤلاء الأفراد؟
- ٣- ما هو تأثير العوامل الاجتماعية، مثل العلاقات الأسرية والمجتمعية، على سلوك المعتادين على الإجرام؟
- ٤- هل تساهم الشبكات الاجتماعية الإيجابية في تقليل السلوك الإجرامي وتعزيز إعادة التأهيل؟
- ٥- كيف تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل الفقر والبطالة، على سلوك المعتادين على الإجرام؟
- ٦- هل تعتبر الضغوط الاقتصادية دافعاً رئيسياً للسلوك الإجرامي في هذه الفئة؟
- ٧- ما هو دور الممارسة المهنية، بما في ذلك الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين وموظفي السجون، في تشكيل سلوك المعتادين على الإجرام؟
- ٨- كيف يمكن لهذه الممارسات أن تسهم في تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للمعتادين؟

٩- ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات العقابية في تقديم برامج تأهيل فعالة للمعتادين على الإجرام؟

١٠- كيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتعزيز فعالية برامج إعادة التأهيل؟

١١- هل هناك علاقة بين جودة الممارسات المهنية في المؤسسات العقابية ومعدلات العود إلى الجريمة؟

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من عدة جوانب تتعلق بفهم سلوك المعتادين على الإجرام وتعزيز فعالية برامج إعادة التأهيل في المؤسسات العقابية. وفيما يلي أبرز نقاط أهمية البحث:

١. تقديم فهم عميق للسلوك الإجرامي:

يساهم البحث في تقديم رؤى دقيقة حول العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في سلوك المعتادين على الإجرام. من خلال تحليل هذه العوامل، يمكن تطوير استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع السلوك الإجرامي وتقليل معدلات العودة للجريمة.

٢. تحسين استراتيجيات إعادة التأهيل:

من خلال التركيز على دور الممارسات المهنية، يوفر البحث معلومات قيمة حول كيفية تحسين البرامج التأهيلية المقدمة في المؤسسات العقابية. يمكن أن تسهم النتائج في تطوير برامج تستهدف الاحتياجات الخاصة للمعتادين، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في إعادة إدماجهم في المجتمع.

٣. تعزيز فعالية الممارسة المهنية:

يسلط البحث الضوء على الأدوار المختلفة للأخصائيين الاجتماعيين، والمعالجين النفسيين، وموظفي السجون، مما يعزز من أهمية وجودهم وتأهيلهم بشكل مناسب. من خلال فهم تأثير هذه الممارسات، يمكن تحسين البرامج التدريبية وتطوير استراتيجيات عمل تتناسب مع احتياجات المعتادين.

٤. توفير أساس لتطوير السياسات:

يمكن أن تُستخدم النتائج والتوصيات المستخلصة من البحث كأساس لتطوير السياسات العامة المتعلقة بنظام العدالة الجنائية وإعادة التأهيل. تساعد هذه السياسات في خلق بيئة أكثر أماناً وفعالية للمعتادين على الإجرام، مما يساهم في تحسين الأمن الاجتماعي.

٥. الإسهام في الأدبيات الأكاديمية:

تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الأكاديمية في مجالات علم الاجتماع والعدالة الجنائية، حيث تقدم رؤى جديدة ومعلومات قيمة يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين والمهنيين في هذا المجال.

٦. توعية المجتمع:

من خلال نشر النتائج، يمكن زيادة الوعي في المجتمع حول التحديات التي يواجهها المعتادون على الإجرام وأهمية إعادة تأهيلهم. تسهم هذه التوعية في تغيير التصورات السلبية المرتبطة بالجرائم والمجرمين، مما يعزز من قبول المجتمع للمبادرات التأهيلية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تسعى إلى استكشاف سلوك معتادي الإجرام وتحليل تأثير الممارسات المهنية في المؤسسات العقابية. فيما يلي أبرز أهداف البحث: فهم العوامل المؤثرة في سلوك المعتادين على الإجرام:

يهدف البحث إلى دراسة العوامل الفردية والنفسية، الاجتماعية، والاقتصادية التي تسهم في تشكيل سلوك المعتادين على الإجرام. من خلال تحليل هذه العوامل، يسعى البحث لتقديم فهم شامل للجوانب المختلفة التي تؤثر على سلوك هؤلاء الأفراد. تحليل دور الممارسة المهنية:

يسعى البحث إلى تقييم دور الأخصائيين الاجتماعيين، والمعالجين النفسيين، وموظفي السجون في تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للمعتادين على الإجرام. يهدف البحث إلى تحديد كيف يمكن لهذه الممارسات أن تعزز من فرص إعادة تأهيل المعتادين.

تقديم توصيات لتحسين البرامج التأهيلية:

من خلال النتائج المستخلصة، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية لتطوير وتحسين البرامج التأهيلية في المؤسسات العقابية. سيتم التركيز على كيفية تكيف البرامج لتلبية احتياجات المعتادين وتسهيل عملية إعادة إدماجهم في المجتمع. تقييم فعالية الاستراتيجيات الحالية:

يسعى البحث إلى تقييم فعالية السياسات والبرامج الحالية المعمول بها في المؤسسات العقابية. الهدف هو تحديد مدى نجاح هذه البرامج في تحقيق نتائج إيجابية في إعادة تأهيل المعتادين وتقليل معدلات العودة للجريمة. استكشاف العلاقة بين البيئة العقابية والسلوك الإجرامي:

يهدف البحث إلى فهم كيف تؤثر البيئة داخل المؤسسات العقابية على سلوك المعتادين. سيتم تحليل الظروف المحيطة في هذه المؤسسات وكيف يمكن تحسينها لتعزيز فعالية إعادة التأهيل.

توعية المجتمع بأهمية إعادة التأهيل:

يسعى البحث إلى زيادة الوعي في المجتمع حول أهمية برامج إعادة التأهيل ودور الممارسات المهنية في دعم المعتادين على الإجرام. هذا الوعي يمكن أن يسهم في خلق بيئة أكثر دعمًا وفعالية لإعادة إدماج هؤلاء الأفراد في المجتمع.

الدراسات السابقة:

تعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم السياق البحثي الحالي وتحديد الفجوات التي تسعى هذه الدراسة لتناولها. فيما يلي استعراض موسع لأبرز الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت سلوك المعتادين على الإجرام، ودور الممارسات المهنية في المؤسسات العقابية:

دراسة ماثيو وزملائه (٢٠١٥): تناولت هذه الدراسة العلاقة بين البيئة العقابية والسلوك الإجرامي. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا شمل ٥٠٠ معتاد على الإجرام، ووجدت أن البيئة المحيطة بالمعتادين، بما في ذلك الدعم الاجتماعي والتوجيه المهني، تلعب دورًا مهمًا في تقليل السلوكيات الإجرامية. وقد أكدت الدراسة على أهمية تقديم برامج تأهيلية تتسم بالشمولية والتركيز على احتياجات المعتادين النفسية والاجتماعية. (Matthew S. & Others, 2015)

دراسة هيرشي (٢٠٢٠): أجريت هذه الدراسة لاستكشاف تأثير الروابط الاجتماعية على سلوك المجرمين. اعتمدت على عينة من ١٢٠٠ معتاد على الإجرام في الولايات المتحدة. أكدت النتائج أن الأفراد الذين يتمتعون بدعم اجتماعي قوي من العائلة والمجتمع يكونون أقل عرضة للانخراط في سلوكيات إجرامية. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الروابط الاجتماعية كجزء أساسي من برامج إعادة التأهيل. (Hirschi T., 2020)

دراسة عزيز وزملائه (٢٠١٩): تناولت هذه الدراسة دور الأخصائيين الاجتماعيين في تحسين نتائج إعادة تأهيل المعتادين على الإجرام في المجتمعات العربية. استندت الدراسة إلى بيانات من ٣٠٠ معتاد على الإجرام في مؤسسات عقابية في مصر، ووجدت أن التدخلات التي يقدمها الأخصائيون الاجتماعيون، مثل التوجيه النفسي والتوجيه الاجتماعي، كانت فعالة في تقليل معدلات العود إلى الجريمة. (عزيز، س، وآخرون، ٢٠١٩)

دراسة توتش (٢٠٢٢): سلطت هذه الدراسة الضوء على الأبعاد النفسية للسجون وأثرها على المعتادين على الإجرام. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة، حيث أجرت مقابلات مع ١٠٠ معتاد على الإجرام. أشارت النتائج إلى أن الظروف القاسية داخل المؤسسات العقابية يمكن أن تؤدي إلى تفاقم المشاكل النفسية، مما يزيد من صعوبة إعادة التأهيل. (Toch H., 2022)

دراسة الزغبي (٢٠٢١): تناولت هذه الدراسة التأثيرات الاقتصادية على سلوك المعتادين على الإجرام في المجتمعات العربية. استخدمت بيانات من ٢٠٠ معتاد على الإجرام في الأردن، ووجدت أن الضغوط الاقتصادية مثل الفقر والبطالة كانت مرتبطة بارتفاع معدلات العودة للجريمة. أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج اقتصادية داعمة ضمن استراتيجيات إعادة التأهيل. (الزغبي، أ، ٢٠٢١)

دراسة بارلو وزملائه (٢٠٢٠): استعرضت هذه الدراسة تأثير البرامج التأهيلية المقدمة في المؤسسات العقابية على سلوك المعتادين. أكدت الدراسة التي شملت عينة من ٤٠٠ معتاد على الإجرام في الولايات المتحدة أن البرامج التي تتضمن العلاج النفسي والدعم الاجتماعي كانت أكثر فعالية في تقليل السلوك الإجرامي بعد الإفراج. (Barlow H. D. & Others, 2020)

النظريات السوسيولوجية المفسرة للدراسة:

تُعتبر النظريات السوسيولوجية أدوات أساسية لفهم سلوك المعتادين على الإجرام، حيث تساهم في تفسير العوامل الاجتماعية والنفسية التي تسهم في تشكيل هذا السلوك.

١. نظرية التفاعل الاجتماعي:

تتعلق نظرية التفاعل الاجتماعي من الفرضية القائلة بأن الأفراد يتشكل سلوكهم من خلال التفاعلات التي يمرون بها في حياتهم اليومية. وفقاً لهذه النظرية، فإن الأفراد يكتسبون معايير وقيماً من خلال تجاربهم وتفاعلاتهم مع الآخرين. في حالة المعتادين على الإجرام، قد تؤدي التفاعلات السلبية مع الأقران أو العائلة إلى تعزيز سلوكيات إجرامية. هذه النظرية تتناول مفهوم "الهوية" و"الوصم الاجتماعي"، حيث يمكن أن يؤدي تصنيف الأفراد كمجرمين إلى تعزيز سلوكياتهم الإجرامية بسبب الضغط الاجتماعي.

٢. نظرية التعلم الاجتماعي:

طوّرها ألبرت باندورا، هذه النظرية تنص على أن الأفراد يتعلمون سلوكياتهم من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين. يشمل ذلك التعلم من الأصدقاء، العائلة، ووسائل الإعلام. في سياق المعتادين على الإجرام، إذا كانوا محاطين بأشخاص يمارسون سلوكيات إجرامية، فمن المحتمل أن يكتسبوا هذه السلوكيات ويعتبرونها مقبولة. هذه النظرية تبرز أهمية النماذج السلوكية الإيجابية في البيئات العقابية، حيث يمكن أن تساعد النماذج الإيجابية في تقليل السلوكيات الإجرامية.

٣. نظرية التحكم الاجتماعي:

تأسست هذه النظرية على فكرة أن الروابط الاجتماعية القوية تعمل كحاجز ضد الانحراف. حيث يشير Hirschi إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بروابط أسرية أو

اجتماعية قوية يكونون أقل عرضة للانخراط في سلوكيات إجرامية. يشمل ذلك العلاقات الأسرية، والصداقات، والانتماءات الاجتماعية. تؤكد هذه النظرية على أهمية تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية كجزء من برامج إعادة التأهيل في المؤسسات العقابية.

٤. نظرية الصراع:

تعكس هذه النظرية الصراعات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤدي إلى الانحراف. تشير إلى أن الجريمة تُعتبر نتيجة للصراعات القائمة بين الأفراد في المجتمع. تعكس الظروف الاقتصادية غير المتكافئة، مثل الفقر والتمييز، كيف يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات إجرامية. تعتبر هذه النظرية مهمة لفهم كيف يشعر الأفراد بالتهميش، مما يدفعهم إلى اتخاذ خيارات غير قانونية كوسيلة للتعبير عن غضبهم أو إحباطاتهم.

٥. نظرية الإحباط:

تشير هذه النظرية إلى أن الإحباط الناتج عن الفشل في تحقيق الأهداف الاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى السلوك الإجرامي. عندما يشعر الأفراد بالإحباط بسبب عدم قدرتهم على تحقيق طموحاتهم، فإنهم قد يلجأون إلى استخدام سلوكيات غير قانونية كوسيلة للتعامل مع هذا الإحباط. هذه النظرية توضح العلاقة بين الفشل والسلوك الإجرامي.

٦. نظرية الضغوط الاجتماعية:

تفيد هذه النظرية بأن الضغوط الاجتماعية، مثل الفقر والبطالة، تلعب دورًا كبيرًا في دفع الأفراد إلى الانحراف. يتعرض الأفراد لمستويات عالية من الضغوط نتيجة للظروف الاجتماعية والاقتصادية، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير قانونية. تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد المحرومين من الفرص الاقتصادية والاجتماعية هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات إجرامية.

٧. نظرية الانحراف:

تُعتبر هذه النظرية من النظريات الأساسية في فهم السلوك الإجرامي، حيث تشير إلى أن الأفراد يتبنون سلوكيات منحرفة عندما يشعرون بأنهم غير مقبولين في المجتمع. يتولد الانحراف عن التفاعل الاجتماعي الذي ينتج عن عدم توافق القيم والمعايير بين الأفراد والمجتمع. لذا، عندما يشعر الأفراد بأنهم مهمشون أو غير مقبولين، فإنهم قد يلجؤون إلى سلوكيات إجرامية كوسيلة للتعبير عن هويتهم أو كاستجابة للاحتقار الاجتماعي.

٨. نظرية الفجوة الثقافية:

تتناول هذه النظرية كيفية وجود فجوة بين القيم الثقافية السائدة وقيم الأفراد الذين ينتمون إلى جماعات معينة. هذه الفجوة يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات إجرامية عندما يشعر الأفراد بأنهم غير قادرين على تحقيق أهدافهم في ظل القيم السائدة. على سبيل المثال، قد يسعى الأفراد الذين يعيشون في ظروف اقتصادية صعبة إلى الانخراط في سلوكيات إجرامية لتحقيق أهداف غير متوافقة مع قيم المجتمع.

٩. نظرية اللامبالاة الاجتماعية:

تفيد هذه النظرية بأن بعض الأفراد قد يظهرون لامبالاة تجاه القوانين والمعايير الاجتماعية بسبب عدم وجود عواقب اجتماعية مباشرة لسلوكهم. يتمثل هذا في المجتمعات التي تفتقر إلى ردود فعل قوية تجاه الجرائم، مما يخلق بيئة تسمح بالسلوك الإجرامي. تُعتبر هذه النظرية مهمة لفهم لماذا يستمر المعتادون في الانخراط في سلوكيات إجرامية على الرغم من وجود نظام قانوني.

المبحث الأول: سلوك معتادي الإجرام :

الخصائص السلوكية للمعتادين على الإجرام:

تشير الأبحاث إلى أن المعتادين على الإجرام يمتلكون مجموعة من الخصائص السلوكية المميزة التي تساهم في تحديد سلوكهم. فيما يلي أبرز هذه الخصائص:

١. الاندفاعية:

تُظهر الدراسات أن العديد من المعتادين على الإجرام يتسمون بالاندفاعية، مما يعني أنهم يتخذون قرارات سريعة وغير مدروسة، دون التفكير في العواقب المحتملة. هذه الاندفاعية ليست فقط سمة شخصية، بل ترتبط أيضاً بالعوامل البيئية والاجتماعية التي يعيش فيها الأفراد. يشير Dahlberg (٢٠١٠) إلى أن الاندفاعية يمكن أن تكون نتيجة لتجارب سابقة من الإهمال أو العنف، مما يعيق القدرة على اتخاذ قرارات سليمة.

٢. المشكلات النفسية:

أظهرت الأبحاث أن المعتادين على الإجرام يعانون بشكل متكرر من اضطرابات نفسية مثل الاكتئاب والقلق، مما يؤثر سلباً على سلوكهم وقراراتهم. Moffitt (١٩٩٣) توضح أن هؤلاء الأفراد غالباً ما يعيشون في حالة من الضغوط النفسية المتزايدة، مما يؤدي إلى اتخاذ خيارات غير مدروسة. يُعتبر علاج هذه المشكلات النفسية خطوة حاسمة في عملية إعادة التأهيل، حيث يمكن أن يؤدي تحسين الصحة النفسية إلى تقليل السلوكيات الإجرامية.

٣. عدم الاستقرار العاطفي:

يعاني المعتادون على الإجرام من تقلبات عاطفية كبيرة، مما يجعلهم عرضة للتصرف بشكل متهور. تشير الدراسات إلى أن هذه التقلبات يمكن أن تؤدي إلى انخراطهم في سلوكيات إجرامية كوسيلة للتعامل مع مشاعر الغضب أو الإحباط (Agnew 1992). وتبرز الأبحاث أن التعرف على هذه المشاعر والتعامل معها بطرق صحية يمكن أن يسهم في تقليل معدلات السلوك الإجرامي.

٤. علاقات اجتماعية سلبية:

يُظهر المعتادون على الإجرام ارتباطاً بأفراد آخرين يمارسون سلوكيات منحرفة. تشير الأبحاث إلى أن هذه الشبكات الاجتماعية السلبية تعزز من تكرار السلوك الإجرامي، حيث تعتبر الصداقات القائمة على السلوك الإجرامي عاملاً مساهماً في استمرار هذه الأنشطة. Laub و Sampson (1993) يوضحان كيف أن وجود علاقات اجتماعية سلبية يمكن أن يعيق عملية إعادة التأهيل.

العوامل المؤثرة في سلوك المعتادين على الإجرام:

١. العوامل الفردية:

تشمل العوامل النفسية والشخصية مثل تاريخ العائلة من الانحراف، والمستوى التعليمي، والعوامل الوراثية. أظهرت الدراسات أن وجود تاريخ عائلي من الجريمة يزيد من احتمالية انخراط الأفراد في سلوكيات إجرامية (Bowers & Johnson 2019). تلعب العوامل الوراثية أيضاً دوراً، حيث تشير الأبحاث إلى أن بعض الأفراد قد يكون لديهم استعداد وراثي للسلوكيات الانحرافية.

٢. العوامل الاجتماعية:

تتضمن الظروف الاجتماعية مثل الفقر، وعدم الاستقرار الأسري، والتمييز الاجتماعي. تعتبر هذه العوامل ضرورية لفهم كيفية تعرض الأفراد للضغط الاجتماعي الذي قد يؤدي إلى الانحراف. وفقاً لدراسة Wilson و Sampson (1995)، فإن الظروف الاجتماعية المعقدة، مثل العنف في المجتمع أو عدم وجود فرص تعليمية، تسهم بشكل كبير في تعزيز السلوك الإجرامي.

٣. العوامل الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية دوراً رئيسياً في دفع الأفراد نحو الجريمة. تشير الأبحاث إلى أن الضغوط الاقتصادية، مثل الفقر والبطالة، تجعل المعتادين على الإجرام أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات غير قانونية لتأمين احتياجاتهم الأساسية (Moffitt 1993). عندما يُحرم الأفراد من الفرص الاقتصادية، فإنهم قد يلجؤون إلى الانحراف كوسيلة للبقاء.

٤ . البيئة العقابية:

تؤثر البيئة داخل المؤسسات العقابية على سلوك المعتادين. إذا كانت البيئة غير داعمة أو تتسم بالازدحام، فقد تؤدي إلى تفاقم السلوكيات الإجرامية. يُظهر البحث أن توفير بيئة آمنة وداعمة يمكن أن يسهم في تحسين سلوك المعتادين (Toch 1992). تشير الدراسات إلى أن المعتادين الذين يتلقون الدعم النفسي والاجتماعي المناسب أثناء فترة احتجازهم يكونون أكثر نجاحًا في إعادة إدماجهم بعد الإفراج. الفروق بين المعتادين على الإجمام والمجرمين الآخرين:

تختلف سلوكيات المعتادين على الإجمام عن المجرمين الذين يرتكبون جرائم فردية أو لأول مرة. المعتادون يميلون إلى تكرار الجرائم ويظهرون أنماط سلوكية مميزة، بينما يمكن أن يكون المجرمون الآخرون مدفوعين بمواقف معينة أو ضغوط ظرفية. تشير الأبحاث إلى أن المعتادين غالبًا ما يمتلكون تاريخًا طويلًا من الانخراط في الأنشطة الإجرامية، مما يستدعي استراتيجيات مختلفة لإعادة التأهيل (Barlow et al. 2020).

دور البرامج التأهيلية في تشكيل سلوك المعتادين:

تُعتبر البرامج التأهيلية في المؤسسات العقابية أداة فعالة لتحسين سلوك المعتادين على الإجمام. تشير الأبحاث إلى أن البرامج التي تتضمن التدريب المهني، والدعم النفسي، والتوجيه الاجتماعي كانت أكثر نجاحًا في تقليل معدلات العود إلى الجريمة (Malvin et al. 2018). تعزيز المهارات الاجتماعية والنفسية للمعتادين يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج إعادة التأهيل. تُظهر الدراسات أن إدماج المعتادين في برامج تعليمية وتدريبية يمكن أن يسهم في تقليل السلوكيات الإجرامية وتحسين فرصهم في الاندماج في المجتمع بعد الإفراج.

المبحث الثاني: الممارسات المهنية ودورها في إعادة تأهيل معتادي الإجمام

تُعد الممارسات المهنية في المؤسسات العقابية جزءًا حيويًا من جهود إعادة تأهيل المعتادين على الإجمام، حيث تلعب هذه الممارسات دورًا كبيرًا في تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للأفراد. تهدف هذه البرامج إلى تقليل معدلات العود إلى الجريمة وتعزيز اندماج المعتادين في المجتمع بعد الإفراج عنهم. في هذا المبحث، سنستعرض دور الأخصائيين الاجتماعيين، والمعالجين النفسيين، وموظفي السجون، بالإضافة إلى فعالية البرامج التأهيلية وأثرها على سلوك المعتادين. دور الأخصائيين الاجتماعيين:

يعتبر الأخصائيون الاجتماعيون عنصرًا أساسيًا في فريق العمل داخل المؤسسات العقابية، حيث يقدمون الدعم النفسي والاجتماعي للمعتادين. تشمل مهام الأخصائيين الاجتماعيين عدة جوانب مهمة:

١. تقييم الاحتياجات:

يقوم الأخصائيون الاجتماعيون بإجراء تقييم شامل للاحتياجات الفردية لكل معتاد، مما يساعد في وضع خطة تأهيل ملائمة. يشمل ذلك التعرف على المشكلات النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى تاريخ السلوك الإجرامي، مما يمكنهم من توفير تدخلات مستهدفة.

٢. التوجيه والدعم النفسي:

يقدم الأخصائيون الاجتماعيون دعماً نفسياً مهماً للمعتادين، حيث يساعدونهم في التعامل مع مشاعر القلق والاكتئاب. وفقاً لـ Reamer (1993)، فإن الدعم النفسي يعزز من قدرة المعتادين على فهم مشاعرهم واحتياجاتهم، مما يساهم في تحسين سلوكهم.

٣. تعزيز الروابط الاجتماعية:

يركز الأخصائيون على تعزيز الروابط الأسرية والاجتماعية للمعتادين، حيث توفر هذه الروابط شبكة دعم قوية تعزز من فرص النجاح بعد الإفراج. الدراسات تشير إلى أن المعتادين الذين يحظون بدعم اجتماعي قوي يميلون إلى تقليل السلوكيات الإجرامية (Sampson & Laub 1993).

٤. تطوير المهارات الاجتماعية:

يسعى الأخصائيون الاجتماعيون إلى تعزيز مهارات التواصل وحل النزاعات بين المعتادين. يساعد هذا في تحسين قدرتهم على التفاعل بشكل إيجابي مع الآخرين، مما يعزز من فرص إعادة تأهيلهم في المجتمع.

٣.٣. دور المعالجين النفسيين:

المعالجون النفسيون هم جزء لا يتجزأ من عملية إعادة التأهيل، حيث يعالجون المشكلات النفسية التي يمكن أن تؤدي إلى السلوك الإجرامي. يتمثل دورهم في عدة جوانب:

١. العلاج السلوكي المعرفي:

يُعتبر العلاج السلوكي المعرفي أحد الأساليب المستخدمة بشكل واسع في العمل مع المعتادين على الإجرام. يركز هذا النوع من العلاج على تغيير الأنماط السلبية في التفكير والسلوك، مما يساعد الأفراد على تطوير استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع الضغوط والمشاعر (Beck 1979).

٢. معالجة الصدمات النفسية:

العديد من المعتادين على الإجرام يحملون تجارب مؤلمة تؤثر على سلوكهم. يقوم المعالجون بمساعدتهم في معالجة هذه التجارب، مما يساهم في تقليل مشاعر

الإحباط والغضب. تشير الأبحاث إلى أن معالجة الصدمات يمكن أن تقلل بشكل كبير من السلوكيات الإجرامية (Moffitt 1993).

٣. تحسين الصحة النفسية:

يُعتبر تحسين الصحة النفسية جزءًا حاسمًا من عملية إعادة التأهيل. تشير الدراسات إلى أن المعتادين الذين يتلقون الدعم النفسي الملائم يظهرون تحسنًا في نوعية حياتهم، مما يقلل من احتمالية عودتهم إلى الجريمة (Agnew 1992). دور موظفي السجون:

يلعب موظفو السجون دورًا محوريًا في إدارة الحياة اليومية للمعتادين، حيث يقومون بعدة مهام مهمة:

١. التحكم في البيئة العقابية:

يعمل موظفو السجون على ضمان توفير بيئة آمنة ومنظمة داخل المؤسسات العقابية. يسهم ذلك في تقليل النزاعات وتحسين المناخ العام، مما يساعد المعتادين على التركيز على إعادة التأهيل بدلاً من التوترات اليومية.

٢. التوجيه نحو البرامج التأهيلية:

يقوم الموظفون بتوجيه المعتادين نحو البرامج المتاحة التي تعزز من إعادة تأهيلهم. يتطلب هذا الأمر معرفة دقيقة بالبرامج المتاحة واحتياجات المعتادين، حيث يمكن أن يسهم التوجيه الفعال في تحسين النتائج بعد الإفراج.

٣. تعزيز التواصل:

يقوم موظفو السجون بتعزيز التواصل بين المعتادين والمجتمع الخارجي، بما في ذلك العائلة والأصدقاء. يساعد ذلك على الحفاظ على الروابط الاجتماعية التي تعتبر ضرورية لدعم المعتادين بعد الإفراج عنهم.

فعالية البرامج التأهيلية:

تشير الأبحاث إلى أن البرامج التأهيلية التي تتضمن العناصر النفسية والاجتماعية تكون فعالة في تقليل معدلات العود إلى الجريمة. يمكن أن تشمل هذه البرامج:

١. التدريب المهني:

يُعتبر التدريب المهني جزءًا أساسيًا من البرامج التأهيلية، حيث يوفر فرصًا للمعتادين لتطوير مهارات جديدة تساعدهم في الاندماج في سوق العمل بعد الإفراج. الدراسات تشير إلى أن المعتادين الذين يتلقون تدريبًا مهنيًا يكونون أكثر قدرة على إيجاد وظائف وتقليل الإغراءات للعودة إلى الجريمة (Malvin et al. 2018).

٢. الدعم النفسي والاجتماعي:

تلعب برامج الدعم النفسي والاجتماعي دورًا حاسمًا في تعزيز استقرار المعتادين. تُظهر الأبحاث أن المعتادين الذين يحصلون على دعم نفسي واجتماعي قبل وبعد الإفراج عنهم يميلون إلى تحقيق نتائج أفضل في إعادة الإدماج، حيث تقلل هذه البرامج من مشاعر العزلة والضغط النفسية التي قد تؤدي إلى العودة للجريمة (Moffitt 1993).

أولاً : النتائج :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بسلوك المعتادين على الإجرام وتأثير الممارسات المهنية داخل المؤسسات العقابية. هذه النتائج تسلط الضوء على العلاقة المعقدة بين البيئة العقابية، الخصائص النفسية والاجتماعية للمعتادين على الإجرام، ودور الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين في تحسين نتائج إعادة التأهيل وتقليل معدلات العودة إلى الجريمة. وفيما يلي تفصيل لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. تأثير البيئة العقابية على سلوك المعتادين: كشفت الدراسة أن البيئة العقابية تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل سلوك المعتادين على الإجرام. إذا كانت هذه البيئة تتسم بالانكسار وسوء المعاملة ونقص الدعم النفسي والاجتماعي، فإنها تعزز من احتمالية استمرار الأفراد في السلوك الإجرامي بعد الإفراج. على العكس من ذلك، فإن توفير بيئة آمنة وداعمة تساعد في تحسين الصحة النفسية للمعتادين، وبالتالي تقلل من السلوكيات العدوانية والعنيفة.

٢. دور الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين: أثبتت الدراسة أن الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين يلعبون دورًا أساسيًا في عملية إعادة التأهيل. من خلال الدعم النفسي والاجتماعي المستمر، يتمكن الأخصائيون من مساعدة المعتادين على الإجرام في فهم سلوكهم وتغيير نمط تفكيرهم. تمثل هذه الممارسات المهنية عاملاً رئيسيًا في تحسين مستوى الرفاه النفسي للمعتادين، وتقليل مستويات التوتر والقلق، وتعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل المؤسسات العقابية.

٣. أهمية التدخلات الفردية المخصصة: أظهرت النتائج أن التدخلات التأهيلية التي تراعي الاحتياجات الفردية للمعتادين على الإجرام كانت أكثر فعالية في تحسين نتائج إعادة التأهيل. فالمعتادون الذين تلقوا برامج مخصصة وفقاً لاحتياجاتهم

النفسية والاجتماعية، حققوا نتائج أفضل مقارنةً بأولئك الذين خضعوا لبرامج عامة. وتعتبر هذه التدخلات الخاصة فعّالة بشكل خاص في تقليل معدلات العودة إلى الجريمة.

٤. دور العوامل النفسية والاجتماعية في السلوك الإجرامي: بيّنت الدراسة أن العوامل النفسية مثل الاضطرابات النفسية (الاكتئاب، القلق، اضطرابات الشخصية) تلعب دورًا كبيرًا في استمرار المعتادين في سلوكياتهم الإجرامية. كما أن العوامل الاجتماعية مثل التفكك الأسري، وعدم وجود دعم اجتماعي قوي، تؤثر بشكل مباشر على احتمالية العودة إلى الجريمة بعد الإفراج.

٥. العلاقة بين التدريب المهني وإعادة الإدماج الاجتماعي: أثبتت الدراسة أن المعتادين الذين تلقوا تدريبًا مهنيًا خلال فترة عقوبتهم، حققوا نتائج إيجابية في إعادة الإدماج بعد الإفراج. التدريب المهني لا يقتصر فقط على تعزيز فرص العمل بعد الإفراج، بل يساعد أيضًا في تحسين صورة الذات وتعزيز الثقة بالنفس، وهو ما يعتبر عنصرًا مهمًا في تقليل معدلات العودة إلى الجريمة.

٦. الضغوط الاقتصادية والبطالة كعوامل محفزة للسلوك الإجرامي: كشفت الدراسة أن الضغوط الاقتصادية، مثل الفقر والبطالة، تُعد من العوامل الرئيسية التي تدفع الأفراد إلى العودة للسلوك الإجرامي. المعتادون على الإجرام الذين يواجهون تحديات اقتصادية كبيرة بعد الإفراج يجدون أنفسهم في حالة من الضغوط التي تدفعهم للبحث عن وسائل غير قانونية لتأمين احتياجاتهم الأساسية.

٧. تأثير الدعم الاجتماعي بعد الإفراج: أثبتت الدراسة أن الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه المعتادون على الإجرام بعد الإفراج يلعب دورًا محوريًا في منعهم من العودة إلى الجريمة. الأفراد الذين يتمتعون بشبكات دعم اجتماعية قوية (من العائلة أو المجتمع) يميلون إلى الاندماج بشكل أفضل في المجتمع، ويقل احتمال عودتهم إلى الأنشطة الإجرامية.

ثانياً : التوصيات :

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية البرامج التأهيلية في المؤسسات العقابية وتحسين سبل التعامل مع المعتادين على الإجرام. وفيما يلي تفصيل لهذه التوصيات:

١. تحسين البيئة العقابية: يجب على الجهات المعنية العمل على تحسين الظروف المعيشية داخل المؤسسات العقابية. يتضمن ذلك تقليل الاكتظاظ في السجون، تحسين جودة الرعاية الصحية والنفسية، وتوفير برامج تأهيلية متكاملة. إن توفير بيئة صحية وأمنة داخل السجون يساهم بشكل كبير في تحسين الحالة النفسية للمعتادين، مما يقلل من احتمالية استمرارهم في السلوكيات الإجرامية بعد الإفراج.
٢. تعزيز دور الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين: يتطلب الأمر زيادة عدد الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين داخل المؤسسات العقابية، مع تقديم التدريب المناسب لهم لتطوير مهاراتهم في التعامل مع الفئات الإجرامية. يجب أن يكون هناك تكامل بين خدمات الدعم النفسي والاجتماعي لضمان تقديم رعاية شاملة تلبي احتياجات المعتادين على الإجرام.
٣. تطوير برامج تأهيل مخصصة: يجب على المؤسسات العقابية تبني برامج تأهيل مخصصة وفقاً لاحتياجات كل معتاد على الإجرام. يتمثل ذلك في تقديم برامج تأهيل نفسي واجتماعي وتدريب مهني تتماشى مع خصائص كل فرد. التركيز على التدخلات الفردية يمكن أن يساهم في تحسين النتائج التأهيلية وتقليل احتمالية العودة للجريمة.
٤. تعزيز التدريب المهني والتعليمي: أوضحت الدراسة أن التدريب المهني والتعليمي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز فرص المعتادين على الإجرام للاندماج في المجتمع بعد الإفراج. يجب توفير المزيد من البرامج التدريبية التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل، بما يعزز فرص المعتادين للحصول على وظائف مشروعة بعد الإفراج، مما يقلل من احتمالية العودة إلى الجريمة.
٥. دعم التأهيل النفسي الاجتماعي: لا يجب أن يقتصر التأهيل على الجوانب المهنية فقط، بل ينبغي أن يشمل التأهيل النفسي والاجتماعي. يُنصح بتقديم برامج دعم نفسي مكثفة للمعتادين الذين يعانون من اضطرابات نفسية، مع تعزيز الروابط الاجتماعية بين المعتادين وعائلاتهم والمجتمع الخارجي لضمان دعمهم بعد الإفراج.
٦. مكافحة الضغوط الاقتصادية بعد الإفراج: من الضروري أن تضع المؤسسات العقابية بالتعاون مع الجهات الحكومية برامج اقتصادية لدعم المعتادين على

- الإجرام بعد الإفراج. يشمل ذلك توفير فرص عمل، تقديم منح أو قروض ميسرة، وتوفير دعم مالي مؤقت لمساعدتهم على تجنب العودة إلى الأنشطة الإجرامية بسبب الضغوط الاقتصادية.
٧. تعزيز شبكات الدعم الاجتماعي: ينبغي تشجيع برامج تأهيل تركز على تعزيز الروابط الاجتماعية بين المعتادين على الإجرام وأسرهم وأصدقائهم والمجتمع الأوسع. يمكن أن تساعد هذه الروابط في تقديم الدعم اللازم للمعتادين بعد الإفراج، مما يسهم في تقليل مستويات العزلة والإحباط التي قد تدفعهم للعودة إلى الجريمة.
٨. متابعة المعتادين بعد الإفراج: من المهم أن تقوم الجهات المعنية بتطوير برامج متابعة شاملة للمعتادين على الإجرام بعد الإفراج. تشمل هذه المتابعة تقديم دعم نفسي واجتماعي مستمر، وإشراكهم في برامج تدريبية وتوجيهية لضمان عدم عودتهم للسلوك الإجرامي.
٩. إعادة النظر في السياسات العقابية: يجب على الحكومات أن تعيد النظر في السياسات العقابية الحالية وتبني سياسات قائمة على الأدلة التي تعزز من فعالية إعادة التأهيل. من الضروري تبني نهج متكامل يشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية لضمان أن تكون السجون بيئة تأهيلية فعالة وليست مجرد مكان للعقاب.
١٠. زيادة الوعي المجتمعي: على المؤسسات الحكومية والمجتمعية العمل على زيادة الوعي العام حول أهمية إعادة التأهيل ودور المجتمع في دعم الأفراد المفرج عنهم. يمكن أن يساعد تعزيز الوعي المجتمعي في تغيير التصورات السلبية حول المعتادين على الإجرام، وخلق بيئة داعمة تساهم في إعادة اندماجهم في المجتمع.

خاتمة :

إن تحقيق نتائج فعالة في إعادة تأهيل المعتادين على الإجرام يتطلب تضافر الجهود بين المؤسسات العقابية، الأخصائيين الاجتماعيين والمعالجين النفسيين، والمجتمع. بيّنت هذه الدراسة أن تحسين البيئة العقابية وتوفير دعم نفسي واجتماعي فعال يمكن أن يساهم بشكل كبير في تقليل معدلات العودة إلى الجريمة. كما أن تقديم برامج تأهيل مخصصة وتطوير مهارات المعتادين المهنية والاجتماعية يمثل خطوة

حاسمة نحو إعادة إدماجهم في المجتمع. يجب أن تكون السياسات العقابية قائمة على الأدلة العلمية لضمان تحقيق أهداف إعادة التأهيل بشكل فعال.

المراجع :

١. عزيز، س. وآخرون. (٢٠١٩). "دور الأخصائيين الاجتماعيين في إعادة تأهيل المعتادين على الإجرام: دراسة حالة في مصر". المجلة العربية لعلم الاجتماع الجنائي.
٢. الزغبي، أ. (٢٠٢١). "الضغط الاقتصادي والعودة إلى الجريمة: دراسة في السياق الأردني". المجلة الأردنية للعدالة الجنائية.
3. Hirschi, T. (1969). Causes of Delinquency. Berkeley: University of California Press.
4. Sampson, R. J., & Laub, J. H. (1993). Crime in the Making: Pathways and Turning Points through Life. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Matthew, S., & Others. (2015). "The Influence of Correctional Environment on Recidivism". Journal of Correctional Sociology, 12(4), 320-345.
6. Barlow, H. D., & Others. (2020). "The Impact of Correctional Rehabilitation Programs on Recidivism". Journal of Criminal Justice Studies, 45(3), 237-251.
7. Beck, A. T. (1979). Cognitive Therapy and the Emotional Disorders. New York: International Universities Press.
8. Toch, H. (1992). Living in Prison: The Ecology of Survival. Washington, D.C.: American Psychological Association.



**أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي
السعودي بمدينة الطائف**

**The impact of business intelligence systems on the
performance of employees at the National Commercial Bank
of Saudi Arabia in Taif City**

إعداد

نوف مطلق شداد العتيبي
Nouf Mutlaq Shaddad Al-Otaibi
باحثة بإدارة الأعمال

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404419

استلام البحث ٢٠٢٤ / ١٠ / ٩

قبول البحث ٢٠٢٤ / ١١ / ٨

العتيبي، نوف مطلق شداد (٢٠٢٥). أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٤)، ٤٦٩ – ٥٠٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف المستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن أثر ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي، وذلك من خلال الوقوف على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، والكشف عن مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، والتعرف على طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة من العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف بلغت (٨٠) موظفًا، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: جاء مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٥٦٩)، كما كشفت النتائج أن مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٧٤٠)، كما وضحت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في الاهتمام بنظام ذكاء الأعمال وتوفير الدعم الكافي له، باعتباره أحد أسس نجاح المنظمات، و تدريب العاملين على كيفية اشتقاق الأفكار الجديدة من الكم الكبير من البيانات المخزنة في ذكاء الأعمال، وضرورة بحث الأسباب التي قد تحد من سرعة استجابة العاملين لمتطلبات العمل.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الأعمال – أداء العاملين – البنوك التجارية.

Abstract:

The study aimed to reveal the impact of business intelligence on the performance of employees in the Ahli Saudi Bank, by determining the level of application of business intelligence in the Ahli Bank of Saudi Arabia in the city of Taif, revealing the level of performance of employees in the Ahli Bank of Saudi Arabia in the city of Taif, and identifying the nature of the relationship between business intelligence And the performance of employees at the Ahli Saudi Bank in Taif; To achieve the objectives of

the study, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, which was applied to a sample of employees at the Ahli Saudi Bank in the city of Taif, which amounted to (80) employees, The study concluded with a number of results, the most notable of which are: The level of business intelligence application in the Ahli Bank of Saudi Arabia in the city of Taif was high with a mean of (4.45) and a standard deviation of (0.569), The results also revealed that the performance level of employees at the Ahli Saudi Bank in Taif was high with an arithmetic mean (4.29) and a standard deviation (0.740), The results also showed that there is a direct relationship between the application of business intelligence and the performance of employees at the Ahli Saudi Bank in Taif., In light of the results, the study recommended the necessity of continuing to pay attention to the business intelligence system and providing adequate support to it, as it is one of the foundations of the success of organizations, and training workers on how to derive new ideas from the large amount of data stored in business intelligence, and the necessity of examining the reasons that may limit the speed of response. employees to work requirements.

Keywords: business intelligence - employee performance - commercial banks.

مقدمة ومشكلة الدراسة

شهدت بيئة الأعمال تطورًا كبيرًا في السنوات الأخيرة نتيجة التغيرات التي حدثت في المنظمات واحتدام المنافسة والتنوع المعرفي والثقافي، انعكست تأثيراتها بشكل واضح على الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية، ولازم ذلك إدراكًا واسعًا وامتناميًا بأهمية إجراء التحولات والتطورات لمجاراة هذه التغيرات والتأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد، فبرز ذكاء الأعمال كأداة فاعلة في توجيه المنظمات نحو تحقيق

الأهداف، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتطوير مواردها البشرية واستغلالها أفضل استغلال.

ويعتبر ذكاء الأعمال حقلاً إدارياً متعدد التخصصات ومتكامل الأبعاد يهدف إلى بلورة الأعمال والتكنولوجيا في وثيرة واحدة، إذ يلعب ذكاء الأعمال دوراً كبيراً في نجاح واستمرارية المنظمات في العمل، من خلال ما يقوم به من تبسيط الإجراءات، وجمع المعلومات وتحليلها من أجل اتخاذ خيارات أفضل، وتعزيز الأداء، واكتشاف الفرص والعمل بشكل أكبر فاعلية (عيال عواد، ٢٠٢٢).

ويعد الأداء الجيد القاسم المشترك لجميع الجهود والأنشطة المبذولة من قبل العامل في إطار المنظمات حيث تحقيق المؤسسات لأهدافها المرسومة لا يتم ذلك إلا بسواعد العاملين بها، والإطارات المسيرة لها (بوالشرش، ٢٠٢٠).

وأداء العاملين يتأسس على أداء الأشخاص العاملين بالمنظمة، وفي مختلف مستوياتهم، وهو عنصر مهم بالتأثير في الأداء الشامل للمنظمة، لأن أي تحسين في أداء العاملين يعني بالنتيجة التحسن في الأداء الشامل للمنظمة.

وفي ظل البحث عن الأساليب التي يمكنها أن تطور من أداء العاملين في المنظمات، فيمكن أن تلعب حلول ذكاء الأعمال مع أداء العاملين دوراً مهماً في تحليل مقاييس الأداء واستخراج الرؤى في الوقت الفعلي، وتمكين صانعي القرار من التعرف على فجوات الأداء مساعدة محترفي الموارد البشرية على إنشاء ومراقبة مقاييس وتدابير موضوعية لتحليل الأداء للعاملين، والتوصية ببرامج تدريبية، كما يمكن لوظيفة الموارد البشرية استخدام ذكاء الأعمال مع مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية لتحليل المشكلات حسب الفرد والفريق والقسم والعديد من العوامل الأخرى.

كما يساعد في توجيه العاملين نحو الأهداف المنشودة، من خلال تزويدهم ببيانات دقيقة وشاملة حول أدائهم وأداء المؤسسة، يمكن للعاملين اتخاذ قرارات مدروسة وتحسين أدائهم بشكل مستمر، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التقديرات، ناهيك عن توفير الوقت والجهد المبذول في العديد من المهام الوظيفية للعاملين.

وفي هذا الصدد أكدت دراسة (Abusweilem & Abualoush, 2019) على وجود علاقة إيجابية بين ذكاء الأعمال وعمليات إدارة المعرفة وأداء المنظمات، كما خلصت دراسة (Torres et al., 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين ذكاء الأعمال والأداء.

كما أكدت دراسة العزاوي (٢٠١٣) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري.

بناء على ما تم طرحه فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في تساؤل رئيسي، وهو: ما أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف؟

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين؟

أهداف الدراسة

1. الكشف عن مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين.
3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين.

أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها، حيث يعد ذكاء الأعمال من أهم المواضيع في علم الإدارة في الآونة الأخيرة نظرًا لما له من دور كبير في تحسين إدارة المنظمات وتحقيق مستوى مرتفع من الأداء المنظمي بشكل عام.
- توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مجال ذكاء الأعمال سعيًا لإحداث التطوير المنشود في أساليب الإدارة ومستوى الأداء، وإضافة معرفة جديدة تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي في كفاءة أداء منظمات الأعمال.
- أهمية بيئة الدراسة وهي البنوك التجارية، التي تعد من أهم مصادر الاستثمار وتوظيف الأموال ودورها الكبير في الدخل الوطني.
- لفت نظر المسؤولين إلى أهمية ذكاء الأعمال ودوره المؤثر في أداء المنظمات.
- قد تسهم الدراسة في تزويد المسؤولين بنتائج وتوصيات من شأنها رفع معدلات الأداء بالنسبة للعاملين، وزيادة كفاءة أنظمة ذكاء الأعمال.

مصطلحات الدراسة

ذكاء الأعمال

يعرف ذكاء الأعمال بأنه نظام متطور للاستفادة من القدرات التكنولوجية والتنظيمية لاستخدام معلومات دقيقة ذات قيمة نوعية عالية في مجال العمل وجمع بيانات ذات موثوقية عالية الدقة من مصادرها بهدف تحسين العمليات والقرارات التي يجب اتخاذها (صالح، ٢٠٢٣، ص ٢).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة الأدوات والتقنيات والبرامج التي يستخدمها البنك الأهلي السعودي بعملياته وأدائه، لجمع المعلومات والبيانات الدقيقة بهدف تحسين العمليات والقرارات التي يجب اتخاذها على مختلف المستويات.

أداء العاملين

يعرف أداء العاملين بأنه كمية ونوعية الإنجازات الوظيفية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة في العمل، وهو درجة تحقيق وإتمام المهام، في الوقت المحدد وضمن المواصفات والكميات المحددة (الحريرات، ٢٠٢١، ص ١٥٢).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل، وأن يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة للوصول إلى أفضل النتائج.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في العام ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في العاملين بالبنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: ذكاء الأعمال

مفهوم ذكاء الأعمال

يستند مفهوم ذكاء الأعمال بصورة أساسية إلى تقنيات الحاسوب التي يتم استخدامها في تحديد واستخراج وتحليل بيانات الأعمال، فتقنية ذكاء الأعمال تعمل على تقديم الآراء التاريخية والحالية والتنبؤية للأعمال وكافة المهام المشتركة لتقنية ذكاء الأعمال واستخراج التقارير والمعالجة عبر الانترنت والتفتيح في البيانات.

ويعتبر ذكاء الأعمال مقياسًا للأداء ويعمل على تعزيز قدرة ما يسمى بذكاء المنظمة بهدف مراقبة سلوك الإجراءات وتصحيح الانحرافات في الأداء، فمن أهم أهداف ذكاء الأعمال صنع القرارات الخاصة بالعمل عن طريق استخدام المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، ويتضمن ذكاء الأعمال العديد من الأنظمة التي تساعد المنظمات على فهم الأساليب والطرق التي تحدد لها طريق النجاح والتنبؤ بالتأثيرات المستقبلية، وكنتيجة للقرارات التي تم اتخاذها في المنظمة تلعب هذه الأنظمة دور أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما وتساعد حلول أنظمة ذكاء الأعمال على تحسين أداء الأعمال في كافة المستويات (المراجعة، ٢٠٢٤، ص ١٨). ويعرف بأنه عبارة عن تقنيات وعمليات تبين أن الشخص قادر على ترتيب البيانات والمعلومات وتيسير الوصول إليها والقيام على تحليل تلك البيانات والمعلومات ليتم تحسين تلك القرارات المتخذة من أجل أداء أفضل (الثوابية، ٢٠٢٤، ص ١٦).

وهو منهج مركزي لنجاح إدارة المنظمة في التعامل مع البيانات ذات الصلة بالأعمال من أجل توفير الدعم لعملية صنع القرار (Bach, et. Al, 2018, 64). أما (Roozitalab, Sayadi, 201, 43) فيعرف ذكاء الأعمال بوصفه عملية منتظمة ومستمرة لاستخدام الأدوات الذكية في بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة والحصول على التسهيلات اللازمة لصنع القرارات. من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:

- تلعب التقنية دورًا محوريًا في ذكاء الأعمال، حيث توفر الأدوات والأنظمة اللازمة لجمع البيانات وتخزينها وتحليلها وعرضها بشكل مرئي وسهل الفهم .
 - البيانات هي عصب ذكاء الأعمال، فهي المصدر الأساسي للمعلومات التي تستخدم في اتخاذ القرارات .
 - الهدف النهائي من ذكاء الأعمال هو دعم عملية صنع قرارات مستنيرة بناء على ما يوفره ذكاء الأعمال من معلومات وتحليلات.
 - يساعد ذكاء الأعمال على تحسين أداء المنظمة في مختلف المستويات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد فرص التحسين.
- وبذلك يمكن القول إنه رغم التباين في تحديد مفهوم واضح لنظام ذكاء الأعمال؛ إلا أنه يمثل منهجية علمية تعتمد على البيانات والتقنية لتحويل المعلومات الخام إلى رؤى قابلة للتنفيذ، الأمر الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات على كافة المستويات واتخاذ قرارات أكثر دقة.

أهمية ذكاء الأعمال

تأتي أهمية ذكاء الأعمال من التعقيدات التي وصلت لها المؤسسات في إدارة أنشطتها وسلاسل عملياتها، وأصبح الكم الهائل من البيانات والمعلومات بحاجة ملحة لوجود أنظمة لإدارتها، بالإضافة إلى الظهور السريع لمزيد من الأدوات والأساليب التكنولوجية الحديثة، إضافة إلى تحديات البيئة الخارجية للمنظمة، ويمكن القول بأن أهمية ذكاء الأعمال تكمن في تيسير إجراءات العمل، وتوفير الوقت والجهد، وزيادة سرعة الوصول إلى المعلومات، وتسهيل عملية التعديل والحذف، بالإضافة إلى البيانات الحالية وتعزيز جميع جوانب الحياد والدقة ودعم عملية التنبؤ المستقبلية (Benabdeslam et al.,2020).

- ويرى البنوي (٢٠٢٤، ص ١٥) بأن أهمية ذكاء الأعمال تتمثل في النقاط التالية:
- دعم التخطيط الاستراتيجي: توفر المعلومات الكافية لدعم عملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تفيد في وضع البرامج اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ووضع البرامج اللازمة لتنفيذ أهدافها.
 - التكيف مع مجموعة متنوعة من الأحداث، سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي قد تؤثر على توجيهات وأهداف المنظمة.
 - تقليل الاعتماد على الأفراد في العمليات الإدارية وبشكل خاص في عملية اتخاذ القرارات من أجل تحرير نظام ذكاء الأعمال في المنظمة.
 - المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على إيجاد حلول للمشكلات الإدارية، مما يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة استجابة لهذه التغيرات التي قد يكون معظمها غير متوقع وغير معروف النتائج، إذ تخضع المنظمات لضغوط كبيرة من المنافسين والتي ينبغي احتواؤها وبسرعة.
 - تخفيض التكاليف: يساعد نظام ذكاء الأعمال على تخفيض تكاليف المنظمة من خلال تجنب نفقات معالجة البيانات فيما لو عولجت تقليدياً.
 - الحد من المخاطر: يمكن لأنظمة ذكاء الأعمال توفير تحليلات متقدمة حول تأثير المخاطر المحتملة على أنشطة الأعمال، هذا يسمح للقادة بفهم الخيارات المتاحة واختيار الاستجابة الأمثل للمواقف المحتملة.
 - زيادة الأرباح: يتيح نظام ذكاء الأعمال للمنظمة فرصة لتعظيم أرباحها و زيادة المبيعات من خلال التعرف على أنماط واتجاهات الزبائن.
- ويرى عيال عواد (٢٠٢٢، ص ٣٧) مجموعة من الفوائد التي توضح أهمية ذكاء الأعمال، وهي:

- توفير أدوات استقصاء المعلومات متفوقة تمكن الموظفين من تحويل المعرفة عن طريق الذكاء التحليلي وحل العديد من القضايا، مثل زيادة معدلات الاستجابة من البريد المباشر والهاتف والبريد الإلكتروني، والانترنت.
- استقصاء المعلومات، حيث يمكن للمنظمات تحديد عملاءها الأكثر ربحية وأسباب ولاء هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحديد مستقبل العملاء.
- اكتشاف الأنشطة الإجرامية لغسل الأموال.
- الحد من تعطل المعدات عن طريق تطبيق الصيانة التنبؤية.
- إدارة الوقت، وحسن تخصيص الموارد.

وترى الباحثة أن ذكاء الأعمال يسهم في دعم الموظفين وتحسين أدائهم من خلال ما يوفره لهم من رؤى واضحة من خلال تحليل البيانات حول أدائهم ومهامهم، كما يساعد الموظفين على التركيز على المهام ذات القيمة المضافة، من خلال تحديد المهام التي تستغرق وقتاً طويلاً أو التي يمكن اتمتها، وكذلك توفير الوقت والجهد للموظف ما يساعده على التركيز على المهام الإبداعية، إضافة إلى تعزيز التعاون بين العاملين من خلال المنصات المشتركة للوصول إلى البيانات والتحليلات، كما يمكن من خلال ما يوفره من بيانات أن يساعد في تخصيص التدريب والتطوير للموظفين بناء على نقاط قوتهم وضعفهم واحتياجاتهم التدريبية الفعلية.

أهداف ذكاء الأعمال

- تتصف بيئة عمل منظمات الأعمال بالتغيرات السريعة والمفاجئة والتي تكون غير معروفة النتائج، لذا أصبح على المنظمات التي تكون بنيتها ديناميكية قادرة على الاستجابة لهذه التغيرات وأداء الأعمال، وتتمثل أهداف ذكاء الأعمال في الآتي (هزايمة، ٢٠٢٣، ص ٧٥):
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت الملائم والذي من شأنه تحسين صياغة القرارات المهمة وتوليد التقارير والأدوات المساندة سهلة الاستعمال، وأيضاً الحد من تأثير العوامل الشخصية على عملية اتخاذ القرار.
 - مساعدة المديرين والمسؤولين عن وضع استراتيجيات الأعمال في فهم أنشطة المنظمة التشغيلية وتقديم النصائح، واتخاذ القرارات بشكل أفضل إضافة إلى إدارة الأداء التشغيلي.
 - زيادة كفاءة الأداء من خلال تقليل المدة اللازمة لتوفير المعلومات.
 - القدرة على التخطيط بشكل فعال وتحديد الاتجاهات بناء على المعلومات المتوفرة، مما يساعد على القيام بالتنبؤ بدقة أكبر.
 - المساهمة في إنشاء تقارير تتصف بالدقة العالية والقدرة على الحصول على ميزة تنافسية فضلاً عن معدلات للنمو الموجه.

أبعاد ذكاء الأعمال

جمع وتحليل البيانات وتخزينها

تعتبر هذه العملية الخطوة الأولى ضمن نظم ذكاء الأعمال حيث يتم خلالها جمع البيانات التي تحتاج إليها المنظمة لأداء أعمالها من خلال مجموعة التقنيات والأساليب الإحصائية العلمية المناسبة ومن ثم تخزينها ضمن قواعد بيانات ليتم الاستفادة منها، وتعتمد نظم ذكاء الأعمال والبرمجيات التي تركز عليها المنظمة ونظم المعلومات فيها على البيانات، فالغاية الأساسية لإنشاء هذه النظم هو جمع البيانات وتحليلها وتخزينها وعادة ما تكون هذه البيانات تتعلق بالعملاء والمزودين والشركاء لتستطيع المنظمة الرجوع إلى قواعد بياناتها وتنفيذ المهام المطلوبة منها، وعملية جمع البيانات لغايات معالجتها وتخزينها تعتمد على مصدرين رئيسيين وهما المصادر الداخلية والتي تأتي من خبرة العاملين وطبيعة عمل المنظمة والأخرى هي المصادر الخارجية والتي يمكن اكتسابها من البيئة الخارجية (العموش، ٢٠٢١، ص ١٢٨).

المعالجة التحليلية الفورية

تعتبر هذه التقنية من الأدوات الرئيسية لنظم ذكاء الأعمال التي تساعد على تحليل البيانات، حيث إن هذه التقنية تقوم بتحليلات معقدة في مستودعات البيانات أي أن هذه المرحلة تمثل جزء تطبيقي يهدف لتحليل وتوفير نتائج الاستفسارات الأكثر تعقيداً، من خلال تحويل البيانات التي تم جمعها وتصنيفها إلى معلومات من خلال تقييم العلاقات بينها وتدقيقها بحيث يصدر عنها معلومات ومعرفة ذات قيمة تمتاز بالوضوح والدقة، وتتضمن هذه العملية عدد من المراحل منها التأكد من صحة البيانات التي تم جمعها بحيث تضمن هذه المرحلة مدى دقتها ومن ثم مرحلة تصنيف البيانات وذلك بتوزيعها حسب صفات معينه، حيث أن تخزين البيانات النهائية دون تصنيف قد يعرقل عملية المعالجة والتحليل وفي المرحلة الأخيرة ترتيب البيانات وفقاً لطبيعة استخدامها (أحمد، ٢٠١٩، ص ٧٣).

التنقيب عن البيانات

يعد التنقيب عن البيانات موضوعاً عملياً، وهي أداة للمساعدة في شرح تلك البيانات وعمل تنبؤات منها، وأيضاً هي عملية بحث محوسب ويدوي عن معرفة في البيانات دون فرضيات مسبقة، وتحليل كمية البيانات لإيجاد علاقات منطقية، وتستخدم عملية التنقيب في البيانات أدوات مختلفة في تحليل البيانات لاكتشاف أشياء غير معروفة سابقاً وأنماط وعلاقات صحيحة في مجموعات البيانات الكبيرة، وتم وصف عملية تنقيب البيانات على أنها عملية معالجة ومعاملة للبيانات تستخدم عبرها النظم والأساليب الإحصائية والرياضية وعمليات الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم

الذاتي لاستخلاص المعلومات المفيدة وبلوغ المعرفة المستقبلية، وتتضمن أيضاً هذه الأدوات نماذج إحصائية وخوارزميات رياضية، ويتكون التنقيب عن البيانات من أربع عمليات هي: إعداد البيانات، وتحليل البيانات الاستكشافية، وتطوير النموذج، وتفسير النتائج، وغالباً ما يكون هناك الكثير من الذهاب والإياب خلال هذه العمليات وخاصة بين الثلاثة الأولى، لكن الخطوة الأولى عادة ما تستغرق معظم الوقت وتتضمن الخطوة الأولى التأكد من أن البيانات منظمة بالطريقة الصحيحة، وأن حقول البيانات المفقودة مملوءة، وأن البيانات غير الدقيقة موجودة ويتم إصلاحها أو حذفها، وأن البيانات يتم إعادة ترميزها حسب الضرورة لجعلها قابلة لنوع التحليل الذي يراد القيام به (Saltz & Stanton, 2022, 274).

وترى الباحثة أن عملية معالجة البيانات وتحليلها من أهم عمليات ذكاء الأعمال حيث يتم تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة، باستخدام مجموعة من النظم والأساليب الإحصائية والعمليات والتقنيات من أجل استخلاص المعلومات المفيدة واكتساب المعرفة، وتمكن المعرفة المنظمة من استغلال الفرص واستثمارها وعدم عملية اتخاذ القرارات.

عرض التقارير

إن عرض التقارير يعني عرض النتائج بعد تحليلها وتقييمها ويكون ذلك من خلال ربط الوقائع المادية وتلخيص النتائج المتعلقة بها، ويعتمد التقرير على وجود هيكلية عامة للموضوع الأساسي وتفرعاته بالإضافة إلى ملخص استنتاجي لما ورد فيه، ويكون تقرير مفصل يكتب لمناقشة مشكلة ما واتخاذ الإجراء اللازم لإيجاد حل مناسب، ويعتبر كل من التقرير الإعلامي والتحليلي جزءاً من التقارير الرسمية، إن دقة ووضوح البيانات المقدمة من أنظمة ذكاء الأعمال تساعد في توفير الوقت والجهد من خلال عرضها على شكل تقارير ملخصة تهدف إلى إيصال المعلومات للمحلين ومتخذي القرار والموظفين (الخطاطبة، ٢٠٢٣، ص ٩٣).



المصدر: الخطاطبة، ٢٠٢٣.

المحور الثاني: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين

الأداء هو الفعل المبذول الذي يتم إنجازه من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها؛ لذا يعكس المفهوم كلاً من الوسائل والأهداف اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (أحمد، ٢٠٢٤، ص ٥٣).

ولهذا يعد المورد البشري أهم مورد في المنظمات والشركات فمن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها (بدور، ٢٠٢٤، ص ٣٤١).

ويعرف أداء العاملين بأنه: الطريقة التي يؤدي بها العامل الواجبات والالتزامات المنوطة به؛ بمعنى آخر، إنه مقياس لمدى نجاح العامل في إكمال عمله ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة (الحجيج، ٢٠٢٤، ص ٢٦).

أهمية أداء العاملين

لأداء العاملين أهمية بالغة داخل أي مؤسسة، فهو الوسيلة التي من خلالها يتم دفع المؤسسة لتنفيذ مخططاتها بحيوية ونشاط، وقد ذكر (علي، ٢٠٢٠، ٤٠) أن أهمية الأداء تكمن في أنه:

- يحدد مدى قدرة المنظمة على استغلال القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة الفرد ودافعيته تجاه عمله.
- يسهم في نجاح إدارة المؤسسة ومدى سلامة أنشطتها التي تعدها داخل المؤسسة وتنفيذها.
- يحدد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المؤسسة.
- رفع درجة جودة مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها في المؤسسة.
- مساعدة القيادات الإدارية في المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء في المؤسسة.
- تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الفرد وتحقيق رغباته.
- تقليل التكاليف وترشيد المصروفات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

وبناءً على ذلك ترى الباحثة أن أداء العاملين هو محور أساسي تقوم عليه استدامة المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بشرط استغلال إمكانات الموارد

البشرية بشكل فعال، الأمر الذي يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي أصبحت شديدة المنافسة.

أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع (المناعي، ٢٠٢٠: ٢٤):

١. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

٢. الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل، من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذلك مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

٣. الأداء المعاكس أو المجابه: وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وتشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. وبناء على ما سبق يتضح أن الأداء ليس مقتصرًا على إنجاز المهام الوظيفية الأساسية، بل يشمل أيضاً السلوكيات التي تؤثر على البيئة العمل، والعلاقات بين الموظفين، ومدى التزام الموظف بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها.

العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بمجموعة من العوامل والتي يمكن أن تؤثر فيه سلباً وإيجاباً، ولا بد للمؤسسات من أخذها بعين الاعتبار في سبيل تحسين ورفع مستويات الأداء فيها، ووفقاً يمكن أن تتلخص هذه العوامل بما يلي (السكر، ٢٠١٧: ٤٧):

١. الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من وضوح الأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات، وجهة المسألة.

٢. أنظمة وإجراءات العمل: والتي تمثل مجموعة السياسات والقوانين الإجراءات التي تتحكم بأنشطة المنظمة، والتي قد يسهم في تنمية روح الإبداع لدى الموظفين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة، والابتعاد عن الروتين والتشدد والتعقيد.
 ٣. الاتصالات: وتعد أساس العمليات الإدارية، فمن خلالها يتم الحفاظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها.
 ٤. نمط القيادة: حيث إن توفر القيادة الواعية والحكيمة من شأنه تنمية وتعزيز أداء الموظفين من خلال إرشادهم، وتنسيق وتنظيم جهودهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.
 ٥. الحوافز: والتي تعتبر من أهم الوسائل التي تحث الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية الأداء والإبداع في المنظمات، لما لها من دور في تشجيع الموظفين على المبادرة والتجديد، والإنجاز، حيث تعتبر الحوافز مقومًا رئيسًا في المنظمات المبدعة، ومؤشرًا لوجود الإبداع والتنمية.
 ٦. التدريب: والذي يعد من أدوات التنمية التي إذا أحسنت المنظمة استثمارها أمكنتها من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وتبرز أهمية أداء العاملين كونه أساس تطوير وتنمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأهم في تكوين المنظمة.
- وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن العوامل السابقة والتي تؤثر على أداء العاملين هي عوامل تتشابك وتتفاعل مع بعضها لتشكل بيئة عمل إما بيئة عمل تساعد على الإنتاجية أو تحد من إنتاجية العاملين، فالهيكل التنظيمي الواضح، وأنظمة العمل المرنة، إضافة إلى الاتصالات الفعالة، والقيادة الحكيمة، والحوافز الجاذبة، والتدريب المستمر، جميعها عوامل متكاملة تساهم في خلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم.
- ثانياً: الدراسات السابقة
- دراسة شخاتره (٢٠٢١) بعنوان: " أثر قدرات ذكاء الأعمال على الأداء التنافسي في البنوك الإسلامية في الأردن".
- هدفت الدراسة إلى قياس أثر قدرات ذكاء الأعمال على الأداء التنافسي في البنوك الإسلامية في الأردن، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مدراء المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك الإسلامية في الأردن، وبلغ عددها (٢٤٠) مديراً، وبلغ عدد الردود على الاستبانات المرسلّة (٢٠٢) وما كان صالحاً لإجراء التحليل بعد التدقيق (١٨٨) توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات ذكاء الأعمال على الأداء التنافسي.

دراسة عيال عواد (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر ذكاء الأعمال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ذكاء الأعمال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة الدراسة من (٢٢٣) موظفًا في البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود مستوى مرتفع لكل من ذكاء الأعمال والأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال، في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة علي (٢٠٢٠) بعنوان: " دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل".

هدفت الدراسة التعرف على نظام ذكاء الأعمال ودوره في تعزيز الأداء العالي، واختبر في القطاع المصرفي ممثلًا بثمانية مصارف أهلية في محافظة أربيل، تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (٨٠) مديرًا موزعين في مستويات إدارية مختلفة (أعضاء مجلس الإدارة، مديرون عامون ومديرو أقسام وشعب ومديري مكاتب) واستخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وقد سعى البحث لاختبار فرضية رئيسة مفادها قياس علاقة التأثير بين متغيراتها بالاعتماد على النتائج التي استخرجت من الشبكات العصبية وذلك للإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها أن نظام ذكاء الأعمال نظامًا حيويًا ومهمًا في نجاح المنظمات واستمرارها والإسهام في تعزيز أدائها، وهذا ما أكدته نتائج التحليل التي أظهرت وجود علاقة تأثيرية معنوية بين مكونات نظام ذكاء الأعمال وأبعاد الأداء العالي.

دراسة (Abusweilem&Abualoush, 2019) بعنوان: "تأثير عملية إدارة المعرفة وذكاء الأعمال في الأداء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال؛ وتحديد تأثيرهما على أداء العاملين، تمثل مجتمع الدراسة من جميع فروع بنك الإسكان في محافظة إربد في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٦) من العاملين في البنك، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المنظمات، علاوة على ذلك، كان لمكونات ذكاء الأعمال آثار إيجابية على أداء المنظمات.

دراسة (Aun, 2021) بعنوان: "تقييم ذكاء الأعمال في أداء الشركات". هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ذكاء الأعمال في أداء الشركات بأبعاده (التزام الموظفين، الابتكار المنظمي، البقاء المنظمي) في شركات الصناعة التحويلية في نيجيريا، من خلال التعرف على تقييم مدى مساهمة التعلم المنظمي في التزام العاملين، ودراسة مدى مساهمة جميع المعلومات في الابتكار المنظمي، والتحقق من أثر تخزين البيانات في بقاء المنظمة، واعتمدت الدراسة استراتيجية دراسة الحالة، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٥) موظفاً في شركة بورتلاند - نيجيريا للأصبغ والمنتجات، كما اعتمدت أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مؤلفة من (٨٩) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن ذكاء الأعمال من خلال التعلم المنظمي له تأثير كبير التزام العاملين بنسبة (٧٠,٥%)، ويساهم جمع المعلومات يساهم في الابتكار المنظمي بنسبة (٧٨,٢%)، وأن تخزين البيانات يساهم في بقاء المنظمة بنسبة (٧١,٤%)، مما يعني أن هناك درجة من الارتباط بين متغيرات الدراسة، كما خلصت الدراسة إلى أنه عندما تستخدم أنظمة ذكاء الأعمال على نطاق واسع فإنها تحسن من أداء الشركات خاصة عندما يتم التركيز بشكل أكبر على جمع المعلومات وتخزين البيانات التي ثبت أن لها تأثيراً كبيراً في الأداء.

دراسة طويل (٢٠١٨) بعنوان: " الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية : دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة".

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في البنوك الجزائرية العمومية العاملة في ولاية سكيكدة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة بلغت (١١٧) عاملاً في البنوك الجزائرية العمومية في ولاية سكيكدة، حيث، وكشفت النتائج عن أن هناك درجة تطبيق متوسطة لمبادئ وأبعاد الجودة الشاملة، كما أن مستوى أداء العاملين جاء بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء الأفراد العاملين.

دراسة شبير (٢٠١٥) بعنوان: "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني : دراسة حالة : بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، وقد تم اختيار بنك فلسطين ليكون حالة الدراسة، ذلك من خلال التعرف إلى مدى استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال، ودراسة العلاقة بين استخدام تلك الأدوات وتنمية رأس المال البشري؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك فلسطين

بقطاع غزة والبالغ عددهم ٤٧٩ موظفًا، وكبير حجم عينة المجتمع فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (230) استبيان تم إعداده لهذا الغرض على أفراد مجتمع الدراسة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، وأن بنك فلسطين يمتلك مستوى مرتفعًا من تنمية رأس المال البشري ومستوى ذكاء الأعمال.

وتميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وعيبتها؛ حيث تعدّ الدراسة الأولى على -حد علم الباحثة- من التي تتناول ذكاء الأعمال وأثره في أداء العاملين في البنوك في المملكة العربية السعودية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة نقاط، هي:

١. الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.
٢. معرفة خطوات بناء الأداة البحثية وهي الاستبانة.
٣. معرفة المنهجية العلمية لملائمة موضوع الدراسة.
٤. الاطلاع على الأساليب الإحصائية المناسبة.
٥. الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها العلمية، والاستفادة منها في ربطها بنتائج الدراسات السابقة.
٦. الاستفادة من المراجع المختلفة التي تخدم الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية" (درويش، ٢٠١٨، ص. ١١٨)، ففي ضوء هذا المنهج سوف يتم القيام عرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك لمعرفة أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.

مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة على أنه «جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو كالأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة» (عبيدات وعبد الحق وعدس، ٢٠١٧، ص ٩٦)، وبناءً على مشكلة الدراسة

وأهدافها، فقد تحدد مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.

عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة من جميع العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ عددهم (٨٠) موظف من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة

تمّ اختيار الاستبانة أداة للدراسة؛ لملائمتها لمنهج الدراسة القائم على التحليل والتفسير، وبما يحقق أهداف الدراسة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات؛ الأمر الذي يعين على وصفها وزيادة القدرة على تفسيرها، وتعرف الاستبانة بأنها: تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة والمزودة بإجاباتها والآراء المحتملة أو بفراغ ليملئها المبحوث بما يراه مناسباً وما يعتقد بأنه هو الإجابة الصحيحة (سليمان، ٢٠١٠م، ص ١٠٢).

وقد قامت الباحثة بالاعتماد على أداء استبيان محكمة لدراسة ماجستير للباحث (الأدهمي، ٢٠٢٣) وهي استبانة محكمة، وذلك بعد الرجوع إلى المشرف العلمي وأخذ الموافقة على تطبيقها ومناسبتها للدراسة الحالية خاصة وأن دراسة (الأدهمي، ٢٠٢٣) تناولت نفس موضوع الدراسة الحالية، ولكن في البيئة الأردنية.

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

كما أشرنا سابقاً فقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أداة استبيان من دراسة (الأدهمي، ٢٠٢٣)، وهي استبانة محكمة، التي تناولت موضوع أثر ذكاء الأعمال على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، وقد قامت الباحثة بتغيير بعض الألفاظ البسيطة، والتي لا تؤثر على جوهر الاستبيان مطلقاً، حتى أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية.

صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة ميدانياً، من أجل التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة،

حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

جدول رقم (١) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٨٥١	٨	**٠.٩٠٥
٢	**٠.٧١٦	٩	**٠.٨٩٠
٣	**٠.٨١٥	١٠	**٠.٧٨٨
٤	**٠.٦٨٢	١١	**٠.٨٠٥
٥	**٠.٦٦٩	١٢	**٠.٧٩٦
٦	**٠.٨٣٦	١٣	**٠.٦١٦
٧	**٠.٨٠٩	-	-

**** دال عند مستوى (٠.٠١)**

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن جميع عبارات محور " (مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف" دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٦١٦ إلى ٠.٩٠٥)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٨٤١	٨	**٠.٧٨١
٢	**٠.٩٠٣	٩	**٠.٨٦٥
٣	**٠.٨٩٦	١٠	**٠.٨٧١
٤	**٠.٨٥٠	١١	**٠.٨٤٤
٥	**٠.٨٢٩	١٢	**٠.٨٨٦
٦	**٠.٩٣٨	١٣	**٠.٨٧٠
٧	**٠.٩١٧	١٤	**٠.٨٣٧

**** دال عند مستوى (٠.٠١)**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن جميع عبارات محور " مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف" دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠.٧٨١ إلى ٠.٩٣٨)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لمحاول أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف	١٣	٠.٩٤٨
٢	المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف	١٤	٠.٩٧٤
	الثبات الكلي	٢٧	٠.٩٧٢

يوضح الجدول رقم (٣) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٧٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٩٤٨ إلى ٠.٩٧٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

تحديد بدائل الاستجابة على أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (الخماسي) لتسهيل تفسير النتائج وتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة؛ حيث تم التعبير عن الاستبانة كمياً بإعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة درجات تصنف كالآتي: (عالية جداً (٥) درجات، عالية (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجة، منخفضة جداً (١) درجة)، ولتحديد طول فئات المقياس، تم حساب المدى بطرح أقل قيمة من أكبر قيمة (٥-١ = ٤)، ثم تقسيمها على عدد بدائل الأداة (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضَّح في الجدول الآتي:

ءءول (٤): ءوزیع للفنات وفق ءءرء المسءءم فی أءاة ءءارة

مءى المءوسءات	الوصف
أكبر من ٤.٢٠ - ٥.٠٠	عالية ءءاً (مواق بشءة)
أكبر من ٣.٤٠ - ٤.٢٠	عالية (مواق)
أكبر من ٢.٦٠ - ٣.٤٠	مءوسءة (مءایء)
أكبر من ١.٨٠ - ٢.٦٠	منءفضة (غیر مواق)
١.٨٠ - ١.٠٠	منءفضة ءءاً (غیر مواق بشءة)

إءراءات ءءببق أءاة ءءارة

- قامء الباءءة بءءببق أءاة ءءارة (الاسءبائة) وفقاً للءءوات ءالائة:
- ءم ءءببق أءاة ءءارة على عیئة ءءارة من ءلال إرسال الرابء الءكءرونی للاءاة لءءء من المسؤولین والموظفین عن طریق البریء الءكءرونی وعن طریق وسائل ءءاصل الاءءماعی كبرنامء واءس آب.
 - ءم ءءاصل بشكل مباءر مع الموظفین والبنك للءاكء من نشر الاسءبائة.
 - اسءمءرء المءابءة بالءءاصل المءءءع لءء أفراد العیئة على الاسءبائة، ءیء اسءغرق اسءفاء ءالبیة الاسءبائات (٣٠) یوم من ءاریء ٢٣ / ١٠ / ٢٠٢٤م إلى ٢٣ / ١١ / ٢٠٢٤م.

- ءصلء الباءءة على اسءبائات (٨٠) من أفراد مءءم ءءارة.
- ءم إءءال ببائات الاسءبائات فی ءاسب الالی من ءلال البرنامء الإءصائى (spss)، والبءء بءءلیها واسءءلاص ءءائء وءسیرها.

الأسالیب الإءصائیة المُسءءمة فی ءءارة:

لءءقیق أهداف ءءارة وءءلیل الببائات ءئی ءم ءءمیعها، فقء ءم اسءءءام العیءء من الأسالیب الإءصائیة المءاسباءة باسءءءام ءءزم الإءصائیة للعلوم الاءءماعیة Statistical Package for Social Sciences وءئی یرمز لها اءءصاراً بالرمز (SPSS)، وبعء ءلك ءم ءساب المءابیس الإءصائیة ءالائة:

١. ءءكرارات والنسب المءویة للءءرف على ءءصائص الشءصیة والوظیفیة لأفراء عیئة ءءارة.
٢. معامل ارءبائء بیرسون (Pearson correlation) لءساب صءق الاءساق ءالاءى لأءاة ءءارة.
٣. معامل ألفاكرونباء (Cronbach's Alpha) لءساب معامل ءببائء المءاور المءءلفة لأءاة ءءارة.

٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة لتحقيق هدفها والإجابة عن تساؤلاتها، إضافة إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام التحليل الوصفي للبيانات وباستخراج نتائج التوزيعات التكرارية ونسب خصائص العينة، بالإضافة إلى معرفة الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة، وذلك كما يلي:

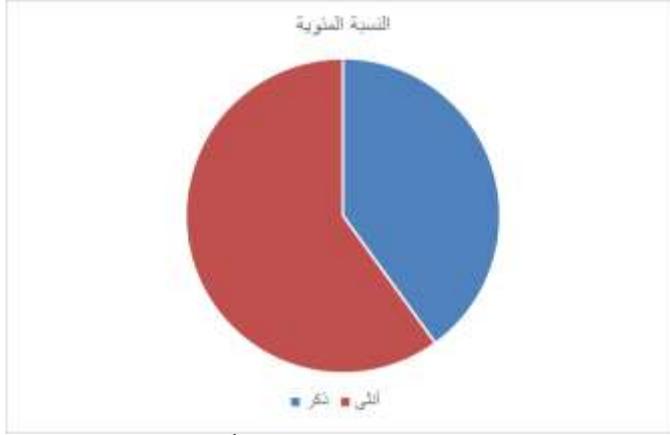
أولاً: عرض نتائج البيانات الأولية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

١- النوع الاجتماعي:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرارات	النوع الاجتماعي
٤٠.٠	٣٢	ذكر
٦٠.٠	٤٨	أنثى
١٠٠.٠	٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الإناث بتكرار (٤٨) وبنسبة (٦٠%)، في حين أن هناك (٣٢) من أفراد الدراسة بنسبة (٤٠%) من الذكور، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد الإناث بين عينة الدراسة.

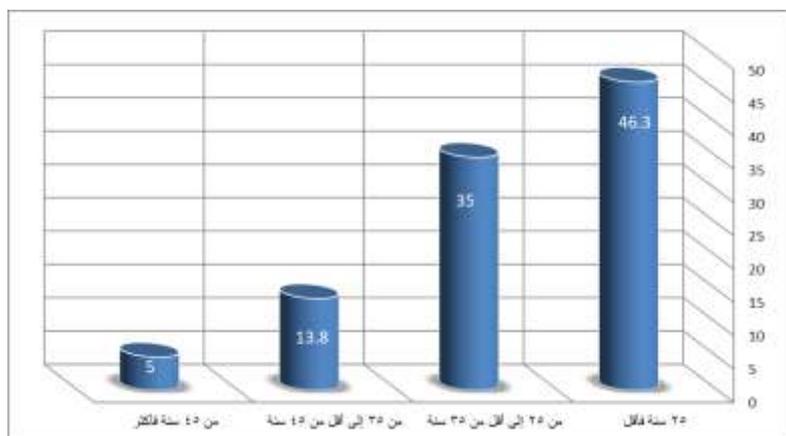


شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي
٢- العمر:

جدول رقم (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
٤٦.٣	٣٧	٢٥ سنة فأقل
٣٥.٠	٢٨	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
١٣.٨	١١	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
٥.٠	٤	من ٤٥ سنة فأكثر
١٠٠.٠	٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة بتكرار (٣٧) ونسبة (٤٦.٣%)، في حين وجد أن (٢٨) من أفراد الدراسة بنسبة (٣٥%) أعمارهم تتراوح من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، وأيضاً وجد أن (١١) من أفراد الدراسة مستوى أعمارهم يتراوح من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة وبلغت نسبتهم (١٣.٨%)، وفي الأخير تبين أن (٤) من أفراد الدراسة بنسبة (٥%) أعمارهم تتراوح من ٤٥ سنة فأكثر، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى أعمار أفراد الدراسة من الشباب.



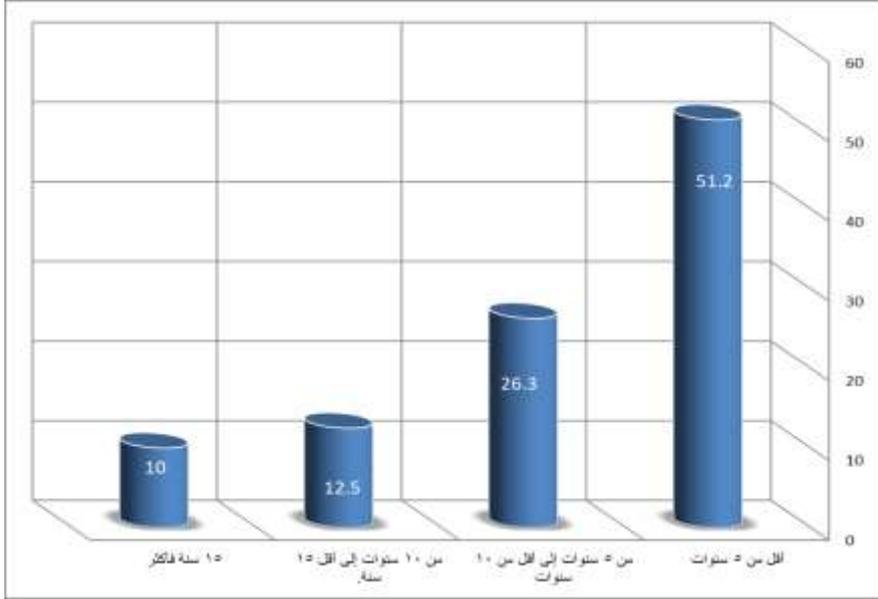
شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

٣- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
٥١.٢	٤١	أقل من ٥ سنوات
٢٦.٣	٢١	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
١٢.٥	١٠	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة.
١٠.٠	٨	١٥ سنة فأكثر
%١٠٠.٠	٨٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات بتكرار (٤١) ونسبة (٥١.٢%)، في حين أن هناك (٢١) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٦.٣%) عدد سنوات خبرتهم تتراوح من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، كما وجد أن هناك (١٠) من أفراد الدراسة بنسبة (١٢.٥%) عدد سنوات خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، وفي الأخير وجد أن هناك (٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٠%) عدد سنوات خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر، وتدل هذه النتيجة على انخفاض عدد سنوات الخبرة لدى أفراد الدراسة وقد يرجع ذلك إلى وضحته النتائج السابقة من انخفاض مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة.



شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

ثانياً: عرض نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف ؟

للتعرف على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف

م	الفقرة	درجة الموافقة												
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	يسعى البنك إلى تحسين خدمات البنك على الويب باستخدام جمع البيانات	١	١.٣	١	١.٣	٦	٧.٥	٢٥	٣١.٣	٤٧	٥٨.٨	٤.٤٥	٠.٧٩٤	٦
٢	عملية جمع البيانات تساعد على تحسين أداء الخدمات	١	١.٣	٢	٢.٥	٤	٥	٢٦	٣٢.٥	٤٧	٥٨.٨	٤.٤٥	٠.٨١٠	٧
٣	يهتم البنك بتخزين البيانات والمعلومات التي تساهم في تطويره	٠	٠	٢	٢.٥	٣	٣.٨	٢٥	٣١.٣	٥٠	٦٢.٥	٤.٥٤	٠.٦٩٣	١
٤	يحقق البنك الإبداع التكنولوجي المعتمد على مخزون هائل من المعرفة	٠	٠	٠	٠	٤	٥	٣٤	٤٢.٥	٤٢	٥٢.٥	٤.٤٧	٠.٥٩٥	٤
٥	يؤدي تخزين كم كبير من البيانات إلى إمكانية اشتقاق أفكار جديدة من هذه البيانات	٠	٠	٢	٢.٥	٥	٦.٣	٣٣	٤١.٣	٤٠	٥٠	٤.٣٩	٠.٧٢٠	١١
٦	عملية التنقيب عن البيانات تحسن من تصميم منتجات وخدمات البنك	٠	٠	١	١.٣	١٠	١٢.٥	٢٦	٣٢.٥	٤٣	٥٣.٨	٤.٣٩	٠.٧٥٥	١٢
٧	يسهل التنقيب في البيانات في العثور على منتجات وخدمات جديدة في أي وقت وبأقل جهد	٠	٠	١	١.٣	٧	٨.٨	٢٤	٣٠	٤٨	٦٠	٤.٤٩	٠.٧١١	٣
٨	يقدم تنقيب البيانات معلومات ذات مستوى عالي من الدقة للبنك والعميل	١	١.٣	١	١.٣	٦	٧.٥	٢٨	٣٥	٤٤	٥٥	٤.٤١	٠.٧٩١	١٠
٩	يطور التنقيب عن البيانات أداء الخدمات البنكية	١	١.٣	١	١.٣	٨	١٠	٢٦	٣٢.٥	٤٤	٥٥	٤.٣٩	٠.٨١٩	١٣
١٠	تساعد سرعة التحليل المتقدم للبيانات في البنك على توفير الوقت والجهد في بناء خدمة جديدة	٠	٠	٢	٢.٥	٣	٣.٨	٢٨	٣٥	٤٧	٥٨.٨	٤.٥٠	٠.٦٩٤	٢

أثر نظمة ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف ، نوف العتيبي

م	الفقرة	درجة الموافقة									
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١١	يساعد التحليل المتقدم للبيانات في تلبية جميع احتياجات ورغبات العميل مهما كانت	٠	٠	١	١	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
١٢	تناقل المعلومات بالشكل السليم في البنك ينمي القدرة على اكتشاف الفرص والتحديات	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١٣	يحافظ البنك على عملية التواصل بينه وبين عملائه بشكل مستمر	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
-	المتوسط الحسابي العام	٠.٥٦٩	٤.٤٥								

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن محور مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف يتضمن (١٣) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٤.٣٩ إلى ٤.٥٤) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافق بشدة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٤٥) بانحراف معياري (٠.٥٦٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف ، مما يدل على أن مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيال عواد (٢٠٢٢) والتي أظهرت وجود مستوى مرتفع من ذكاء الأعمال في البنوك التجارية الأردنية. كما وتتفق مع دراسة شبير (٢٠١٥) والتي أظهرت وجود مستوى عال من ذكاء الأعمال في بنك فلسطين.

ووفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، فإن أبرز العبارات التي حصلت على أعلى درجة موافقة وتعكس مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف كما يراها أفراد عينة الدراسة تتمثل في العبارات (٣، ١٠، ٧)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة على درجة تحققها.

حيث جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يهتم البنك بتخزين البيانات والمعلومات التي تساهم في تطويره) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٤) وبانحراف معياري (٠.٦٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن البنك يهتم بتخزين البيانات والمعلومات التي تساهم في تطويره. وقد يرجع ذلك إلى أن البنك يعترف بأهمية البيانات كعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء، فالبيانات هي الوقود الذي يغذي أنظمة ذكاء الأعمال، مما يسمح بتحليلها واستخراج رؤى قيمة منها، كما وتعكس هذه العبارة وجود ثقافة تنظيمية داخل البنك تعطي الأولوية للبيانات والمعرفة المستمدة منها.

وفي هذا الصدد تشير دراسة (Aun, 2021) إلى أهمية ذكاء الأعمال وبشكل خاص جمع وتخزين المعلومات التي تحسن من أداء الشركات وتطويرها. وفي المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (تساعد سرعة التحليل المتقدم للبيانات في البنك على توفير الوقت والجهد في بناء خدمة جديدة) بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وبانحراف معياري (٠.٦٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن سرعة التحليل المتقدم للبيانات في البنك يساعد على توفير الوقت والجهد في بناء خدمة جديدة.

وقد يرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة يدركون دور التحليلات المتقدمة في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتحسين كفاءة العمليات، كما وتوضح أن البنك يسير في الاتجاه الصحيح في استراتيجيته نحو تطبيق ذكاء الأعمال لأنها تحظى بدعم الموظفين.

حيث إن سرعة التحليل المتقدم للبيانات في البنك تعمل على توفير الوقت والجهد عند تطوير خدمات جديدة، أو لفهم احتياجات العملاء وسلوكهم بشكل سريع، مما يساعد على تصميم خدمات مخصصة تلبي توقعاتهم، كما يساعد الموظفين في تنفيذ العديد من المهام الوظيفية في وقت قصير.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة عيال عواد (٢٠٢٢) إلى ذكاء الأعمال يساهم بشكل كبير في إدارة الوقت، وتخصيص الموارد بشكل دقيق.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يسهل التنقيب في البيانات في العثور على منتجات وخدمات جديدة في أي وقت وبأقل جهد) بمتوسط حسابي (٤.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٧١١)، وهذا يدل على أن هناك

موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التنقيب في البيانات يسهل في العثور على منتجات وخدمات جديدة في أي وقت وبأقل جهد.

وهو ما يؤكد مدى تقدير فريق العمل لدور البيانات في دفع عجلة الابتكار، وقد يرجع ذلك إلى أن البنك يستخدم أدوات وتحليلات متقدمة تسهل عملية استخراج القيمة من البيانات، إضافة إلى أن البنك يمتلك ثقافة ابتكار قوية، وأن ذكاء الأعمال يعتبر أداة أساسية لدعم هذه الثقافة.

ولذلك توصي الباحثة بالاستمرار في الاستثمار في تطوير أدوات من شأنها تحسين القدرات التحليلية، لضمان استمرار القدرة على استخراج أقصى قيمة ممكنة من البيانات التي يتيحها ذكاء الأعمال.

ووفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، فإن أقل العبارات التي حصلت على درجة موافقة تعكس مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف كما يراها أفراد عينة الدراسة تتمثل في العبارات (٥، ٦، ٩)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة على درجة تحققها.

حيث جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يؤدي تخزين كم كبير من البيانات إلى إمكانية اشتقاق أفكار جديدة من هذه البيانات) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٧٢٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة أن تخزين كم كبير من البيانات يؤدي إلى إمكانية اشتقاق أفكار جديدة من هذه البيانات.

وعلى الرغم من مجيء العبارة السابقة في المرتبة الحادية عشر إلا أنها أيضاً جاءت بدرجة مرتفعة وهو ما يعكس فهماً جيداً لأهمية تخزين البيانات في اشتقاق أفكار جديدة.

وترى الباحثة أنه يجب أن نأخذ في الاعتبار التباين في الآراء حول العبارة السابقة، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الخبرات الشخصية، حيث يكون أصحاب الخبرة الكبيرة يجعلهم أكثر اقتناعاً بأهمية تخزين البيانات في اشتقاق الأفكار الجديدة.

وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (عملية التنقيب عن البيانات تحسن من تصميم منتجات وخدمات البنك) بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٧٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين

أفراد الدراسة على أن عملية التنقيب عن البيانات تحسن من تصميم منتجات وخدمات البنك.

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة محمد (٢٠١٩) على أن عملية تنبؤات الأعمال على أنها الأساليب الممتازة في تطبيقات أساليب التنقيب في البيانات، فاستخدمت هذه الأساليب في إيجاد الأسعار المضمونة والتنبؤات السعرية المستقبلية، كما وحققت النجاح في تطوير أنظمة القياس الرقمية في تحديد مخاطر القروض والاحتياجات، وأي المنتجات التي يفضلها العملاء، ولماذا يفقد البنك بعض العملاء وذهبهم إلى منافسين آخرين.

وفي هذا الصدد توصي الباحثة بضرورة تطوير منصة تحليلية موحدة تسمح للموظفين بالوصول إلى البيانات وتحليلها بسهولة.

وفي المرتبة الثالثة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يطور التنقيب عن البيانات أداء الخدمات البنكية) بمتوسط حسابي (٤.٣٩) وبانحراف معياري (٠.٨١٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التنقيب عن البيانات يطور من أداء الخدمات البنكية.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية لأن التنقيب عن البيانات عندما يسهل عملية العثور على منتجات وخدمات جديدة في أي وقت، وعندما يحسن من تصميم المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك، فإنه بالتالي يطور من أداء الخدمات البنكية بشكل عام، لأن البنك يستطيع من خلال ما يقدمه التنقيب عن البيانات من تحديد رؤى العملاء على سبيل المثال، وتحليل سلوكهم، واهتماماتهم، كما يمكنه تحسين كفاءة العمليات البنكية كتنحيص الموارد بشكل أفضل وتقديم استشارات مالية أكثر دقة، بالتالي يحسن من أداء خدماته البنكية بشكل عام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف؟

للتعرف على مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف

م	الفقرة	درجة الموافقة																			
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة											
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت										
١	يتمتع العاملون بالبنك بسرعة الإنجاز	٠	٠	٣	٣	٣	٣	٧	٧	٧	٧	٣٣	٣٣	٤٣	٤٣	٥٣	٥٣	٤٣	٤٣	٠	٠
٢	يتمتع العاملون بالبنك بسرعة تلبية احتياجات العملاء	١	١	٥	٥	٨	٨	١٠	١٠	٢٦	٢٦	٣٢	٣٢	٤٠	٤٠	٥٠	٥٠	٤٠	٤٠	٠	٠
٣	يتمتع العاملون بالبنك بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل	٠	٠	٥	٥	٧	٧	٧	٧	٣٢	٣٢	٤٠	٤٠	٣٦	٣٦	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	٠	٠
٤	يقوم العاملون بالبنك بتنفيذ مهامهم الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة	٢	٢	٣	٣	٨	٨	٨	٨	٢٦	٢٦	٣٢	٣٢	٤١	٤١	٥١	٥١	٤١	٤١	٠	٠
٥	يلتزم العاملون بالبنك بتنفيذ تعليمات العمل بشفاافية	٠	٠	٢	٢	٢	٢	١٤	١٤	١٧	١٧	٢٤	٢٤	٣٠	٣٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٠	٠
٦	يمارس العاملون بالبنك عملهم وفقاً للشروط والضوابط الخاصة بالعمل	٢	٢	٠	٠	٠	٠	١٠	١٠	١٢	١٢	٢٦	٢٦	٣٢	٣٢	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٠	٠
٧	يمارس العاملون بالبنك عملهم بدقة متناهية	٠	٠	٤	٤	٥	٥	٩	٩	١١	١١	٢٨	٢٨	٣٥	٣٥	٤٨	٤٨	٤٨	٤٨	٠	٠
٨	يقوم العاملون بالبنك بالتدقيق الفوري لكافة المعاملات المنجزة قبل نهاية الدوام الرسمي	٠	٠	٤	٤	٥	٥	١١	١١	١٣	١٣	٢٦	٢٦	٣٢	٣٢	٣٩	٣٩	٣٩	٣٩	٠	٠
٩	يقوم العاملون بالبنك بالاستئناس برأي مدراءهم وتوجيهاتهم في الحالات الخاصة	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠	١٠	١٢	١٢	٣٠	٣٠	٣٧	٣٧	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٠	٠
١٠	يمتلك العاملون بالبنك المعرفة التامة بمتطلبات العمل وإجراءاته	١	١	٢	٢	٢	٢	١٠	١٠	١٢	١٢	٢٩	٢٩	٣٦	٣٦	٣٨	٣٨	٣٨	٣٨	٠	٠
١١	يمتلك العاملون بالبنك المؤهلات والمهارات المناسبة للعمل	٠	٠	٢	٢	٢	٢	٩	٩	١١	١١	٢٧	٢٧	٣٣	٣٣	٤٢	٤٢	٤٢	٤٢	٠	٠
١٢	يمتلك العاملون بالبنك الخبرات الكافية في العمل	٠	٠	١	١	١	١	١٤	١٤	١٧	١٧	٢٨	٢٨	٣٥	٣٥	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٠	٠

م	الفقرة	درجة الموافقة												
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١٣	يمتلك العاملین بالبنک المعرفة بالتقنيات التكنولوجية واستخداماتها في العمل	١	١.٣	١	١.٣	١٢	١٥	٢٧	٣٣.٨	٣٩	٤٨.٨	٤.٢٨	٠.٨٥٦	٧
١٤	يمتلك العاملین بالبنک المعرفة الكافية للتعامل مع مشكلات العمل	٢	٢.٥	١	١.٣	١٠	١٢.٥	٢٤	٣٠	٤٣	٥٣.٨	٤.٣١	٠.٩٢٢	٥
-	المتوسط الحسابي العام											٤.٢٩	٠.٧٤٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن محور مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف يتضمن (١٤) عبارة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٤.٢٤ إلى ٤.٣٨) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة موافق بشدة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٢٩) بانحراف معياري (٠.٧٤٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، مما يدل على أن مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف جاء بدرجة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طويل (٢٠١٨) والتي خلصت إلى وجود مستوى عال من الأداء لدى العاملين في البنوك العمومية بولاية سكيكدة.

ووفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، فإن أبرز العبارات التي حصلت على أعلى درجة موافقة وتعكس مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف كما يراها أفراد عينة الدراسة تتمثل في العبارات (٩، ١، ١١)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة على درجة تحققها.

حيث جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (يقوم العاملین بالبنک بالاستئناس برأي مدراءهم وتوجيهاتهم في الحالات الخاصة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٧٠٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن العاملين بالبنك يقومون بالاستئناس برأي مدراءهم وتوجيهاتهم في الحالات الخاصة.



وقد يرجع ذلك إلى إدراك الموظفين أهمية اتباع توجيهات المدراء في بعض الأمور التي تتطلب الاستشارة، كما وتفسر النتيجة وجود ثقافة مؤسسية في البنك تشجع على التعاون والعمل الجماعي.

لذلك ترى الباحثة أنه من الضروري على البنك الاهتمام بذلك وبذل المزيد من الجهد للحفاظ على هذا المستوى من التعاون.

وهو ما يوضح أيضاً اهتمام المدراء بحاجات ومشاكل العاملين، وإعطاء الموظف الحرية لمناقشة المشاكل التي يواجهها في العمل، ما يعني أن المدراء على الأرجح يعتمدون على نمط ديموقراطي في تعاملهم مع العاملين.

وهذا ما أكدت عليه دراسة العازمي (٢٠٠٩) أن المدراء الذين يستمعون لمشاكل الموظفين ويقدمون يد العون لحل مشاكلهم هم يعتمدون على النمط الديموقراطي في إدارتهم.

وفي المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يتمتع العاملون بالبنك بسرعة الإنجاز) بمتوسط حسابي (٤.٣٨) وبانحراف معياري (٠.٨٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تمتع العاملين بالبنك بسرعة الإنجاز.

وقد يرجع ذلك إلى اهتمام البنك باستقطاب الكفاءات خاصة وأن العمل في البنوك يتطلب كفاءات عالية ودقة كبيرة في إتمام العمل، والاهتمام بتطوير الموارد البشرية من خلال الدورات والورش التدريبية المتعلقة بإتمام العمليات المختلفة بكفاءة، كما قد يرجع ذلك أيضاً إلى اعتماد البنك على الأساليب التكنولوجية الحديثة في تسبير العمل.

وترى الباحثة أن سرعة الإنجاز تساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم، وتحسين سمعة البنك، وتضيف له ميزة تنافسية كبيرة.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على (يملك العاملون بالبنك المؤهلات والمهارات المناسبة للعمل) بمتوسط حسابي (٤.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٧٨٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على امتلاك العاملين بالبنك المؤهلات والمهارات المناسبة للعمل.

وتعكس هذه النتيجة أن العاملين في البنك يتمتعون بالمؤهلات العلمية والمهارات العملية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة واحترافية، أن الموظفين في البنوك عادة ما يكون لديهم خلفية تعليمية قوية في المجالات المالية والمصرفية، مثل المحاسبة، الاقتصاد، أو إدارة الأعمال، كما أنهم يتلقون تدريبات متخصصة تزودهم بالمعرفة العميقة حول الأنظمة المصرفية، القوانين المالية، وطرق التعامل مع العملاء، وهو ما قد يفسر أيضاً تمتع العاملين في البنك بسرعة إنجاز مهامهم

ووفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، فإن أقل العبارات التي حصلت على درجة موافقة تعكس مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف كما يراها أفراد عينة الدراسة تتمثل في العبارات (٨، ٣، ٢)، وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة على درجة تحققها.

حيث جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يقوم العاملون بالبنك بالتدقيق الفوري لكافة المعاملات المنجزة قبل نهاية الدوام الرسمي) بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (٤.٢٥) وبانحراف معياري (٠.٨٧٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة قيام العاملين بالبنك بالتدقيق الفوري لكافة المعاملات المنجزة قبل نهاية الدوام الرسمي.

وعلى الرغم من مجيء العبارة السابقة في المرتبة الحادية عشر؛ إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة بأنه قد يكون بعض عينة الدراسة مهامهم الوظيفية لا تتطلب منهم مراجعة العمليات التي تم إجراؤها من قبلهم يومياً، وهو ما يفسر ترتيب العبارة السابقة، وربما أيضاً أن بعض العاملين لا يقومون بمراجعة معاملاتهم المنجزة لضيق الوقت أو ما إلى ذلك، لذلك فإنه على كل حال، ينبغي هنا أن نوصي بضرورة زيادة وعي العاملين بأهمية وحتمية مراجعة المعاملات بشكل يومي حتى يتم الوقوف على مدى صحة هذه المعاملات، وسرعة تداركها إن كان هناك أي أخطاء تمت فيها.

وفي المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يتمتع العاملون بالبنك بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل) بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٨٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن تمتع العاملين بالبنك بسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.

وعلى الرغم أيضاً من مجيء العبارة السابقة بالمرتبة الثانية عشرة من بين العبارات إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى المهارات والمؤهلات التي جاءت بدرجة كبيرة لأن الاستجابة لمتطلبات العمل يتطلب مهارات عالية في إدارة الوقت والتنظيم، بالإضافة إلى معرفة شاملة بالإجراءات والأنظمة.

ولكن هذا لا يمنع أن نوصي أيضاً بضرورة زيادة برامج تدريب وتأهيل الموظفين بشكل كافي على الاستجابة لمتطلبات العمل بسرعة، وبحث مناقشات مع الموظفين حول هذه الجزئية لمعرفة إذا ما كان هناك أي أسباب كامنة تقلل من سرعة استجابتهم لمتطلبات العمل.

وفي المرتبة الثالثة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يتمتع العاملون بالبنك بسرعة تلبية احتياجات العملاء) بمتوسط حسابي (٤.٢٤)

وبانحراف معياري (٠.٩٥٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تمتع العاملين بالبنك بسرعة تلبية احتياجات العملاء. وقد يرجع ذلك إلى ما يوفره ذكاء الأعمال من وقت وجهد ومعلومات وبيانات فورية عن العملاء وما إلى ذلك، الأمر الذي يساعد على سرعة تلبية احتياجات العملاء.

وقد يعود سبب مجيء العبارة السابقة في المرتبة الأخيرة إلى كثرة الضغوط التي تكون على عاتق الموظفين في البنوك، نظراً لكثرة المعاملات البنكية اليومية، بسبب التوجه الكبير في المملكة العربية السعودية نحو إنجاز معظم المعاملات المالية عبر البنوك، إضافة تحويلات العمالة الأجنبية بالمملكة العربية السعودية. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين؟

للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.	٨٠	٤.٤٥	٠.٥٦٩	**٠.٧٦٤	٠.٠٠
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف	٨٠	٤.٢٩	٠.٧٤٠		

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهم (٠.٧٦٤) عند مستوى دلالة دال احصائياً (٠.٠٠) وهي قيمة أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين ذكاء الأعمال وأداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف ، فكلما ارتفع مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف كلما ارتفع مستوى أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف.

وتفسر الباحثة ذلك بأن هذه العلاقة لها أسبابها المنطقية، نظرًا لما يقدمه ذكاء الأعمال من معلومات ومعرفة عميقة للموظفين، وقدرته على تبسيط العمليات والإجراءات الروتينية التي كانت تستغرق فيما مضى وقت وجهد كانت تؤثر على أداء العاملين في نواحي كثيرة، ولكن أدوات ذكاء الأعمال أعطت الموظفين فرصة للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة بدلاً من الأعمال الروتينية.

إضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات الدقيقة نظرًا لاعتماد القرار على تحليل معلومات دقيقة والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وهذا يؤكد على أن تحسين استخدام هذه الأدوات في البنك يعزز من قدرة الموظفين على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكفاءة العمل داخل المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Torres et al., 2018) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين ذكاء الأعمال والأداء، ودراسة العزاوي (٢٠١٣) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري، وكذلك دراسة شبير (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين استخدام ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين، ودراسة علي (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة تأثيرية معنوية بين مكونات نظام ذكاء الأعمال وأبعاد الأداء العالي للبنوك.

كما وتتفق أيضًا مع دراسة علي (٢٠٢٠) والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين نظام ذكاء الأعمال والأداء العالي للمنظمة بشكل عام والتي من بينها أداء العاملين التزامهم، وكذلك دراسة (Abusweilem&Abualoush, 2019) التي كشفت أن مكونات ذكاء الأعمال لها آثار إيجابية على أداء المنظمات.

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية نقترح الباحثة بعض التوصيات التي قد تسهم في التعرف على أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء العاملين في البنك الأهلي السعودي بمدينة الطائف، وذلك على النحو التالي:
- الاستمرار في الاهتمام بنظام ذكاء الأعمال وتوفير الدعم الكافي له، باعتباره أحد أسس نجاح المنظمات، وتحسين أداء المنظمات بشكل عام.
 - تدريب العاملين على كيفية اشتقاق الأفكار الجديدة من الكم الكبير من البيانات المخزنة في ذكاء الأعمال.
 - العمل على توسيع التدريب على أدوات ذكاء الأعمال وخاصة عملية التنقيب عن البيانات من أجل استخدامها في تحسين تصميم منتجات وخدمات البنك.

- تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة في البنك لضمان استغلال فعال للبيانات المتاحة.
- ضرورة تقييم الأداء بشكل دوري، لمعرفة أثر نظم ذكاء الأعمال على أداء الموظفين بشكل مستمر من خلال مؤشرات الأداء الرئيسي.
- تنظيم ورش عمل تفاعلية لتبادل الخبرات بين الموظفين حول كيفية الاستفادة القصوى من نظم ذكاء الأعمال.
- ضرورة التأكيد من قبل المسؤولية على أهمية مراجعة العاملين لكافة معاملاتهم اليومية قبل انتهاء الدوام الرسمي.
- إقامة دورات تدريبية للعاملين في البنك تختص بكيفية إدارة الوقت بفاعلية.
- بحث الأسباب التي قد تحد من سرعة استجابة العاملين لمتطلبات العمل، ووضع الحلول المناسبة.
- بحث الأسباب التي من شأنها أن تعيق العاملين من سرعة تلبية احتياجات العملاء، والوقوف على الحلول المناسبة لذلك، كتصميم البرامج التدريبية التي تتركز على مهارات التواصل الفعال وحل المشكلات التي قد تواجه العاملين أثناء عملهم، وتدريب العاملين على استخدام التطبيقات والأنظمة المصرفية الحديثة.
- على البنك مراجعة الإجراءات الحالية وتبسيطها لتقليل الوقت والجهد، كأحد الحلول لسرعة تلبية احتياجات العملاء.

مقترحات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تساهم في إثراء الميدان الإداري في ذلك المجال:
- 1- إجراء دراسة تتناول أثر ذكاء الأعمال في التطوير الإداري في البنوك السعودية.
 - 2- إجراء دراسة لبحث معوقات الذكاء الاصطناعي وسبل التغلب عليها في البنوك السعودية.
 - 3- إجراء دراسة تتناول أثر ذكاء الأعمال على متغيرات أخرى من شأنها أن تحسن أداء المنظمات بشكل عام.

المراجع

- أحمد، عز الدين درويش (٢٠٢٤). برنامج مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء التحسين المستمر "الجيمبا كايزن"، مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، جامعة الوادي، كلية التربية الرياضية، (١)١١، ٤٧ - ٧٤.
- بدور، هديل فجر (٢٠٢٤). تأثير الاستقرار الوظيفي إحدى أبعاد الحوافز في تحسين أداء العاملين لدى القطاع الزراعي: دراسة ميدانية في مديرية الزراعة باللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، (٢)٤٦، ٣٣٣ - ٣٥٢.
- البنوي، عامر محمد (٢٠٢٤). أثر ذكاء الأعمال في تعزيز السمعة التنظيمية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الثوابية، سندس يعقوب (٢٠٢٤). أثر تطبيق نظم ذكاء الأعمال على جودة التدقيق الخارجي: دراسة ميدانية على مدققي الحسابات في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الحجيج، صقر محمد (٢٠٢٤). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في بلدية مأدبا الكبرى، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- الحريرات، آية عدنان (٢٠٢١). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أداء العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، (١)٦، ١٤٦ - ١٦٣.
- الخطاطبة، سحر سلامة (٢٠٢٣). أثر ذكاء الأعمال في جودة الخدمات: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في المستشفيات الخاصة في الأردن، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- السكر، هديل بسام شاهر (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- شخاتره، لينا محمد (٢٠٢١). أثر قدرات ذكاء الأعمال على الأداء التنافسي في البنوك الإسلامية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- صالح، عهود عبدالعزيز (٢٠٢٣). ذكاء الأعمال: ما هو؟ ولماذا؟ وكيف؟، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ع ١٠٤، ١ - ٣٠.

- طويل، ياسمينة (٢٠١٨). الجودة الشاملة وأثرها على أداء الأفراد العاملين في البنوك الجزائرية : دراسة تطبيقية في البنوك العمومية العاملة بولاية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، ٦(٩)، ٣١٤ - ٢٩٥.
- العازمي، محمد طلال (٢٠٠٩). أثر النمط القيادي السائد في أداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- العزاوي، غانم رزوقي (٢٠١٣). استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٢٨، ٤٩ - ٧٤.
- علي، صافي حسين (٢٠٢٠). التمكين القيادي النسوي للمرؤوسين في المدارس الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالأداء الوظيفي لديهم، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- علي، هدى عبدالرحيم (٢٠٢٠). دور نظام ذكاء الأعمال في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة أربيل، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠(٤)، ٢٦٩ - ٢٨٦.
- عيال، عواد مجدي (٢٠٢٢). أثر ذكاء الأعمال في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- محمد، حذيفة محمد (٢٠١٩). استخدام تقنيات التصنيف في التنقيب عن البيانات: بالتطبيق على قسم المبيعات بشركة النيلين الهندسية، رسالة ماجستير، كلية علوم الحاسب تقانة المعلومات، جامعة النيلين، السودان.
- المرابحة، لين طارق ياسين (٢٠٢٤). أثر نظم ذكاء الأعمال في الحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر مدققي ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- المناعي، شيخة إبراهيم البديد (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في المجلس الأعلى للقضاء في دولة قطر، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- هزايمة، أحمد محمد (٢٠٢٣). ذكاء الأعمال وأثره في اتخاذ القرارات: الدور الوسيط لأمن المعلومات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

المراجع الأجنبية

- Abusweilem, M., & Abualoush, S. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 9(12), 2143-2156
- Aun, I. I. (2021). An assessment of business intelligence on corporate performance. *Global Management Review*, 15(1), 1-20.
- Bach, Mirjana Pejic & Jaklic, Jurij & Vugec, Dalia Susa, 2018, Understanding Impact of Business Intelligence to Organizational Performance Using Cluster Analysis, *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol.6, No.3, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, PP: 63 – 86.
- Benabdeslam,C., Boukhdouni, O., Boukrif,M.(2020). The Impact of Business Intelligence on Improving the Performance of Algerian institutions-a field study.
- Roositalab, Mana & Sayadi, Mohammad Kazem, 2018, Investigating the Effect of Business Intelligence on Business Value Creation, *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems*, Vol.5, No.5, Department of Information Technology, Faculty of Engineering and Technology, Islamic Azad University, Iran, PP: 42 – 48.
- Saltz, Jeffrey S., & Stanton, Jeffrey M. (2022). *Data Science for Business*. SAGE.
- Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), 822-839.



The Role of Different Types of Motivation on The Acquisition of Reading Skills by Scientific Institute Learners in Najran

BY

Abdulmajeed Ali Almasabi

Dr.Alkhair Atamnah

Collage of languages and translation - Najran University

Doi: 10.21608/ajahs.2025.404421

٢٠٢٤ / ١١ / ٢

استلام البحث

٢٠٢٤ / ١٢ / ٦

قبول البحث

Almasabi, Abdulmajeed Ali & Atamnah, Alkhair (2025). The Role of Different Types of Motivation on The Acquisition of Reading Skills by Scientific Institute Learners in Najran. *The Arab Journal of Literature and Human Studies*, The Arab Institute for Education, Science and Letters, Egypt,9(34), 509-534.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

The Role of Different Types of Motivation on The Acquisition of Reading Skills by Scientific Institute Learners in Najran

Abstract:

This study investigated the relationship between language motivation types and achievement among EFL beginner's students at the Scientific Institute in Najran (Almahad Alalmi). It also identified the differences between integrative motivation and instrumental motivation in developing the reading skills. Sixty students were selected from two classes in the third grade secondary. The study adopted the questionnaire to collect the data of the study and test for reading skills. SPSS software was used to do statistical analysis on the collected data. The results of the study showed that the most frequent of high achievers were integrative motivation. The findings also revealed that there was a statistically significant difference between integrative motivation and instrumental achievers in the overall use of reading skill test. The study's goal is to concentrate on strategies to improve the process of teaching and learning English in ESL courses, particularly their reading skills.

Keywords: Motivation, instrumental motivation, integrative motivation, language learning.

1. Background information

English is considered as international language. It is the second language in many countries. However, Saudi Arabia's learning structure has traditionally focused on Islamic teachings, and only recently has it endeavored to incorporate Western style into its curriculum. Schools in Saudi Arabia aim to teach students to use English in real - life communication. However, the majority of the EFL students learning the English language in schools often have their competence and reading language skills decline over time. The reasons are far other than issues

associated with the fact that the students are non-native English speakers. The students' interest in learning and developing their English skills are affected by motivation, which includes integrative or instrumental motivation. This proposed research aspires to explore the motivation of EFL students in enhancing their reading skills.

2. Research Problem

The importance of increasing second language proficiency, specifically in reading skill, lies in how and which type of motivation that could be helpful to aid them to improve their reading skill. Therefore, this study is aimed to test the impact of such motivation on L2 learners.

3. Aim of the research

This research aims to determine how the two types of motivation affect the acquisition of reading skills of Scientific Institute learners in Najran that perform well. The goal of this research study is to identify the motivation types to explain the causes of these types, as well as to make recommendations on the plausible ways of addressing the problems. The research seeks to attract the attention of English teachers and students since the recommendations will also focus on ways of improving the process of teaching and learning English in ESL classrooms especially their reading skills.

4. Research Question:

The proposed research aims to address the following main question:

Does the type of motivation for beginner learners in the Scientific Institute in Najran contribute to their achievement of reading skill?

5. Hypothesis

5.1. Alternative Hypothesis

Building on the literature review, it is hypothesized that integrative motivation would be more beneficial than instrumental motivation on the learning of reading skills.

6. Literature Review

6.1. Motivation

Reading is one of the most crucial language skills, and students must grasp reading passages in order to be successful in their academic lives. Unfortunately, there isn't enough emphasis on reading skills because pupils aren't exposed to enough reading activities. Motivation plays an essential role in acquiring EFL among students and it may contribute to facilitating the learning process and differentiate students' performance in the classroom which might lead to disparity in their achievements. Motivation is considered to be an important factor in the success of all activities. This is a major factor that contributes positively to the learning process in every educational context. In the learning process motivation plays a vital role in giving a specific activity the meaning and energy to pursue and achieve the desired objectives. Consequently the initiation of any objective must first be preceded by a desire or a wish that provides this action with the necessary means for implementation and realization.

According to Pourhosein Gilakjani, Leong, and Saburi (2012), the magnitude of any activity determines its success. that people seek to attain their objectives, as well as their desire to do so. As a general rule, people refer to that psychological factor. – the driving force behind the action – as motivation. It is a driving force which awakens, induces or stimulates action. Motivation is a major factor in determining whether learners are ready to communicate.

6.1.1. Definition of Motivation

There are numerous definitions of motivation in the context of language learning. According to Lightbown and Spada (1999), motivation in second language learning is a difficult topic to research. This can be explained by two factors: The communication demands of students and their views toward the second language community. Moreover, Parsons, Hinson, and Brown (2001) described motivation as a critical component or factor in the learning process. Learning and motivation are equally important in order to achieve a goal. Learning allows students to obtain new knowledge and skills, while motivation drives or motivates them to continue their education.

The pocket Oxford dictionary shows that motivation is as follows: 1. The reason or reasons at the rear of someone's acts or behaviors. 2. Enthusiasm. As a consequence, the abstract term "motivation" is impossible to define by itself. It's dynamically simpler and more practical to think of the "motivated" learner as someone who is ready or even eager to put out effort in learning activities and advance.

Motivation is also defined as the combination of an attempt and a desire to achieve the goal of learning the language, as well as desirable attitudes toward learning the language. That is, motivation to learn a second language refers to the extent to which an individual works or attempts to learn the language out of a desire to do so, as well as the level of satisfaction experienced. in this task Effort by itself does not imply motivation. The motivated person makes an effort toward the goal, but the unmotivated person does not. A person who makes an effort is not always motivated (Gardner, 1985).

Motivation provides learners with a goal and a path to take. As a result, it is critical in language learning. Some difficulties may arise for learners as a result of a lack of motivation. It is extremely difficult for learners to gain effective

learning if they do not have a desire to learn. According to Huitt (2001), paying attention to the importance of language helps to motivate learners to learn, even if they lack essential motivation. Teachers need to be aware of the importance of motivation in learners' language learning and can conclude that making some changes can help motivate learners.

6.1.2. The Importance of Motivation in a Foreign Language Learning

Motivation is such an essential issue, especially in EFL contexts, that other considerations about teaching methods appear to pale in contrast. Because of the hard truth of learning English for the greater part of our students, it is critical to consider motivation as the essence of language education. Most EFL contexts lack all of the conditions that we know contribute to successful second language learning: there isn't enough English input in the environment, there aren't enough opportunities for interaction with English speakers, there aren't enough strong role models promoting English learning, and there may not be widespread enough social acceptance for the idea of becoming proficient in English. Because of these difficult circumstances, a learner is extremely motivated to succeed in learning a foreign language.

Many prior studies suggest that motivation plays a crucial role in the success or failure of language acquisition in general, and language learning in particular. According to Spolsky (1990), motivated students are more likely to learn faster than unmotivated pupils. Students that are less motivated are more prone to lose their focus, misbehave, and generate discipline difficulties in a given learning situation. Students that are more highly driven, on the other hand, will participate more actively and pay more attention to a certain learning assignment or activity. Motivation, along with engagement, is regarded as particularly significant in the literature for improved learning

results for all students (Woolfolk & Margetts, 2007). Motivation is regarded as both a prerequisite and a required component for student involvement in learning. Engaging students in learning is not just a goal in itself, but also a means to an end of students getting good academic results (Ryan & Deci, 2009). This is significant because true engagement may lead to higher academic accomplishment throughout a student's academic career (Zyngier, 2008). If educators wish to know and fix the concerns of their young pupils, as well as make schools more engaging places, they must first listen to what students have to say about their classrooms and teachers (Mitra & Serriere, 2012).

6.1.3. Types of motivations

Csikszentmihalyi and Nakamura state that Intrinsic motivation and extrinsic motivation are the two types of motivation. When a person does an action in order to gain an external object that is unrelated to the action, his motive is external. For example, learning English is to pass a test or receive a degree. However, if a person enjoys and is content with the entire process of learning English, their motivation is likely to be intrinsic. In fact, some components at the learner level are intrinsically motivated.

Two different types of motivation are integrative and instrumental Cook (2002) clarifies integrative motivation as people who learn the language tend to participate their cultures too. However, such type of motivation is linked to those people and their cultures. On the other side, Ahmed M. (2014) says this type has elements “that associate with motivation arising from external goals, for example passing exams.”.

Cook (2002) ensures this type supports students to acquire the language for job's goals or other different reasons. These two types play significant role in learning L2 because without these types, people might face obstacles)

Harmer (1991) used the term "goal" to categorize motivation in language acquisition into two types: (a) short-term goal: it signifies that pupils want to excel at something in the near future. Students who desire to pass an exam or achieve a good grade/high scores, for example.

(b) Long-term goal: It refers to students' desire to have a better job in the future and to be able to communicate with others who speak the language (the target language) that they are learning.

(Khera p. 115, 2018) Internal Motivation: it is self-motivation to have your target fulfilled to achieve something and that comes from inside. Some important internal motivators are like responsibility, accountability, ownership, pride and performance etc. External Motivation: it is physical motivation related to external factors and it comes from outside. Intrinsic motivation has been demonstrated to have a substantial correlation with academic achievement. Students who enjoy language learning and take pride in their progress will do better than those who don't.

6.1.4. Integrative Motivation.

Integrative motivation, a person prefers to be accepted by a community and to have social relationships with others. An integrative motivation refers to language learning for personal advancement and cultural reinforcement, implying that the learner wishes to learn a language in order to successfully integrate into the target language community. An integrative motivated learner is interested in learning about the target language's culture and people (Gardner & Lambert, 1959).

An integrative motivated learner, according to Masgoret and Gardner (2003), is one who is motivated to learn a second language in order to become acquainted with the other language community. In parts of the world where English is learned as a second language, integrative motivation plays a minor role in fame.

Further research has revealed that L2 learning is regulated by motivational self-guides. Thus, Dörnyei (2005) proposes three types of motivational guides: (1) ideal L2 self, the desire to speak like an ideal L2 speaker, (2) ought-to self, the desire to obtain pragmatic outcome or avoid negative consequences with a sense of obligation, responsibility, or ought to-possess attributes, and (3) L2 learning experience, related to situation-specific influences regarding the experience of L2 learning where the motivation is mainly intrinsic (Dörnyei, 2009).

Clement, Drnye, and Noels (1994:5) characterize integrative motivation as follows:

A positive interpersonal/ emotional orientation toward the L2 group, as well as a desire to associate with and even become similar to respected members of that community. It implies an openness to and respect for other cultural groups and ways of life; at its most extreme, it may imply complete identification with the community (and potentially even disengagement from one's native group). Thus, psychological and emotional identification is a key component of the integrative disposition. Clement...et al. (1994) appear to be concerned with the social and psychological status of the language learner. This is because learners appear to be heavily influenced by the target language's "cultural group." As a result of their personal attraction, they acquire a desire to "interact" with that group or adopt its cultural norms. These students are more likely to engage in immersive language learning in order to meet their need and desire for integration. This condition of integration can be divided into two sorts based on the type of effects it produces, whether positive or bad. If the integration process is motivated by "openness" and "respect" for other speech communities and their cultures, it is more likely to be a positive integration. This type of positive integration will most likely aid in the language acquisition process. A negative integration, on the other hand, would be

characterized by an overestimation of the target language's and culture's attractiveness and favorability, as well as a "gradual withdrawal" from one's original language and culture. In respect to these sorts of integration, the role of young culture, which was explored in Chapter 2, comes into play (pop culture). This position is primarily concerned with enticing youths and, as a result, indirectly driving them in the direction of foreign language acquisition, particularly English.

6.2. Previous Studies

English is a global language (David, 2003) which is used worldwide for communication and collaboration. It is also widely used in different areas of specialization. Many people learn English to increase their educational and professional opportunities. However, motivation plays a significant role in language learning success. (Gardner, 1985).

(Gardner p. 10, 1985) Language learning motivation was defined as "the combination of effort and desire to attain the aim of learning the language with positive attitudes toward learning a new language." Numerous research have been conducted throughout the years to investigate the relationship between motivation and language acquisition. Robert Gardner and Wallace Lambert worked on motivation and psychological perspectives from the 1960s until the early 1990s. During this period, it was believed that students' attitudes toward a specific language group were likely to impact their success in integrating aspects of that language (Gardner, 1985). The research done during this period focused on integrative instrumental motives orientations dichotomy. Gardner and Lambert (1972) specified that integrative motivation is the interest in learning an L2 due to personal interest in the people and culture of the target language while instrumental motivation is associated with the desire to learn the L2 for a certain purpose like getting a job or completing educational requirements.

The studies on L2 motivation evolved to a more education-oriented approach in the early 1990s, providing a basis for the cognitive-situated stage of L2 motivation research. Many in motivation English language study (e.g., Alison, 1993; Alison & Halliwell, 2002; Brown, 2001; Chambers, 1999; Cheng & Dörnyei, 2007; Williams & Burden, 1997) have suggested a number of approaches for developing learner motivation in language lessons.

In the late 1950s, English was introduced in Saudi schools. (Al-Shammary, 1984). According to Rahman and Alhaisoni (2013), the Saudi government has recognized the importance of the English language by making it a compulsory subject in schools and universities. Nevertheless, the extent of achievement in learning English as a foreign language is considerably lower than what is expected. This is due to cultural, social, religious and political obstacles that weakens the significance of learning English in the Saudi context. These barriers adds to the low degree of motivation to learn English by Saudi learners. It is necessary, therefore that English teachers integrate motivational strategies in their teaching practices. (Alrabai, 2014) Thang (2004) also mentioned that students can improve their English competency through motivation, which include integrative and instrumental motivation.

After studying teachers and students from two secondary schools and universities in Jeddah and Riyadh, Alrabai (2014) came to a conclusion that teacher's views of methods used mostly corresponded with the learner's perceptions of their motivation in language classes. However, motivation techniques are not regularly used in English language classes in Saudi Arabia. As a result, crucial aspects of learners' motivation, such as lowering language anxiety and encouraging autonomy, are typically omitted by teachers in this environment. Consequently, the study recommended that teachers should care more about

their student's motivation and support them rather than controlling or demanding them. Moreover, Saudi EFL students were advised to be aware of the feelings and beliefs they encounter when English language and talk to their teachers about them.

Samad, Etemadzadeh, and Far (2012) explored the link between motivation and language competency of 100 Iranian ESL students from various faculties at University Teknology Malaysia. The participants had an IELTS band score of 6 and above and the researchers investigated whether the two types of motivation had a notable association with learning a foreign language. The findings demonstrated that integrative motivation not only has a substantial positive link with students' language competency, but it is also an excellent predictor of their performance in the IELTS exam. On the other hand, no significant relationship was found between instrumental motivation and students' proficiency in learning a foreign language. The results suggest that other variables may have influenced their motivation to study a second language.

Alizadeh (2016) in his study on the impact of motivation on English Language Learning examined the role of motivation in language learning by reviewing some of the most considerable researches in the field. He concluded that learner's motivation can increase or decrease depending on the context of language learning. The paper indicated that motivation and has an important role in the success of language acquisition and that EFL teachers have an essential role in motivating learners. However, teachers fail to notice that motivation is necessary in urging the learners to learn more. Therefore, the author recommended that EFL teachers use motivational techniques to help their students find inspiration in their studies.

Oroujlou and Vahed (2011) made use of descriptive and analytical approaches to distinguish the function of attitude and motivation in language learning clear. Through research gathering and making use of the researchers' experience, they clarified that motivation and attitude play significant roles in increasing the competence and skill of the students in language learning. From the information gathered, it is understandable that the fundamental motivation and the positive attitude towards studying the language are influential. The study implies that neglecting attitude and motivational aspects can create difficulties for students learning the language. Therefore, instructors must effectively use techniques and strategies in order to actively engage their students in language learning.

After studying 589 senior English majors from the top seven universities in Shaanxi Province in China, the authors, Zhang, Dai, and Wang (2020) confirmed the influence of instrumental and integrative motivations on second foreign language proficiency. Their research looked into how motivation affects second language acquisition, highlighted the importance of positive psychology (particularly FLE) in learning a second foreign language, and shed light on the long-term viability of multilingual education in higher education. The current study's main finding is that FLE is an affective path between motivational orientations and second foreign language competence, which calls for more research into positive psychology in multilingualism. In addition, detailed research on psychological factors, such as identifying learners' positive emotion types and detecting the mechanisms underlying their interrelationships in multilingual training, should be conducted more in the future.

After looking into the effect of motivation on learner's comprehension, Takaloo and Ahmadi (2017) concluded that motivation plays an important role in learners' reading

comprehension. However, instructors must be aware that the students are motivated in various ways. According to a literature review of this study, motivation is critical in developing English reading comprehension and that schools and other educational institutions need to particularly focus their learner's interest on the essential function of motivation in reading comprehension in their educational courses.

An investigation on the levels of instrumental and integrative motivation for reading English was conducted by Khan, Sani, & Shaikh-Abdullah (2016). The researchers studied 40 second-year male students at the Government MAO College in Pakistan. The data were gathered using an adaptive version of Dornyy's Language Acquisition Motivation Questionnaire and analyzed using descriptive statistics. The survey results showed that students were more instrumentally motivated to read English.

Kusumaningrum (2019) conducted a study on the relationship between instrumental and integrative motivation of senior high school students at SMAN 1 Weleri Kendal with regard to their acquisition of English reading skills. Based on his findings, it is possible to conclude that there is a significant and moderately correlated relationship between students' reading comprehension and their instrumental and integrative motivation. Meanwhile, his results on multiple regression analysis show that instrumental and integrative motivation affect students' achievement in reading comprehension by 21.8 percent, while the other factor affects the remaining 78.2 percent.

In particular, while recent studies in the field of English as a Second Language have pointed out the importance of motivation in language acquisition, additional studies are needed to elaborate on the role of motivation in enhancing the learner's reading skills in English. Considering ESL's connection with mental activity, we assume in this paper there is different

between motivation types and acquiring reading proficiency, and we try to examine the relationship between the two factors.

7. Methodology

7.1. Participants

The participants of the study were sixty (60) from two classes composed of thirty (30) students each class from Scientific Institute in Najran. The chosen respondents are third grade secondary male beginner learners, aged between 18 to 20 and who are non-native speakers of English session of 2021-2022.

7.2. Instrument

7.2.1. Questionnaire

A questionnaire was used to obtain data for this investigation. 15 questionnaire items from the Instrumental and Integrative Motivation questionnaires. On a 5-point Likert Scale, participants answered to all of the items. The questionnaire was divided into two sections. The first section included eight elements linked to integrative motivation for English reading. The second section included seven items relating to instrumental motivation for reading English.

7.2.2. Reading test

Participants given a reading comprehension test consisting of paragraphs followed by ten questions. Such as Meaning of words, vocabulary, and select suitable main ideas for the paragraphs. Students asked to name some linguistic scholars, famous writers, or famous stories.

7.3. Procedure

Once the Questionnaire was conducted, it was analyzed using the SPSS software program. Answer sheets were divided into two groups, including integrative and instrumental items, and each was assigned a code to facilitate computation. They were also assigned codes on the Likert scales. Each participant's mean for integrative and instrumental items was determined and

associated with their test score. The study's main statistical approach was to assess the correlation coefficients between integrative-instrumental and student Reading exam scores.

8. Findings

The findings of this study are reported below, according to the sections of the questionnaire and reading test scores.

General Description of the Participants

Table 1. Age of the participants.

Age (Years)	Frequency	Percentage (%)
18	15	25
19	21	35
20	24	40
Total	60	100

The (60) sixty participants were all male (100%) and their age distribution is shown in Table 1. Most of the participants were aged between 18 ,19 and 20 years. This is the usual age range for students of this institute.

9. Data Analysis

This study employed a quantitative method on two groups of learners to explore English learning motivation for learners of the scientific institute in Najran. The quantitative method involves a questionnaire and reading skill test with sixty participants. the purpose of using the questionnaire was to determine the participant's motivation to conduct a comparison via reading skill test score also, the use of score as evidence to support the hypothesis. Questionnaire Responses were run on SPSS mean scores on the 5-point scale were generated. The following criteria were used to interpret the scores, as shown in the table below.

Questionnaire Analysis Motivation for Readin

Table 2. Overall motivation for reading English questionnaire analysis

Student ID	Mean of integrative	Mean of Instrumental	Motivation Type
1.	5	2	Integrative
2.	5	2	Integrative
3.	5	2	Integrative
4.	4	2	Integrative
5.	4	2	Integrative
6.	4	2	Integrative
7.	5	2	Integrative
8.	5	2	Integrative
9.	5	2	Integrative
10.	5	2	Integrative
11.	5	3	Integrative
12.	5	3	Integrative
13.	5	3	Integrative
14.	5	3	Integrative
15.	4	3	Integrative
16.	4	3	Integrative
17.	4	3	Integrative
18.	4	3	Integrative
19.	4	3	Integrative
20.	4	3	Integrative
21.	4	3	Integrative
22.	4	3	Integrative
23.	4	3	Integrative
24.	4	3	Integrative
25.	4	3	Integrative
26.	4	3	Integrative
27.	4	3	Integrative
28.	4	3	Integrative
29.	4	3	Integrative
30.	4	3	Integrative

31.	4	3	Integrative
32.	4	3	Integrative
33.	4	3	Integrative
34.	4	3	Integrative
35.	4	3	Integrative
36.	4	3	Integrative
37.	4	3	Integrative
38.	4	3	Integrative
39.	4	3	Integrative
40.	4	3	Integrative
41.	3	5	Instrumental
42.	3	5	Instrumental
43.	3	5	Instrumental
44.	3	5	Instrumental
45.	3	5	Instrumental
46.	3	5	Instrumental
47.	3	5	Instrumental
48.	3	5	Instrumental
49.	3	4	Instrumental
50.	3	4	Instrumental
51.	3	4	Instrumental
52.	3	4	Instrumental
53.	2	4	Instrumental
54.	2	4	Instrumental
55.	2	4	Instrumental
56.	2	4	Instrumental
57.	2	4	Instrumental
58.	2	4	Instrumental
59.	2	4	Instrumental
60.	3	4	Instrumental

Table 2 offers us with a comparison of instrumental and integrative motivation for reading English, as well as the overall means of the questionnaire's final result after analysis by using Spss Software version 20. where the integrative motivation

group for reading in this study tended to have high integrative motivation for reading English, with an overall mean of 4, and individual item means On a 5-point scale, the scores ranged from 3 to 4 The primary integrative reason for reading in English was to accomplish a certain goal.

Comparison between integrative learners and instrumental in Reading Test Scores.

Table 3 shows the overall degrees of a comparison between two different groups for reading English design of one-way ANOVA (between-subjects).

Table 3. design of one-way anova (between-subjects)

Student ID	Motivation	Test Score
1.	Integrative	20
2.	Integrative	20
3.	Integrative	20
4.	Integrative	20
5.	Integrative	19
6.	Integrative	18
7.	Integrative	17
8.	Integrative	16
9.	Integrative	15
10.	Integrative	15
11.	Integrative	16
12.	Integrative	16
13.	Integrative	17
14.	Integrative	17
15.	Integrative	17
16.	Integrative	15
17.	Integrative	18
18.	Integrative	18
19.	Integrative	18
20.	Integrative	16
21.	Integrative	15

22.	Integrative	15
23.	Integrative	18
24.	Integrative	19
25.	Integrative	19
26.	Integrative	19
27.	Integrative	20
28.	Integrative	19
29.	Integrative	19
30.	Integrative	19
31.	Integrative	19
32.	Integrative	19
33.	Integrative	19
34.	Integrative	17
35.	Integrative	17
36.	Integrative	16
37.	Integrative	15
38.	Integrative	19
39.	Integrative	17
40.	Integrative	20
41.	Instrumental	14
42.	Instrumental	14
43.	Instrumental	13
44.	Instrumental	12
45.	Instrumental	14
46.	Instrumental	12
47.	Instrumental	14
48.	Instrumental	13
49.	Instrumental	12
50.	Instrumental	11
51.	Instrumental	10
52.	Instrumental	14
53.	Instrumental	13

54.	Instrumental	12
55.	Instrumental	12
56.	Instrumental	13
57.	Instrumental	13
58.	Instrumental	14
59.	Instrumental	12
60.	Instrumental	13

In the table above, we review the data of the participants in this study after dividing them based on their answers in the questionnaire. We see 40 students who have integrative motivation and 20 students who have instrumental motivation. The results of the test for reading skill show the conciliation of the integrative motivation group over the other.

Reading Test.

Reading Test data analyzed by SPSS with Motivation as the independent variable with two types (integrative vs. instrumental) and the Reading test score_as the dependent variable, using a one-way between-subject ANOVA at alpha level (0.05) followed by the result.

ANOVA Table

Test_Score

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	326.700	1	326.700	139.174	.000
Within Groups	136.150	58	2.347		
Total	462.850	59			

The P value of the above table is less than 0.05 which mean There are statistical significant differences between Integrative group and Instrumental group learners. That the integrative group perform better at the test than the instrumental group students at alpha level (0.05).

Reading Test Score of Both Groups.

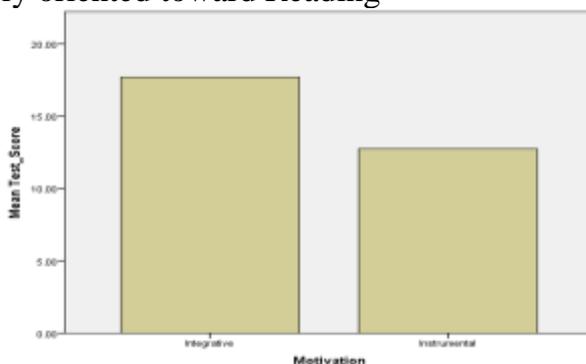
Table 4 . Reading Test results of Both Groups
Test_Score

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Integrative	40	17.7000	1.69766	.26842	17.1571	18.2429	15.00	20.00
Instrumental	20	12.7500	1.11803	.25000	12.2267	13.2733	10.00	14.00
Total	60	16.0500	2.80088	.36159	15.3265	16.7735	10.00	20.00

Table 4 shows the profile of the students in both groups. As it can be observed, the mean score of the Reading test for the group with the instrumental motivation was 12.70 (out of 20) and the standard deviation was 1.11. On the other hand, the mean score and the standard deviation of the other group with integrative motivation were 17.70 (out of 20) and 1.69, respectively

Differences in motivation types among Scientific Institute students in Najran.

Figure 1 shows clearly that Scientific Institute students are more interactively oriented toward Reading



The inter-group instrumental, integrative, differences were statistically examined to pinpoint any variations that might

exist between the two groups in their orientations to Reading English. The above graph shows the vast difference between the two groups based on the average scores for each group.

10. Result

Because the mean score of the integrative motivation group (17.70) was higher than the mean score of the instrumental motivation group (12.70), it can be concluded that the students who had integrative motivation performed far better than the other group a fact that was also statistically supported by the reading test scores. This result is similar to Gholami 2012 result who examined 95 male students who were all at the third (Last) grade of high school in Iran and he found a similar result of this study. He also supported his result with the claim made by Gardner et al. that motivation has a direct effect on second language achievement.

The answer of the research question which was does the type of motivation for beginner learners in the Scientific Institute in Najran contribute to their achievement of reading skill? According to the result of this study showed that there is a statistical significant difference between the volunteers, which is proven as evidence supporting the hypothesis that was previously expected in this study, where the integrative motivation group performed better than the instrumental group at the test of reading skill.

11. Conclusion

Learners in the third grade secondary at the Scientific Institute in Najran have both integrative and instrumental motivation. However, among students of English as a foreign language in Scientific Institute for third grade secondary, integrative motivation (60 percent) is the dominant motivation. The highest scorers among Scientific Institute third grade secondary students have integrated drive. Integrative motivation, on the other hand, has been demonstrated to be widespread. In

terms of EFL Reading skill test scores integrative motivation EFL students outperform those who are instrumental motivation that is integrative motivation learners outperform the other group.

12. Recommendation

According to the current study, motivation is a beneficial factor for enhancing general English competence. As a result, this study suggests that learners be made aware of the benefits that reading gives to English learners in particular and other domains of learning in general. The study recommends that EFL learners spend more time reading in order to improve their linguistic skills. According to the study, Teachers in charge of the learning process should encourage the motivation component. Teachers, for example, should emphasize the benefits of reading on various times. In addition, teachers should encourage students to read English texts other than their study texts. In summary, this study was carried out to provide some insights into the nature of motivation in English language learning with third grade secondary participants at the Scientific Institute in. The study gives helpful insights and information regarding motivation and the role of motivation in English learning. These value knowledge and information would help to boost students' motivation and, as a result, their English proficiency. Finally, it should be noted that the low achievers in this study were not in the majority, implying that they don't have integrative motivation and that their proficiency and performance are lacking. This is most likely due to a lack of interest in reading as well as a lack of integrative motivation to study and enhance their knowledge. However, the teachers need to boost second language acquisition among EFL learners as it is a prerequisite and a demand of living in "21" century even in EFL situations.

References:

1. Akramovna, S. A. (2022). THE ROLE OF MOTIVATION IN SECOND LANGUAGE ACQUISITION. Berlin Studies Transnational Journal of Science and Humanities, 2(1.5 Pedagogical sciences).
2. Alizadeh, M. (2016). The impact of motivation on English language learning. International Journal of Research in English Education, 1(1), 11-15.
3. Alrabai, F. (2014). Motivational Practices in English as a Foreign Language Classes in Saudi (1) Arabia Teachers Beliefs and Learners Perceptions. Arab World English Journal, 5.
4. Alshatti, A. (2022). European Journal of Educational Research. European Journal of Educational Research, 11(1), 305-324.
5. Alzayid, A. A. (2012). The role of motivation in the L2 acquisition of English by Saudi students: A dynamic perspective. Southern Illinois University at Carbondale.
6. Crystal, D. (2003). English as a global language. Cambridge university press.
7. Ghenghesh, P. (2010). The Motivation of L2 Learners Does It Decrease with Age. English Language Teaching, 3(1), 128-141.
8. Gholami, R., Allahyar, N., & Rafik-Galea, S. (2012). Integrative motivation as an essential determinant of achievement: A case of EFL high school students. World Applied Sciences Journal, 17(11), 1416-1424.
9. Gilakjani, A. P., Lai-Mei, L., & Sabouri, N. B. (2012). A study on the role of motivation in foreign language learning and teaching. International Journal of Modern Education and Computer Science, 4(7), 9.
10. Jahan Khan, T., Murad Sani, A., & Shaik Abdullah, S. (2016). Exploration of instrumental and integrative motivation for reading English as a second language among second year pre-university students of government MAO college, Lahore (Pakistan). Open Journal of Social Sciences, 4(04), 69-76.
11. Jinge, H., Ranran, O., & Ruijie, G. Motivation in English Learning of Vocational College Students. International Journal of Education and Management, 22.

12. Khera, S. (2018). You Can Win: A Step-by-Step Tool for Top Achievers. Bloomsbury Publishing.
13. Khorsheed, R. (2021). Youth culture and EFL students' development of integrative motivation. Theory and practice in language Studies, 11(4), 377-389.
14. Mohseni Takaloo, N., & Ahmadi, M. R. (2017). The effect of learners' motivation on their reading comprehension skill: A literature review. International journal of research in English education, 2(3), 10-21.
15. Nguyen, H. C. (2019). Motivation in learning English language: a case study at Vietnam national university, Hanoi. European Journal of Educational Sciences, 6(1), 49-65.
16. Oroujlou, N., & Vahedi, M. (2011). Motivation, attitude, and language learning. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29, 994-1000.
17. Oxford, R., & Shearin, J. (1994). Language learning motivation: Expanding the theoretical framework. The modern language journal, 78(1), 12-28.
18. Salikin, H., Bin-Tahir, S. Z., Kusumaningputri, R., & Yuliandari, D. P. (2017). The Indonesian EFL Learners' Motivation in Reading. English Language Teaching, 10(5), 81-90.
19. Samad, A. A., Etemadzadeh, A., & Far, H. R. (2012). Motivation and language proficiency Instrumental and integrative aspects. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 66, 432-440.
20. Wati, E. N. (2021). The Effect of Instrumental and Integrative Motivation toward Students' English Achievement at the Tenth Grader of SMK 2 Pancasila Jatisrono (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
21. Zhang, H., Dai, Y., & Wang, Y. (2020). Motivation and second foreign language proficiency: The mediating role of Foreign Language Enjoyment. Sustainability, 12(4), 1302.