

## المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

مجلة علمية دولية محكمة، تصدر دورياً كل شهر، تصدر في المملكة الأردنية الهاشمية

[www.ijrsp.com](http://www.ijrsp.com)

المجلد الرابع

الإصدار الثاني والأربعون

تأريخ النشر : 20 - أبريل - 2023م

ISSN : 2709-7064

### اللجنة العلمية:

- أ.د. هناء محمود نايف الفريحات  
د. نايف بن ناصر ابراهيم المنصور  
د. هيفاء مصطفى يوسف الزيادة  
د. آلاء ماجد أحمد بني يونس  
أ.د. وليد محمد أبو المعاطي  
د. حيدر محسن سلمان الشويلي  
د. حنان عبد الغفار عطية ابراهيم  
د. عبد الفتاح شهيد  
أ.د. جمال رجب عبد الحسيب  
د. توفيق عطاء الله  
د. أماني أبوزيد  
د. إخلص محمد عبد الرحمن حاج موسى  
د. عبد الوهاب علي مؤمن علي  
د. محمد غلبان

فهرس العدد:

رقم الصفحة	الدولة	اسم الباحث / الباحثين	عنوان البحث	No
45 - 5	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ أريج محمد باصهي، الدكتورة/ رباب صالح الحربي	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها	1
71 - 46	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ نوف محمد شايع، الباحثة/ وفاء عيسى مخافه، الباحثة/ بدور محمد آل داهم	أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير (دراسة حالة)	2
100 - 72	المملكة العربية السعودية	الدكتور/ محمد بن فهد الحلوان، الدكتور/ ابهجيت غوش، الدكتور/ محمد أنس شمسي	أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية	3
134 - 101	المملكة العربية السعودية	الباحث/ سعيد بن مشرع بن جبار الغامدي، الدكتور/ مزمل علي محمد عثمان، الدكتور/ عبد الحفيظ عثمان محمود	أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030 (دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله ببيشة)	4
159 - 135	المملكة العربية السعودية	الباحث/ محمد بن إبراهيم الداوود، الدكتور/ محمد خميس زيتون	اختبار الدور المعدل للملكية العائلية على العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة (دليل تطبيقي من الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية)	5
205 - 160	المملكة العربية السعودية	الباحث/ أحمد محمد صالح الزهراني	تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة	6
230 - 206	الجمهورية اللبنانية	الباحثة/ ربا عمر حبنجر، الدكتورة/ ريتا نصر الله مسعد	دور برنامج مراقبة المعلم الجديد في عملية التكيف الوظيفي في إحدى المؤسسات التربوية في بيروت (دراسة ثلاث حالات)	7
274 - 231	المملكة العربية السعودية	الباحث/ عبد العزيز بن مصلح الحربي، الدكتور/ أسامة عبد الرحمن مجلد	تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد)	8

301 - 275	الإمارات العربية المتحدة	الباحث/ خالد محمد السديري، الباحث/ عمار بن فالح السلمي، الباحث/ إبراهيم بن خلف المحمد	المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية	9
341 - 302	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ مها بنت محمد عبد الله حجي	تقويم المهارات التدريسية اللازمة لمعلمة الرياضيات لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة	10

## واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها

### The reality of the application of state-owned universities in the southern region to standards of institutional behavior from their employees' perspective

إعداد: الباحثة/ أريج محمد باصهي

باحثة ماجستير في القيادة التربوية، جامعة دار الحكمة، جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [Um-nada1377@hotmail.com](mailto:Um-nada1377@hotmail.com)

إشراف الدكتورة/ رباب صالح الحربي

أستاذ مساعد، جامعة دار الحكمة، جدة، المملكة العربية السعودية

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

#### ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير السلوك المؤسسي بالجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية من حيث الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات والمؤسسة. وقد وظفت الباحثة في هذه الدراسة لمنهج الكمي التحليل، وذلك بأخذ عينة عددها (250) من مجتمع الدراسة وجمع استجاباتها عبر أداة الاستبيان من أجل تحليلها للتعرف درجة رضاها على تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية التي تنتمي لها. وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تطبيق معايير السلوك المؤسسي بالجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة لصالح قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية بدافع الولاء للجامعة التي يعملون بها، في حين جاءت الاستجابات المتعلقة بالسلوك المؤسسي الخاص بالأداء الوظيفي للجماعات ضعيفا سواء في مدى وجود معايير ومبادئ واضحة لمكافأة ومعاقبة العاملين، ومدى استماع المسؤولين بشكل فعال للمرؤوسين، ومعاملتهم كجزء مهم وفاعل في المؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى أن أهم العراقيل التي تعوق الاعتماد الشامل لهذه المعايير تتعلق بعدم وضوح معايير تقييم الأداء والترقيات الخاصة بالعاملين، والإغفال عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف التحفيز لهم. وقد أظهرت الدراسة أيضا أن الهيكلة التنظيمية للمؤسسة مساعدة على تسريع العمل وتجويده، وبأن توفر وسائل التواصل الحديثة جيد من حيث الأنظمة المعلوماتية ووسائل الاتصال. غير أن هذا لا ينعكس بشكل مباشر على التواصل كعملية بين العاملين. كما خلصت الدراسة في توصياتها إلى أهمية السلوك المؤسسي ومعايير وضرورية اتخاذ إجراءات لتطبيق قواعد القيادة الجديدة واعتماد آليات شفافة للتقييم والتواصل مع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وكذا تمكينهم من التكوينات والتدريبات التي ستزيد من اندماجهم وانتمائهم للمؤسسة وتحفيزهم لذلك.

**الكلمات المفتاحية:** السلوك المؤسسي، الجامعات الحكومية، القيادة التربوية.

## The reality of the application of state-owned universities in the southern region to standards of institutional behavior from their employees' perspective

### Abstract

This study aims to identify the reality of applying standards of institutional behaviour in public universities in the southern region of Saudi Arabia in terms of the job performance of individuals, groups and the institution. In this study, the researcher used the quantitative analysis curriculum, by taking a sample of (250) from the study community and collecting her responses through the questionnaire tool in order to analyse her to identify her degree of satisfaction with the application of standards of institutional behaviour in the public universities to which she belongs.

In its results, the study found that the application of institutional behaviour standards at public universities in the southern region came to a medium to high degree in favour of employees carrying out their job tasks out of loyalty to the university in which they work, while the responses to the institutional behaviour of the performance of groups were weak, both in the extent to which there are clear standards and principles to reward and punish workers. The study also found that the most important obstacles to the comprehensive adoption of these standards are related to the lack of clarity of performance evaluation criteria and promotions for employees, the omission of workers in decision-making, and poor motivation for them.

The study also showed that the organisational structure of the institution helps to accelerate and promote work, and that the availability of modern means of communication is good in terms of information systems and means of communication. However, this is not directly reflected in communication as a process between employees. The study also concluded the importance of institutional behavior and its standards and the necessity to take actions in order to implement the new leadership rules and adopt transparent mechanisms for evaluation, communication with employees and their involvement in decision-making, as well as enabling them to receive trainings that will increase their integration and affiliation with the institution and motivate them to do so.

**Keywords:** Standards of institutional behavior, State-owned universities, Educational leadership.

## 1.1. المقدمة

تعتبر الجامعات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة من أبرز الأدوات التي تمكن المجتمعات من تحقيق تنميتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيق أهدافها واستمراريتها، حيث تساهم الجامعات الحكومية بالتأثير بإيجابية مع تجاوبها مع الظروف والمتغيرات الدولية والمحلية، وهي أفضل من يتبنى التوجهات الحديثة للتعامل معها.

وقد حظي موضوع السلوك المؤسسي باهتمام المؤسسات العامة والخاصة، التربوية التعليمية، وذلك لكونه المعيار الذي يقوم عليه نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التربوية المنوطة بها. كما أن نجاح المؤسسات يُشار إليه بمدى فاعلية أداء الأفراد العاملين فيها وقيامهم بواجباتهم ومهامهم.

ووضح الشطي (2016) مدى أهمية الاهتمام بتفسير مواقف وسلوكيات الأفراد في المؤسسة، مثل اتجاهاتهم نحو نمط الإدارة السائد والرضا الوظيفي أو عدم الرضا والأداء واتخاذ القرارات، ومعرفة العوامل المؤثرة على هذا السلوك لتحسين ظروف العامل في بيئته المهنية سواء ما يتعلق بالناحية الصحية أو المادية، لاعتبار أساسي وهو ضمان جودة المؤسسات بالدرجة الأولى وزيادة الإنتاجية مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تطوير المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

كما يوضح السلوك المؤسسي الجهود والنشاطات المختلفة التي تقوم بها قيادة المؤسسات المتمثلة في رفع الأداء الفردي والجماعي، والذي ينعكس على أداء المؤسسة باعتبارها كيان قائم على العنصر البشري، وتحقيق الميزة التنافسية لها بإحراز تميز السلوكيات العامة للعاملين فيها (بوبر ووقيد، 2021).

وتشير الباحثة بناءً على ما تشير له دراسة كل من (بوعفار، 2021؛ زيادة، 2021) إلى أن السلوك المؤسسي المتميز يتم بناءً على معايير عدة، منها قبول الفرد بشكل تام بأهداف المؤسسة التي يعمل بها، وأن تتوفر لديه الرغبة التامة في العمل لصالحها وعدم تركها، حتى لو توفرت ظروف عمل أفضل في مؤسسات أخرى، فهو لديه كل الولاء لها، ويتفاعل بإيجابية مع من حوله من زملاء وقيادات.

وعليه يعتبر السلوك المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها لتحقيق جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات، حيث أن الاهتمام بسلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين في المؤسسة ودليلاً للمناخ الخاص الذي تتفوق به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، لذا فإن تنميق جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية تتحملها المنظمات، وذلك بالطبع سيمكنها من إطلاق قوة طاقات العاملين من أفرادها تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية (حتاملة، 2019).

ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن جدارة المؤسسة في الالتزام بهذه المسؤولية يمكن أن يتجلى بنتائج واضحة وملموسة على سعي المنظمة من حيث التطور والنجاح (علي، 2016).

إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة،

ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة.

وأشار أبو بكر وقديد (2021) إلى ما يشير إليه "توماس جلبرت"، الذي قال بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، فالأول يعبر عما يقوم به الفرد من مهام داخل المنظمة التي يعمل بها، أما الثاني فيحيل إلى ما يبقى من أثر وانتاج بعد انتهاء الأفراد من العمل أي يعبر عن المنتج أو الخدمة، أما الأداء فهو الحالة المتفاعلة بين السلوك وبين الانجاز أي السلوكيات المبذولة والنتائج المتحققة معاً والتي يمكن قياسها.

ويمكن القول بأن استمرار أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين فيها، وتبرز أهمية سلوك العاملين من كونه مقياس يعبر عن بقاء المؤسسة وعلى اتخاذ القرارات السليمة وعمل استراتيجية خاصة بنظام الحوافز الأمر الذي يوفر الحافز القوي لمواصلة العمل.

كما لا تخفى أهمية قياس السلوك المؤسسي وفقاً لعوامل محددة، لأنه يتعلق بأهم عنصر من عناصر المؤسسة، وهو العنصر البشري، أي العمود الفقري لجسم المؤسسة الذي يقع على عاتقه نمو المؤسسة وازدهارها. فالموارد البشرية لأي مؤسسة هي السبيل إلى تحسينها وتطويرها بالشكل الأمثل، إذا كانت عملية القياس والتدبير لها تقوم على أسس مهمة كالعدل والمساواة، والنزاهة، والشفافية، والموضوعية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع فقد رأت الباحثة التطرق له وبحثه بسبب ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بمتغيراته، وأيضاً عدم وجود دراسات تطرقت لذات العينة والحدود المكانية. إذ أن هذا البحث يحاول أن يبرز مدى وجود معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية.

### 1.1 مشكلة الدراسة

تنبثق مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحثة وعملها الإداري في الميدان التعليمي لمدى أهمية وجود منظمات ترفع شأن الأفراد داخل المؤسسة بما يحقق رضاهم عن العمل وبالتالي زيادة جودة المؤسسة والإنتاجية وتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت وذلك من خلال فهم السلوك المؤسسي والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة والتي تشمل سلوك العاملين وأسلوب تفكيرهم وشخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وقيمهم وكذلك تعاملهم مع بعضهم البعض وممارساتهم كأفراد أو مجموعات داخل المنظمة وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.

وهذا ما أوصت عليه دراسة زيادة (2021) والتي طبقت على موظفي مصرف الراجحي بضرورة اهتمام المنظمات ومروسيها بعناصر السلوك المؤسسي حيث أن هذه العناصر تؤثر إما إيجابياً أو سلبياً على نشاط وإنتاجية المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق سلوك تنظيمي فعال يبعث على الارتياح ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة الموظفين داخل المنظمة الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة وفاعلية الإنتاجية لديهم وبالتالي تحقيق أهداف وغايات المنظمة والعاملين على حد سواء.



كما وأوصت دراسة حزام (2020) التي أجريت في الجزائر بجامعة ام البواقي بضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية باعتبارها أحد أهم العوامل التي ترتبط بالإنتاجية الامر الذي يستوجب على المؤسسة التربوية الاهتمام به، حيث إن إعطاء الموظف الأهمية والاعتبار اللازمين يمكن للمؤسسة أن تكون أن تكون أكثر فاعلية.

كما ودعم ذلك الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة بلغت (18) من منسوبي الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية، حيث أتبع استبانة تحمل مقياس السلوك المؤسسي لديهم وبعد التطبيق، أشارت النتائج على أن 99% من عينة الدراسة أكدت الحاجة لدراسة السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية، والوقوف على معايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال) في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية، والوقوف عند معايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الاجراءات) والعقبات التي تحول دون وجود هذه المعايير وكيفية تجاوزها.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

- ما واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

- 1) ما درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)؟
- 2) ما درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)؟
- 3) ما درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)؟
- 4) ما المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، والتي تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها؟
- 5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق معايير السلوك المؤسسي، والتي تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

## 2.1. أهداف الدراسة

تبرز أهداف الدراسة من الهدف الأكبر الذي تحاول الدراسة الوصول إليه وهو التعرف على " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها" في المجالات التالية:

1. الأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)
2. الأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)،

3. المؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)
4. معوقات تطبيق معايير السلوك المؤسسي.
5. مدى وجود فروق ذات دلالة على مستوى تطبيق معايير السلوك المؤسسي، والتي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

### 3.1. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الهدف الذي تحاول لوصول إليه وهو دراسة " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها" ويمكن التعبير عن أهمية الدراسة من جانبين.

#### (1) الجانب النظري.

1. تتبع أهمية الدراسة في التعريف بالسلوك المؤسسي ودوره في المؤسسات الجامعة ودوره في خلق التفاعل الإيجابي داخلها.
2. تقليص الفجوة في الدراسات العربية نظراً للدور الكبير الذي يلعبه السلوك المؤسسي في تحسين ادارة الموارد البشرية التي تستحق الكثير من الدراسات العربية.
3. التعرف على مدى الاهتمام بأداء الأفراد العاملين في المؤسسات الجامعية، ودوره في تحقيق أهدافها.
4. وضع إطار نظري للجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية كمرجع للتكوين المنسوبيين لها في مجال السلوك المؤسسي.

#### (2) الجانب التطبيقي

1. تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك المؤسسي، وكيفية إدارته وفقاً لمعايير محددة تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات.
2. يمكن للدارسة أن تكون مرجعاً لمنظمات الأعمال تستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة مثل زيادة وتحسين الحوافز وإدارة ضغوط العمل وإدارة المشكلات المؤسسية.
3. وضع مقترحات عملية للتغلب على المعوقات التي تقف دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية.
4. ستساعد هذه الدراسة ونتائجها الرؤساء والقادة في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية في وضع خطط واستراتيجيات وبرامج ودورات لتعزيز السلوك المؤسسي لدى منسوبيها.

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.1.2. الإطار النظري للدراسة

في هذا الجزء من البحث سيتم تناول النظريات الفكرية المتعلقة بالسلوك المؤسسي ومميزاتها وطرق بلورتها لمفهوم السلوك المؤسسي، والقواعد التي تنظمه والآليات المحفزة للموارد البشرية في إطار العمل الإداري والمؤسسي الوظيفي.

**المبحث الأول: ماهية السلوك المؤسسي ونظريات المرتبطة به****أولاً: مفهوم السلوك المؤسسي وأنواعه**

يعتبر السلوك مفهوماً جوهرياً له أبعاده بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وذلك لأنه يعكس قدرة المؤسسات على الاستمرارية والبقاء، ويمكن اعتباره مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث يرتبط نجاح المؤسسات بالاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية المتاحة فيها (اليازجي، 2018).

**1. تعريف السلوك المؤسسي:**

يعرف "السلوك المؤسسي" على أنه جملة النتائج المترتبة من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة، كما يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة للوظيفة سواء للعامل أو لمجموعة العاملين وهو يشير إلى الكيفية التي يحقق بها العامل متطلبات مهنته، كما أنّ كفاءة السلوك المؤسسي تنتج من الجهد المبذول من قبل العاملين لأداء الواجبات الوظيفية الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (بركات وعيسى، 2021).

ونشير بـ "السلوك المؤسسي" بالعملية التي نصف خلالها محتوى الوظائف بطريقة توضح ما يتم القيام به خلالها، من قبل العامل الذي يؤدي أنواع مختلفة من المهام، سواء كانت مهام اختصاصية أو مهام إدارية أو مهام استثمارية (الكثيري ومهالار، 2021).  
بناءً على ما سبق ان "السلوك المؤسسي" يشير إلى فهم سلوك العاملين في المؤسسة سواء كانوا فرادى أو فرق على صغيرة أو كبيرة، وتفاعلهم مع مؤسساتهم التي يعملون بها ومع البيئة المحيطة، أي تفاعل سلوك الانسان مع سلوك المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة الأخرى في البيئة الخارجية المحيطة.

**2. أهمية السلوك المؤسسي:**

يساعد السلوك المؤسسي المدير على فهم العنصر البشري، وفهم ما يؤثر على العملية الإنتاجية، ويعتبر دليلاً في عملية التعيين والتوظيف حيث يساعد المدراء في تقييم مهارات الأشخاص عند التقدم للوظائف، فهو بالتالي يوفر موظفين أكفاء، كما يوفر اللوائح التنظيمية الخاصة بالمؤسسات والمكونة للثقافة الداخلية الايجابية، كما أنها تحسن من أداء الموظفين وتريد رضاهم الوظيفي وتعزز لديهم الابداع والابتكار وتدفعهم للعمل بفاعلية (قوادري وحضري، 2021).

كما تساعد دراسة السلوك المؤسسي على التعرف على العوامل التي تؤدي إلى سلوك الأفراد العاملين والتنبؤ بالسلوكيات المستقبلية، بالتالي التخطيط لتحسين السلوك بشكل مستمر.

ويشير بلل (2015) إلى أهمية السلوك المؤسسي في عدة نقاط أهمها:

1. إن سلوكيات الأفراد هي أهم مورد للمؤسسة ودراساتها لها تأثير على عمل المؤسسة.
2. جذب الانتباه الى ضرورة الاهتمام وتطوير المورد البشري والتعامل معه بالطريقة الصحيحة واتخاذ الاجراءات السلوكية بالشكل الصحيح.

3. فهم المؤسسة للاختلافات الطبيعية المميزة للسلوك المؤسسي وبالتالي الوصول الى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وبالتالي التحكم المثالي للسلوك.

ويمكن القول بأن استمرار أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين فيها، وتبرز أهمية الأداء من كونه مقياس يعبر عن بقاء المؤسسة وعلى اتخاذ القرارات السليمة وعمل استراتيجية خاصة بنظام الحوافز الأمر الذي يوفر الحافز القوي لمواصلة العمل. فالاهتمام بالعنصر البشري واجب وحتمي لأنه عنصر النجاح أو الفشل وجميع المنتسبين للمؤسسة هم بحاجة إلى دراسة السلوك الانساني من القيادة والادارة العليا حتى العاملين أنفسهم.

### 3. تصنيف أنواع السلوك المؤسسي

يمكن تصنيف أنواع السلوك المؤسسي تبعاً لمجموعة من العوامل ومنها ما أشارا إليه (العقون وفراج، 2020):

1- معايير شمولية تقيس الأداء كلياً حيث يعبر عن النتائج التي انتجتها جميع العناصر وجميع الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن تقرد نسبها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر معاً. ويعبر هذا النوع من الأداء عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة مثل النمو والاستمرارية والأرباح. كما تقيس الأداء الجزئي إذ يعبر عن النتائج المتحققة على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وهو يمكن تقسيمه حسب المعيار المحدد له، يمكن أن يكون أداء لوظيفة المالية أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق..

2- معيار الأجل: سواء كان طويلاً أو متوسطاً أو قصيراً. ويعتبر هذا النوع من التصنيف صعب التطبيق ومن غير الممكن الاعتماد عليه بصورة دقيقة؛ لصعوبة الفصل الدقيق بين الأجل ولا يمكن تحديد موعدها المسبق الا بصفة تقديرية.

3- معايير الطبيعة: سواء كان سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو تقنياً، ويعبر عن طبيعة الأداء وهو يشير الى ارتباطها معاً، بحيث لا يمكن ممارسة الأداء الاقتصادي بمعزل عن الأداء التقني التكنولوجي.

4- معايير المصدر، وتنقسم إلى داخلية، يسمى "أداء الوحدة" ينتج الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي. وخارجية: هو ما يحدثه المحيط الخارجي للمؤسسة وهو يصنف إلى ثلاثة أنواع (أداء المهام - الأداء الظرفي - الأداء المعاكس أو المجابهة).

### 4. وظائف القيادة تبعاً للسلوك المؤسسي.

إن سمة القيادة ليست فطرية إنما يمكن للشخص اكتسابها وتطويرها وتنميتها، فالقيادة دائماً في قمة الهرم وميدانها التعامل مع المواقع الادارية التي تعتمد على الأداء، وأبرز ما جاء في هذا الصدد ما أشار إليه (كليك وأيرويك) فيما ذكره في "أوراق في علم الإدارة" حيث لخصوا واجبات القائد كمدير بكلمة "POSDCORB"، والتي مضمونها:

"P" التخطيط. "O" التنظيم. "S" الهيئة. "D" التوجيه. "C" التنسيق. "R" الإبلاغ. "B" الموازنة. (Murashkin & Tyrvaiven, 2020).

## أ. التحفيز الإداري

يعتبر التحفيز الإداري من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها لتحقيق جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات، حيث أن الاهتمام بسلوك الأفراد وعلاقتهم الإنسانية أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين في المؤسسة ودليلاً للمناخ الخاص الذي تتفوق به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، لذا فإن تنميق جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية تتحملها المنظمات حيث أن هذا بالطبع سيمكنها من إطلاق قوة طاقات العاملين من أفرادها تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية (Paais, 2020).

والتحفيز الإداري يقصد به عملية التأثير في السلوك الإداري الوظيفي والإنساني وتوجيهه عبر مجموعة من العوامل والرسائل، من أجل استمرار عطاؤه وتحقيق دافعية العمل القائمة على رضا العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة (فايد، 2021).

إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة، لذلك يعتبر التحفيز الإداري للعاملين من المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأنه عامل مهم في تحريك الأنشطة الإدارية والاستجابات وتحديد مخرجات العمل الإداري (المصري، 2014).

وقد اهتمت الدراسات بأساليب التحفيز للموارد البشرية التي تشبع رغبات الإنسان في عمله، وتدفعه للعطاء وبذل المزيد من الجهد، فالتحفيز من أبرز العوامل الإدارية حيوية وديناميكية فهو المحرك الأساسي لدافعية الإنسان في عمله ورفع كفاءته وإنتاجيته (النعمي وصماري، 2021).

وتشير الباحثة إلى أن أهمية التحفيز الإداري في الجامعات، حيث يساعد على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات ويحقق لها ميزة تنافسية، وتتمثل أهمية التحفيز الإداري في تقديم وجهات نظر وآراء محددة في عامل الإدارة للإنسان العامل، حيث يشير إلى العوامل التي تؤثر في عنصر الإدارة، حيث يمكن التعرف على المشكلات التي يواجهها الفرد العامل في المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تجعل السلوكيات ذات فاعلية.

## ثانياً: نظريات السلوك المؤسسي

### 1- نظرية الدور

ويقصد بـ "الدور" المركز أي ببنیان اجتماعي، وهو ما يؤديه العنصر الاجتماعي في نطاق تفاعله مع الآخرين، وقد عرفه (ميريل) على أنه نموذج من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، وهو نمط من أنماط السلوك الذي تنتظره الجماعة من فرد معين وما يميزه كفرد عن غيره في إطار معين (الكثيري ومهلار، 2021).

### 1.1. عناصر الدور

يمكننا التعرف على عناصر الدور لتمييزه عن الاداءات الأخرى ومن هذه العناصر (الكثيري، ومهلار، 2021)

1. توقعات الدور: وهي القواعد التي تنظم وفقها الأعمال
  2. توجهات الدور: وهي الأفكار الخاصة بالموظف الذي يؤدي الدور أي السلوك المعين الذي يسلكه.
  3. سلوك الدور: وهي السلوكيات التي يؤديها الموظف والتركيز على العمل كما حدث لا كما يجب ان يكون.
- وترى الباحثة أن الأدوار هي الصفات المميزة للفرد دون غيره في أداء عمله، حيث تشير هذه الأدوار الى الآلية التي تحدد أداء الفرد في عمله وكيفية تعامله مع البيئة المحيطة به أثناء قيامه بواجباته، ويمكن الربط بين الدور والسلوك الاجتماعي.

## 2.1. علاقة نظرية الدور بالسلوك المؤسسي في الجامعات.

تشير الباحثة إلى أهمية السلوك المؤسسي في الجامعات الذي يخضع لذات اللوائح والقوانين بعيداً عن المسمى الوظيفي، فالسلوك هو المحدد للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والسلوك المؤسسي باعتباره دور يميز الفرد عن غيره، فبعض الافراد يمكنهم القيام بمهام لا يستطيع افراد آخرين القيام بها، لذا يعتبر مقياس لتميز الأداء للعاملين، فسلوكيات الموظفين العاملين في الجامعات الحكومية تحدد من خلال المهام المنوطة لهم حيث يحدد فيها أدوار كل موظف حتى يتم قياس هذه السلوكيات وتقييم الأعمال بناءً عليها.

## 2- النظرية السلوكية:

تقدم هذه النظرية تفسيرات متعددة ومختلفة للسلوك الإنساني حيث تنظر إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ بفعل دوافع داخلية وإنما بفعل المنبهات الحسية والحركية التي ينتج عنها أنماط سلوكية مختلفة (بلل، 2015).

## 2.1. القوانين الأساسية للنظرية السلوكية:

### 1.2.1. قانون الأثر:

وهو نتيجة السلوك الذي يقوم به الإنسان بفعل المثير الذي وجده، فالأثر بمثابة التغذية الراجعة لمجموع محاولات لفعل معين، فان كانت تلك المحاولات فعالة وناجحة نتج عنها الشعور بالرضا وان كانت عكس ذلك نتج عنها الشعور بالانزعاج (بلبول، 2017).

ومن هذا القانون نستطيع القول بإمكانية المؤسسات الاستفادة منه وذلك في جعل استجابة الأفراد العاملين ايجابية حتى يتحقق لديهم الشعور بالرضا، فكل ما كان الرابط بين المثير والاستجابة حالة من الرضا فإنها بالتأكيد ستزداد قوة.

### 2.2.1. قانون الاستعداد:

ان حالة الاستعداد التي يكون فيها الفرد للقيام بعمل ما هي التي تحدد دوافعه وحالة الرضا لديه أو عدمها، فإن كان لديه الاستعداد التام فهذا بالطبع سيوضح بأنه يريد تنفيذ هذا العمل عن رغبة، أي أنها عملية نفسية تجعل الفرد على قابلية تامة للاستجابة الناتجة لاي عمل (بلبول، 2017).

وتشير الباحثة أن هذا القانون من أكثر القوانين أهمية، فاستعداد الموظفين يشير الى رغبتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

### 3- نظرية العلاقات الإنسانية.

تركز هذه النظرية على الانسان العامل مباشرة فقد تعددت الأسباب التي دفعت إلى ضرورة الاهتمام بالفرد العامل داخل المؤسسات.

وكان ظهور الاتجاه لنظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل على أطروحات نظرية مدخل الرشد التي تؤكد على الجانب العقلاني في التنظيم، وترجع نظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع (Elito Mayo) وزملائه بجامعة هارفرد التي كانت أبرز نتائجها لفت الانتباه إلى العلاقات الإنسانية والتأكيد على أهميتها في السلوك التنظيمي المؤسسي (الحاج علي، 2020).

وتنظر هذه النظرية إلى العامل أو الموظف باعتباره كائناً إنسانياً لديه كتلة مشاعر وأحاسيس يتفاعل مع بيئة العمل بشكل يحقق أهداف المؤسسة المتمثلة، لذا لا بد من إعادة الاعتبار للعنصر البشري من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والمهنية الايجابية والسلبية (البقي، 2020).

وبالتالي فالعلاقات الإنسانية هي عنصر من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة التربوية في تأدية رسالتها، حيث ان استخدام العلاقات الاستخدام الأمثل أمر من شأنه ايقاظ الهمم وتشكيل حافزاً للعمل، ويتوفر هذا الأمر عند توافر إدارة فعالة تحترم شخصية الموظفين وتكوين فريق عمل متكامل يعمل معاً بتوافق وانسجام تام بالشكل الأمثل الذي يحقق الأهداف.

وبناءً على ما سبق تشير الباحثة إلى أن هذه النظرية ساهمت في إثراء الحقل الفكري حيث عبرت عن أهمية السلوك الانساني داخل المؤسسات واعتبرته أبرز العناصر المحددة للكفاءة الانتاجية، وأكدت على دور القيادة الادارية في تحفيز سلوكيات العاملين الايجابية، وان التفاعل الاجتماعي الحاصل بين مستويات المؤسسات يسهم في تطوير علاقات العمل بشكل ايجابي بناء، وتحث النظرية على الاسلوب الاداري الافضل المتمثل في الادارة الديمقراطية.

### المبحث الثالث: تطوير عمل الجامعات الحكومية في ظل معايير السلوك المؤسسي.

تعتبر الادارة في الجامعات الحكومية وسيلة فعالة لتنظيم الجهود المشتركة في المؤسسة التعليمية من أجل تنمية المتعلمين تنمية شاملة متكاملة، فالمؤسسة التعليمية كالجامعة تترأس القمة في اهميتها بين مؤسسات المجتمع، كما ان مهام الادارة لم تعد روتينية كالسابق، بل اصبحت مهامها تلامس محور العملية التعليمية وهو المتعلم، وتنظم الجهود العديدة التي تساهم في تحسين العملية التربوية.

فلم يعد دورها مقتصر على المحافظة على نظام معين وتسيير الامور الروتينية داخل ارجائها وانما اصبحت تركز على توفير مختلف الامكانيات والخبرات التي تساعد المتعلمين على تحقيق النمو الشامل المتكامل باعتباره محور العملية التعليمية وتلبي متطلبات السوق وحاجات المجتمع (باشيوة، 2020).

وتشير الى ان السلوك المؤسسي في الجامعات اليوم يعبر عن ادارة تسيير وتنظيم وتطوير وتنمية وفق متطلبات ومعايير محددة، الامر الذي يجعلها حيوية قابلة للديمومة والاستمرار، كما ان معايير السلوك المؤسسي تُبنى على ثقافة الجودة والتميز والفاعلية الادارية تشير وتؤكد على اهميتها بالنسبة للعاملين ومؤسسة العمل، فهي تعتمد وبشكل أساس على الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والمشاركة الفاعلة.

وتشير الباحثة إلى أن أهمية التحفيز للوصول إلى السلوك المؤسسي المتميز في الجامعات، حيث تعود دراسته بالنفع على الجميع المدراء والعاملين والمنفعين، فهو يجعلنا أكثر وعياً ويساعد على زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات ويحقق لها ميزة تنافسية وهو يمثل جوهر النجاح أو الفشل المؤسسي، وتتمثل أهمية التحفيز الإداري في تقديم وجهات نظر وآراء محددة في عامل الإدارة للإنسان العامل، حيث يشير إلى العوامل التي تؤثر في عنصر الإدارة، حيث يمكن التعرف على المشكلات التي يواجهها الفرد العامل في المؤسسة واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تجعل السلوكيات ذات فاعلية.

## 2.2. الدراسات السابقة

يعبر السلوك المؤسسي في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، عن الجهود والنشاطات المختلفة التي تقوم بها قيادة المؤسسات المتمثلة في رفع الأداء الفردي والجماعي وفق معايير محددة، والذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة باعتبارها كيان قائم على العنصر البشري، وتحقيق الميزة التنافسية لها بتحقيق تميز السلوك المؤسسي للعاملين فيها، لذا سيتم استعراض الدراسات التي تناولت السلوك المؤسسي، واستفادت الباحثة منها، وتوضيح مكانة الدراسة بين الدراسات المختلفة التي تتلاءم ودراستنا هذه.

- **عبد الحفيظ (2019).** حول "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي". حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أخصائيي الاعلام التربوي، واعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي وطريقة المسح بالعينة التي بلغت (215) من أخصائيي الاعلام التربوي من كلا الجنسين بمدارس محافظة دمياط. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً بين على مستوى الجنس في مستويات الرضا الوظيفي لدى أخصائيي الاعلام التربوي، وأيضاً في مستويات الرضا الوظيفي التي ترجع لمتغير (المؤهل ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً في مستويات الرضا الوظيفي و (الرضا عن المهنة نفسها، والشعور بالمسؤولية والتقدير، والترقي، الانجاز) لدى أخصائيي الاعلام التربوي. وإلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً في مستويات الرضا الوظيفي (الإدارة المدرسية، والطلاب، وزملاء العمل، الحوافز (المادية، والمعنوية).
- **جماع وعلي (2019).** والتي جاءت بعنوان: "المشكلات الإدارية والاجتماعية في جامعة بحري وانعكاساتها على الأداء المهني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". إذ تناولت الدراسة المشكلات الإدارية والاجتماعية في جامعة بحري وانعكاساتها على الأداء المهني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهدفت الدراسة إلى التعرف على هذه المشكلات وبيان أكثر المشكلات تأثيراً على الأداء المهني. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددها 300. وكشفت النتائج من أهم المشاكل الإدارية أهمها تدني الصلاحيات الممنوحة للإداريين من أعضاء هيئة التدريس وانفراد إدارة الجامعة بصناعة القرارات وحرفية الأنظمة والقوانين خاصة الترقيات، عدم كفاية الخدمات اللازمة. كما انحصرت المشكلات الاجتماعية في بعد الجامعة عن سكن أعضاء هيئة التدريس وصعوبة التنقل، تفاوت أسلوب إدارة الجامعة في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس. أما عن أهم توصياتها، فقد أوصت الدراسة ببناء جسور من الثقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بالحد من الروتين في سير المعاملات والحد من الفردية بالمشاركة في عملية التخطيط والقرارات وحل المشكلات، شفافية عناصر تقييم عضو هيئة التدريس ومنح العلاوات المستحقة، تفعيل البرامج الاجتماعية لزيادة الوشائج الاجتماعية والأسرية بين أعضاء هيئة التدريس.



- **حاتمة (2019).** بعنوان: "الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين". وهدفت الدراسة التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، من خلال عينة قدرها (85) قائدا أكاديميا. وأظهرت النتائج التي تم استقاؤها من الاستبانة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات الجنس والجامعة والرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة، وبأهمية الدورات التدريبية للعاملين في تنمية الإبداع الأدائي لديهم. كما أوصت الدراسة بتوفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد في توفير بيئة مناسبة لتطوير أداء العاملين وزيادة فاعلية الاتصال لديهم.
- **العمرى (2020).** وكان عنوانها: "جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن". وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وقد تكون مجتمع الدراسة من (77) أخصائية حيث تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على جميع مفردات البحث، وبعد التطبيق توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن جودة الأداء المهني للأخصائيات الاجتماعيات مرتفعة من حيث التزامهن بقيم ومبادئ ومعارف الخدمة الاجتماعية، واستخدامهن للمهارات في الأنشطة المهنية.
- **مشتي، (2020).** تحت عنوان: "الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري". وهدفت الدراسة الى التعرف، مدى وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي عند أساتذة الجامعة الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (139) أستاذ وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، تم اجرائها خلال الموسم الجامعي 2018-2019 حيث أظهرت نتائج الدراسة انه، توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام الوظيفي وفي مستوى الرضا الوظيفي عند أساتذة الجامعة. كما بينت الدراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ومتغير الخبرة المهنية، وقد أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.
- **أحمد، (2021).** بعنوان: "بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية". وهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة على جودة الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية وعددهم (96) أخصائي اجتماعي واستعانت الباحثة بمقياس بيئة العمل للكشف عن نتائج الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في بيئة العمل بأبعادها المختلفة مما تنعكس سلبا على جودة الاداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية.
- **السيد، (2021).** العوامل المؤثرة على الأداء المهني للمشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي وبرنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل معها. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء المهني للمشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي، ومحاولة التوصل إلى برنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل معها.

وطبقت على المشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي في كليات الخدمة الاجتماعية بمصر وعددهم (104) مشرف أكاديمي و (30) خبير، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي. كما وتوصلت الدراسة إلى برنامج مقترح للتعامل مع العوامل المؤثرة على الإداء المهني للمشرفين الأكاديميين بالمجال المدرسي.

#### الدراسات الأجنبية:

- **Azeem، M. U. (2019).** “Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level”.

تهدف هذه الدراسة الى التحقيق في كيف يمكن لتصورات الموظفين للنذب في مكان العمل أن تقلل من أدائهم الوظيفي، وكذلك كيف يمكن أن يتم تقليل النذب السلبي في مكان العمل - علاقة الأداء الوظيفي من خلال كفاءتهم الذاتية. كما أنه يأخذ في الاعتبار كيف يمكن أن يختلف دور التخزين المؤقت للفعالية الذاتية وفقاً لمستوى عمل الموظفين، واعتمدت الدراسة المنهج المسحي حيث تم جاءت البيانات الكمية من مسح للموظفين والمشرفين عليهم في المنظمات الباكستانية. وبعد التطبيق اظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن للمنظمات التي لا تستطيع منع بعض موظفيها من الشعور بالإقصاء من قبل الأعضاء الآخرين مواجهة التهديد ذي الصلة المتمثل في ضعف الأداء من خلال تعزيز ثقة الموظفين في مهاراتهم وكفاءتهم. هذا المقياس مفيد بشكل خاص بين الموظفين ذوي الرتب الأعلى.

- **Loan، L. (2020).** “The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction”

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين على نطاق واسع في الغرب، وقد اعتمدت المنهج المسحي حيث تم مسح 547 موظفًا في الشركات الفيتنامية. وبعد التطبيق توصلت الى مجموعة من النتائج اهمها، كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، كان للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي عندما تم التحكم في الالتزام التنظيمي. تم تقليل قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل كبير عندما تمت إضافة الرضا الوظيفي إلى النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. في ضوء النتائج، يُقترح أن مجرد العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي قد لا تقود صاحب العمل تلقائيًا إلى تحقيق النتيجة - الأداء الوظيفي. لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال حلول لتعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة.

- تفردت دراستنا في الهدف الذي تسعى اليه، والحدود المكانية التي ترتبط بها. فقد هدفت الى دراسة واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها، تتطرق اليه أي دراسة من قبل، وإنما تناولت الدراسات السلوك المؤسسي ودرسته من تأثير بعض المتغيرات مثل عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي.

- اختلفت بعض الدراسات في المنهج المستخدم مثل دراسة (عبد الحفيظ، 2019) التي اتبعت منهج المسح الاجتماعي، بينما اتفقت بعضها مثل دراسة علي (2019) والأبرط (2019) والعمر (2020) في استخدامها للمنهج الوصفي الكمي.
- تميزت الدراسة بأنها الأولى التي تحاكي الجامعات السعودية ومختلف المنتسبين فيها وقد عرضت متغير السلوك المؤسسي المهني بشيء من التوسع وطغى على دراستنا الجانب العملي من خلال اقتراح تصور يصلح لكل مؤسسة تعليمية وتعتبر الدراسة مكملة لما قبلها وتفتح الافاق لما بعدها حيث تميزت بالشمولية والدقة والعملية في اجراءاتها.

### 3. منهجية الدراسة

هدف هذه الدراسة الرئيسي وهو " دراسة واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها".

وقد استعرضت الباحثة في هذا الفصل منهج الدراسة والعينة ودواعي اختيارها، وأيضا أداة الدراسة ومراحل بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، ثم المعالجات الاحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات.

#### 1.3. منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدمت الباحثة المنهج الكمي التحليلي. وهو من المناهج التي تعرض خصائص ظاهرة اجتماعية أو انسانية كمياً بناء على فروض مبدئية بطريقة أكثر إحكاماً ودقة، ومن سمات الأبحاث الكمية، أنها تنتهج الوصف الكمي لدى بيان خصائص الظاهرة، وتهتم بتحديد العوامل المختلفة المرتبطة بالظاهرة، وتحليلها من خلال بيانات علمية مأخوذة من مجتمع البحث (نوري، 2013). ويتم تطبيقه في جميع أفراد المجتمع أو عينة منه، بطريقة مباشرة كالمقابلة أو بطريقة مباشرة عن طريق الاستبانة (السامرائي، 2015). وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في السلوك المؤسسي ومعايير تطبيقه في الجامعات الحكومية، وايضاً في تفسير البيانات من أجل الوصول إلى نتائج ذات معنى.

#### 2.3. مجتمع الدراسة

بحسب موضوع الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة من احدى الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية والبالغ عددهم (6668). والذين يتوزعون على الشكل التالي:

#### الجدول (1): جدول توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص والجنس.

الإداريين	المشرفي الأمن	الفنيون الصحيون	أعضاء التدريس	
791	658	134	2021	الذكور
856	1043	18	1450	الإناث
1344	1701	152	3471	المجموع

### 3.3. عينة الدراسة.

تتمثل العينة الممثل لمجتمع الدراسة في (363)، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد توزيع الاستمارة وانتظار الردود لمدة شهر وأسبوع، توصلت الباحثة بعدد (250) رداً.

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة:

#### الجدول (2) خصائص عينة البحث.

النسبة المئوية	التكرار	العنصر	خصائص العينة
6.6%	21	ثانوي	المؤهل العملي
18.1%	47	دبلوم	
53.1%	120	بكالوريوس	
22.1%	56	دراسات عليا	
11.9%	35	أقل من خمسة سنوات	سنوات الخبرة
50.9%	123	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
37.2%	92	أكثر من عشر سنوات	
8.0%	22	عميد / ة	المسمى الوظيفي
8.4%	23	وكيل / ة	
12.4%	32	عضو / ة هيئة تدريس	
45.1%	106	إداري / ة	
12.8%	33	مشرف / ة أمن	

### 4.3. حدود الدراسة.

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية من (وجهة نظر منسوبيها).
- الحدود الزمانية: ستجرى هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (1443-1444هـ) الموافق (2021-2022م).
- الحدود المكانية: سوف تطبق هذه الدراسة في الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: منسوبي ومنسوبات الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية.

## 5.3. أداة الدراسة.

بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وجدت الباحثة أن الاستبانة أفضل وسيلة لجمع البيانات، إذ تعتبر الأداة المناسبة لتحقيق الدراسة والإجابة عن أسئلتها. والاستبانة حسب بوعلام (2014) أفضل أداة للحصول على المعلومات والبيانات من عينة البحث. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وهي التعرف على " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها" في المجالات التالية:

- الأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)
- الأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)،
- المؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارج).
- معوقات تطبيق معايير السلوك المؤسسي.
- مقترحات تطبيق معايير السلوك المؤسسي في الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية

وقد تم تصميمها وفق الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأطر النظرية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء الاستبانة.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي يجب ان تتكون منها الاستبانة وكانت أربعة محاور
3. تحديد الفقرات التي يتضمنها كل مجال وكل محور.
4. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) محاور.
5. تم عرض الاستبانة على (5) من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمختصين في الإدارة التربوية.
6. وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد قسمت الاستبانة الى قسمين

- **القسم الأول:** ويتكون من البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)
- **القسم الثاني:** ومكون من (4) محاور وهي:
  - **المحور الأول:** واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية).
  - **المحور الثاني:** واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال).

- **المحور الثالث:** واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية).
- **المحور الرابع:** المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها
- تحديد بدائل الاستجابة لفقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- توقيع أوراق اخلاقيات البحث المتعلقة بالجامعة.
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة.

### صدق أداة الدراسة.

إن صدق الاستبانة يعني ان تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

#### • صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

حيث قامت الباحثة باختيار عدد (5) من المحكمين في مجال الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المحلية والعربية وعرضها عليهم، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بتعديل ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة حتى خرج الاستبانة في صورتها النهائية.

#### • صدق الاتساق الداخلي:

أي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية لكل محور.

#### جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحاور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.80	13	0,64	25	0.17	37	0.56
2	0.82	14	0,62	26	0.34	38	0.62
3	0,79	15	0.63	27	0.39	39	0.57
4	0,72	16	0.64	28	0.41	40	0.58
5	0,61	17	0,68	29	0.37	41	0.30
6	0,74	18	0,64	30	0.50	42	0.50

0.57	43	0.50	31	0,60	19	0,75	7
0.55	44	0.42	32	0,57	20	0.76	8
0.57	45	0.64	33	0,60	21	0.64	9
0.55	46	0.63	34	0,63	22	0,62	10
0.56	47	0.35	35	0.66	23	0,60	11
0.53	48	0.37	36	043	24	0,68	12
0.51	49						

يتضح من الجدول (3) مدى الارتباط بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لمحاوَر الاستبيان هي دالة عند مستوى دلالة (0,01) فأقل، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان بعد التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعباراته.

#### ثبات أداة الدراسة:

بمعنى أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرات عدة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ:

#### جدول (4) قياس ثبات الاستبيان وفق معامل ألفا كرونباخ.

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.904	12	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)
0.962	11	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجماعات (القيادة، الاتصال)
0.959	19	واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)
0.974	7	المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها

تشير النتائج الموضحة في الجدول (4) أن قيمة معامل الفا كرونباخ مرتفعة لكل محور، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال احصائياً، وبذلك تكون الاستبانة جاهزة للنشر وفي صورتها النهائية بعد تأكد الباحثة من صدق الاستبانة وثباتها، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 6.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة.

1. النسب المئوية والتكرارات (ntages & Freque) لوصف عينة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي وصدق الاستبانة.
5. اختبار (T) في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت درجات الاستبانة قد وصلت الى الدرجة المتوسطة.
6. اختبار (T) في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي.
8. أنموذج تحليل الانحدار لمعرفة حجم التأثير الناتج على متغير الدراسة.

#### 4. تحليل نتائج الدراسة

سوف تعرض الباحثة في الفصل التالي تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وكذلك ربط النتائج بالإطار النظري وكذلك بالدراسات السابقة المخالفة والمؤيدة للنتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية. وذلك حسب أسئلة البحث.

وللإجابة على السؤال الرئيس الذي يقوم عليه البحث، والذي هو ما واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها؟

سيتم الإجابة على الأسئلة الفرعية له:

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)؟

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول.

من أجل قياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان. وقد جاءت نتائجها:

يتضح من خلال نتائج محور تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للأفراد (الإدراك، التعلم، الدافعية، الاتجاهات النفسية)، يتضمن 12 عبارة، كانت حولها آراء العينة متفقة بشكل كبير في أغلب محاورها، وذلك من خلال:

جاءت عبارة: "أهتم بمظهري خلال تواجدي وقيامي بمهامي داخل الجامعة" المرتبة الأولى من بين العبارات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (0.91) وانحراف معياري (4.20)، وذلك بمستوى مرتفع، حيث أن أغلب المستجوبين يوافقون أو يوافقون بشدة على الاهتمام بالمظهر واللباس خلال تواجدهم بالجامعة. كما جاءت العبارة "أحرص على التعامل بموضوعية مع المراجعين دون أي تحيز" في المرتبة الثانية من حيث موافقة العينة، وذلك بانحراف معياري وصل ل (3.91)، ومتوسط حسابي (0.61).



وثالثا العبارة: " أحرص على أداء عملي وفقاً للبرنامج المخطط له دائماً" بانحراف معياري (3.89)، ومتوسط حسابي (0.65). ثم عبارة: " أبذل الجهد الكافي لإتمام أعمالي بإتقان بكل رضا وسرور"، والتي جاءت بمستوى مرتفع أيضاً، بلغ معدلها الحسابي (3.88).

أما بالنسبة للعبارة التي جاءت في الرتب الأخيرة من حيث الاتفاق، كما يلاحظ في الجدول، فنجد عبارة: " توجد حوافز مجزية للأعمال الإضافية التي أقوم بتأديتها"، بمستوى متوسط، حيث جاء متوسطها الحسابي ب (2.62) وانحراف معياري (1.20). ثم عبارة: " تعقد الجامعة دورات مهنية لمنسوبيها بهدف تطوير الأداء بشكل مستمر". وذلك بانحراف معياري (1.08)، ومتوسط حسابي (2.96).

### ثانياً: موقع نتائج السؤال الأول بالنسبة للدراسات السابقة.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية بالنسبة للسؤال الأول مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (2021)، من أن بيئة العمل تساهم بشكل كبير في إبداع الموظفين والتعبير عن أفكارهم وتشجيعهم عليها، إذ أن غياب التحفيز في العمل يظل هو السمة التي عبر عنها أغلب المستجوبين، سواء من حيث التحفيز المادي أو المعنوي لأعمالهم.

وكذا مع دراسة العمرو (2020) في أن جودة الأداء المهني للعاملين متوسطة من حيث التزام العينة بقيم ومبادئ ومعارف الخدمة الاجتماعية، واستخدامها للمهارات في الأنشطة المهنية، وأيضاً دراسة بن زاف (2015) والتي أكدت على أن التواصل والتفاعل بين العمال بعضهم البعض ومع الإدارة مهم جداً في تعزيز الشروط الإيجابية لبيئة العمل، كما أن اشراك العمال في القرارات والنتائج التي تصل إليها المؤسسة أو تتخذها إدارتها يؤدي لزيادة الولاء للعمل وتحسين المردودية، وبضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسات وإعطاء العامل الفرد أهميته، حيث أن هذا يؤدي إلى جعل المؤسسة أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي والخارجي.

### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الأول.

توصلت الدراسة الحالية، التي سعت لمعرفة واقع تطبيق الجامعات الحكومية السعودية بالمناطق الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الفردي، إلى أن معايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالإدراك والولاء للعاملين بالجامعات واتجاهاتهم النفسية الإيجابية متوفرة ومطبقة في الأداء الوظيفي في عمومها، حيث أن النتائج جاءت مرتفعة من حيث قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية بدافع الولاء للجامعة التي يعملون بها، وبأنهم يشعرون بالفخر في الانتماء لمؤسساتهم و الدافعية للإقبال على العمل، كما يعملون على تصحيح الأخطاء وتجويد العمل والتعلم لأجل أداء الأعمال بدقة أكبر. حيث أن 54% من الموظفين عبروا بإيجابية اتجاه عملهم والانتماء لمؤسسة العمل. وهذا ما يؤدي إلى عمل الموظفين لساعات إضافية عند احتياج المؤسسة وأعمالها لذلك.

إلا أن معدلات استجابة الجامعة لولاء الأفراد جاءت متوسطة إلى أقل من متوسطة، وهذا ما يلاحظ في إتاحة المؤسسة للأفراد ليعبروا عن أفكارهم واقتراحاتهم، وعدم تحفيزهم في الأعمال الجانبية والإضافية التي يقومون بها، مما يؤثر سلباً في إبداعهم، وهذا ما تعكسه الاستجابات المعبر عنها التي كان في مجملها متوسطة بهذا الخصوص بمتوسط حسابي (2.62) من العينة المستجوبة.

**السؤال الثاني: ما هو واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات (القيادة، الاتصال)؟**

**أولاً: عرض نتائج السؤال الثاني.**

من أجل قياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات (القيادة، الاتصال)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارة الاستبانة. وقد جاءت نتائج البيانات التالي:

من خلال ملاحظة البيانات الخاصة بهذا السؤال في الاستبيان، ومقارنة استجابات المستجوبين لفقرات المحور، يلاحظ أن أغلب العبارات جاءت بمستوى متوسط، عكس عبارات المحور الأول والمتعلق بالأداء الفردي، التي جاء أغلبها مرتفعاً. فعلى مستوى الأداء الوظيفي للجامعات جاءت عبارة: "اشعر بالاحترام والتقدير عند العمل مع زملائي ومع الرؤساء في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع، بلغ (3.64)، وانحراف معياري قدره (0.77). في حين حلت العبارة "يتناسب أداء العاملين في الجامعة مع قيمهم ومبادئهم". ثانياً بانحراف وصل (0.80) ومتوسط حسابي (3.25). ثم عبارة "تسود العلاقات الاجتماعية الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعات الى جانب التعامل الرسمي" بمستوى متوسط، حيث وصل متوسطها الحسابي (3.24)، وانحرافها المعياري (0.95).

أما أقل العبارات في هذا المحور، فقد جاءت تصاعدياً الفقرة: "تتعامل الإدارات العليا في الجامعة مع المسؤولين بكامل الشفافية" بمستوى متوسط بلغ متوسطه الحسابي (2.80) وانحرافها المعياري (1.08)، ثم عبارة: "أستطيع التواصل مع إدارة الجامعة وفي أي وقت دون تعقيد وصعوبة". بمعدل حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.07) ثم كل من عبارتي: "يشجع المسؤولين في الجامعة على تقديم الاقتراحات ووجهات النظر المختلفة." و "يقدم المسؤولون في الجامعة المساعدة لفرق العمل في مواجهة المشكلات التي قد تواجههم". بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري جاء على التوالي (1.07) و (1.02).

**ثانياً: موقع نتائج السؤال الثاني بالنسبة للدراسات السابقة.**

يتفق ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فيما يخص السؤال الثاني الخاص واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات (القيادة، الاتصال)، مع ما أشارت إليه دراسة جماع وعلوي (2019) من أن أهم المشاكل الإدارية تدني الصلاحيات الممنوحة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس وانفراد إدارة الجامعة بصناعة القرارات وحرفية الأنظمة والقوانين خاصة الترقيات، عدم كفاية الخدمات اللازمة، ودراسة قنيفة (2018)، حول قلة قنوات التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وانعدام مناخ جيد للتجاوب كأهم إشكالات السلوك لتنظيمي. وأيضاً دراسة ابن إبراهيم وجابر (2015) التي تربط بين الولاء الوظيفي ونمط القيادة الذي يمارس داخل المؤسسة، فكلما كان النمط تشاركياً ديمقراطياً زادت درجة الولاء.

كما أنها جاءت معارضة لنتائج دراسة الشريف (2017). التي خلصت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي جاء مرتفعاً وذلك وفق تأثيرات أبعاده الخاصة بإنجاز العمل ثم الدور الوظيفي. وأيضاً الحمر (2016)، التي كانت مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي

في المنظمات العامة في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين. والتي جاءت نتائجها إيجابية من حيث توفر معايير القيادة، وبأن مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي متوسطة. ولعل ذلك راجع لعينة الدراسة التي اختصرت على الإداريين، الذين يمثلون جانب القيادة في المؤسسة، عكس هذه الدراسة التي اعتمدت على عينة تشمل الإداريين والمدرسين والفنيين. وهذا ما أتاح معرفة آراء العاملين باختلاف تخصصاتهم في القيادة التي يعملون معها.

### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الثاني.

تعد القيادة الحكيمة والاتصال والتواصل العمودي والأفقي داخل مؤسسة العمل، أحد ركائز الانتماء الوظيفي والسلوك المؤسسي الإيجابي. وقد توصلت الدراسة الحالية، إن أن توفر معياري القيادة والاتصال في الجامعة، موضوع الدراسة، جاء بدرجة ضعيفة.

باستثناء الشعور باحترام وتقدير زملاء ورؤساء العمل، فقد جاء بمستوى جيد بمتوسط حسابي قدره (3.64)، مما يؤكد وجود أخلاقيات مهنية إيجابية داخل المؤسسة الجامعية، موضوع الدراسة، وبأن أغلب العاملين يشعرون بالاحترام المتبادل سواء مع زملاء العمل أو رؤساءهم. في حين جاءت باقي استجابات العاملين لمعايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالأداء الوظيفي للجماعات ضعيفة سواء من خلال مدى وجود معايير ومبادئ واضحة لمكافأة ومعاقبة العاملين، ومدى استماع المسؤولين بشكل فعال للمرؤوسين، ومعاملتهم كجزء مهم وفاعل في المؤسسة. كما أن معيار التواصل مع الإدارة بفعالية وسهولة جاء بمستوى ضعيف بمتوسط حسابي بلغ (2.38). حيث أنه برغم وجود التواصل مع الإدارة إلا أنه ليس بالمستوى المطلوب، ونظراً لأهمية التواصل في تحقيق السلوك المؤسسي للعاملين، فإنه لم يكن بالمستوى المطلوب، حسب إجابات العاملين في المؤسسة، كما أن منطلق المدير والمرؤوس لا يزال حاضراً، إذ أن مبادئ القيادة المنفتحة على أعضاء فريق العمل لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب في نظر المستجيبين، فاستماع المسؤول لفريق العمل جاء بمتوسط حسابي يساوي (2.27)، وهذا لا يصل إلى المستوى المطلوب وفق معايير القيادة الحديثة.

**السؤال الثالث: واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)؟**

### أولاً: عرض نتائج السؤال الثالث

لقياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)، جعلت الباحثة المحور الثالث من الاستبيان متضمناً لفقرات لتقيس تطبيق المؤسسات للسلوك المؤسسي. وبعد جمع الإجابات تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة.

إذ تم وضع المحور الثالث من الاستبيان، والذي تضمن 19 عبارة من أجل قياس واقع تطبيق إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة

الداخلية، البيئة الخارجية). وذلك لمعرفة وجود معايير السلوك المؤسسي ومدى مساهمتها في التأثير الإيجابي على الموارد البشرية بالجامعات. إذ أنه جاءت نتائج الاستبيان كالتالي:

جاءت عبارة: "ألتزم باللوائح والقوانين بدرجة عالية داخل المؤسسة وخارجها" في المرتبة الأولى تنازلياً، بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.90) بانحراف معياري (0.71). إذ أن أغلب المستجوبين (187 مستجوب) يوافقون أو يوافقون بشدة على التزامهم الكبير باللوائح والقوانين داخل المؤسسة وخارجها. ثم جاءت ثانياً عبارة: "يساعدني توظيف التكنولوجيا في سرعة انجاز المهام" بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.81) ثم عبارة "ألتزم بشكل كبير بالوقت المخصص للعمل داخل الجامعة"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.69). كما جاءت عبارة " توفر الجامعة اجراءات السلامة في سبيل التصدي للظروف الخارجية مثل جائحة كورونا"، في الرتبة الرابعة بمستوى مرتفع بلغ متوسطه الحسابي (3.74). واحرافه المعياري (0.79).

أما العبارات التي جاءت في مرتبة متدنية من حيث إجابات المستجوبين، فقد جاءت تصاعدياً على النحو التالي: عبارة: " توفر الجامعة فرص التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.06) ثم عبارة: " تشجع الجامعة العاملين على تقديم أفضل المقترحات لديهم"، بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.02). ثم عبارة " المعايير تعدل بين العاملين وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد". بمتوسط حسابي أيضاً قدره (2.93) وانحراف معياري (1.00).

#### ثانياً: موقع نتائج السؤال الثالث بالنسبة للدراسات السابقة.

ومما يلاحظ أن هذه النتائج جاءت متوافقة لدراسة (Loan, L (2020) التي تربط الالتزام الوظيفي والانضباط باللوائح والقوانين للعاملين بالمؤسسات وتأثيره الإيجابي على أدائهم الوظيفي. وأيضاً مع دراسة الثابت (2017) التي توصلت إلى أن هناك تأثير للمكونات الداخلية للبيئة على هذه القيم للتغيرات في الولاء التنظيمي والأداء للأفراد الذين يخدمون نسبة عالية من التأثير، سواء في الرضا الوظيفي للأفراد فإن نسبة العامل المتوسط لها تأثير إلى حد ما.

وبالتالي ضرورة تشجيع اعتماد الهيكل التنظيمي المرن الذي يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية، بما يتماشى مع الاستراتيجيات التي وضعتها الجامعة، ومنح الحرية لأكبر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في أداء أعمالهم على النحو الذي يرونه مناسباً لظروف العمل من أجل تنمية روح الإبداع والابتكار أنها لا تتعارض مع القوانين والسياسات والإجراءات المعمول بها.

#### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الثالث

توصلت الباحثة في دراستها إلى أن درجة تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة سواء من حيث الجودة والوقت والكمية والإجراءات والتنظيمية والبيئة الداخلية والخارجية، في نظر العاملين بإحدى المؤسسات الجامعية الجنوبية بالمملكة العربية السعودية إلى أن هذه المعايير جاءت جيدة في عمومها.

حيث أن أغلب الاستجابات يرون أن الهيكل التنظيمي للجامعة مصمم بالشكل الذي يساهم في سرعة الإنجاز بكفاءة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.40)،

كما أنهم يرون بأن الجامعة توظف وسائل الاتصال المتنوعة سواء مكتوبة أو مرئية أو منشورة في تبليغ العاملين باللوائح الخاصة به، كما توظف إدارة الجامعات وسائل التقنية الرقمية في إنجاز المهام حتى تتماشى مع رؤية المملكة في التحول الرقمي، وهذا ما اتفق عليه (68.6%) من المستجوبين، حيث أن الثورة الرقمية التي تقودها المملكة من أجل رقمنة الإدارات العمومية والوصول إلى رؤية 2030 آلت أهمية لهذا المجال.

وهذا ما يجعل العاملين يلتزمون باللوائح والتوقيت الخاص بالعمل داخل الجامعة وحضور الاجتماعات الخاصة بهم.

أما فيما يخص البيئة التنظيمية الداخلية، والمرتبطة بوجود معايير تعدل بين العاملين وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد، وسيادة أجواء الراحة في بيئة العمل داخل الجامعة، ووجود بيئة قيمية واضحة توجه العاملين لأداء السلوك الصحيح وتوفير الجامعة لفرص التعلم المستمر، فإنها جاءت بدرجة متوسطة لا تتجاوز (2.75) كمتوسط حسابي. وهذا جاء نتيجة قلة آليات التواصل الداخلية والأسلوب الإداري التقليدي الذي لا يزال موجودا في المؤسسة الحكومية، رغم توفر وسائل التواصل الحديثة في المؤسسة إلا أن ذلك لا ينعكس على عملية التواصل داخلها، وبالتالي عدم التطبيق الفعلي للقيادة وفق مبادئها الحديثة التي تمنح للعاملين وسائل التفاعل والتدخل في القرارات وتضع أمامهم مبادئ شفافة للتقييم وفرص للتعلم.

**السؤال الرابع: ما المعوقات التي تواجه الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية تحول دون تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها.**

**أولاً: عرض نتائج السؤال الرابع**

من خلال البيانات التي تم جمعها في الاستبيان من العينة المستجوبة، تبين أن هناك بعض المعوقات التي تؤثر في السلوك التنظيمي داخل إحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، والتي تحول دون تطبيق السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها، وهذا ما تبين من خلال تحليل البيانات.

حيث اتضح تأكيد عينة الدراسة على مجموعة من العراقيل التي تعوق السلوك المؤسسي، وهذا ما يستشف من استجابات العينة. فقد جاءت عبارة "ارتباط الترقية داخل الجامعة بالكفاءة وحسن الأداء"، بمستوى منخفض بلغ متوسطه الحسابي (2.51) وانحراف معياري (1.27) كأقل عبارة، بحث أن أغلب المستجوبين لا يوافقون أو لا يوافقون بشدة أو محايدون (73% من العينة) على ارتباط الترقية بالكفاءة والأداء. كما أن (72.6%) منهم يرون أن الإدارة العليا لا تتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات في الأمور الخاصة بهم، إذ جاء عبارة: "تتيح الإدارة العليا في الجامعات للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات في الأمور الخاصة بهم" بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.24). وأيضا عبارة: "تساهم الجامعة في إبراز الإبداع لدى العاملين لتطور من مهاراتهم" بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.22). ثم عبارة: "تطور الجهات المختصة أنظمة المؤسسة واللوائح الخاصة بأداء العاملين"، بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.22).

أما أكثر العبارات فهي عبارة: "تحرص الجامعة على توفير كافة الامكانيات اللازمة لأداء الأعمال"، التي كان متوسطها الحسابي (2.88) وانحرافها المعياري (1.19). حيث أن نسبة مهمة من المستجوبين يرون أنه رغم العوائق إلا أن هناك إرادة من الجامعة لتوفير كل الإمكانيات اللازمة لأداء العمل.

## ثانياً: موقع نتائج السؤال الرابع بالنسبة للدراسات السابقة

تتوافق نتائج السؤال الرابع الخاص بالمعوقات التي تحول دون تفعيل السلوك المؤسسي في الجامعات مع ما ذهبت إليه دراسة بن زاف (2015)، من أن التواصل والتفاعل بين العاملين فيما بينهم ومع الإدارة مهم جداً في تعزيز الشروط الإيجابية لبيئة العمل، كما أن عدم إشراك العمال في القرارات والنتائج التي تصل إليها المؤسسة أو اتخاذها إدارتها يؤدي لإنقاص الولاء للعمل وتحسين المردودية.

وهو أيضاً ما توصلت إليه دراسة بالحرر (2016) التي أجريت على نفس الحدود المكانية - المنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية- إلى أن أهم ما يعيق تطبيق التمييز التنظيمي تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين، الروتين، ضعف الحوافز المعنوية، التمسك بأساليب الرقابة التقليدية.

## ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الرابع

بعد استجابة العاملين بإحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، جاءت النتائج متوافقة لاستجاباتهم السابقة في المحاور الثلاث. إذ أن أغلب المستجوبين (74%) يرون عدم ارتباط الترقية داخل الجامعة بالكفاءة وحسن الأداء. مما يؤثر على شعورهم بالاستقرار الوظيفي والنفسي داخل مؤسساتهم، حيث أن جانب التحفيز المادي والمعنوي مهم جداً في تحقيق معايير السلوك المؤسسي الإيجابي. وهذا بالطبع يعود إلى عدم وضوح معايير التقييم للكفاءة والأداء داخل المؤسسة.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطبيق معايير السلوك المؤسسي، والتي تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

أولاً: عرض نتائج السؤال الخامس.

## • على مستوى متغير الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين بإحدى الجامعات الحكومية في ضوء متغير الجنس، وأجري اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتوسطات، كما مبين في الجدول (5) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في الاستجابة للمتغيرات تبعا لمتغير الجنس.

## الجدول (5) الفروق ذات الدلالة التي تعزى للجنس.

المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	ذكر	120	42.4167	.68965	1.94	0.53
	أنثى	130	44.2542	.64907		
المحور الثاني	ذكر	120	32.3889	.86095	1.14	0.49
	أنثى	130	33.7966	.87801		
المحور الثالث	ذكر	120	64.4444	.97878	0.31	0.00

		1.29814	63.9322	130	أنثى	
0.004	0.233	.71361	19.0463	120	ذكر	المحور الرابع
		.79223	18.7966	130	أنثى	

تشير النتائج في الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في المجالين الثالث والرابع، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت في المحور الثالث (0.31)، وبمستوى دلالة (0,000)، لصالح الذكور، وكذلك وجود فروق ذات دلالة تعزى للجنس في المحور الرابع، بمستوى دلالة قدره (0.004)، لصالح الذكور دائماً. أما بالنسبة للمحورين الأول والثاني الخاصين بالأداء الوظيفي للأفراد والجماعة ومعاييرهما فلا وجود لفروق ذات دلالة تعزى للجنس.

#### • على مستوى المؤهل العلمي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين بإحدى الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية، وذلك في ضوء متغير المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، كما يبين الجدول (6):

الجدول (6) الفروق ذات الدلالة التي تعزى للمؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الأول	ثانوي	20	44.78	2.00324	2.25	0.11
	دبلوم	47	41.14	.97566		
	بكالوريوس	127	43.00	.69473		
	دراسات عليا	56	45.72	.82810		
المحور الثاني	ثانوي	20	3.71	2.72640	3.10	0.83
	دبلوم	47	28.14	1.32037		
	بكالوريوس	127	33.11	.80999		
	دراسات عليا	56	36.22	1.26274		
المحور الثالث	ثانوي	20	7.2857	2.01213	2.13	0.05
	دبلوم	47	61.4390	1.76623		
	بكالوريوس	127	62.7025	1.19259		
	دراسات عليا	56	68.2800	1.55341		

المحور الرابع	ثانوي	20	32.64	2.06915	3.19	0.63
	دبلوم	47	16.34	1.13675		
	بكالوريوس	127	18.38	.74063		
	دراسات عليا	56	20.98	1.08025		

من خلال ملاحظة قيم الجدول (6) يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة في المحور الأول والثاني والرابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي. غير أنه وفي المحور الثالث، والخاص ب: " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)". يلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.05، أي أن هناك فروقات ذات دلالة على مستوى هذا المحور والتي تعزى للمؤهل العلمي، وذلك لفائدة الحاصلين على شهادة الثانوي، حيث وصلت قيمة (ت) لـ (2.13).

#### • على مستوى سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين بالجامعة وفق متغير سنوات الخبرة لديهم، واجري للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتوسطات، كما مبين في الجدول (7).

#### الجدول (7) الفروق ذات الدلالة التي تعزى لسنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	أقل من 5 سنوات	32	44.0769	1.22778	0.050
	من 5 إلى 9 سنوات	122	42.2586	.70733	
	أكثر من 10 سنوات	90	44.7024	.71292	
المحور الثاني	أقل من 5 سنوات	32	35.5769	1.59439	0.115
	من 5 إلى 9 سنوات	122	31.9655	.89735	
	أكثر من 10 سنوات	90	33.9643	.96963	
المحور الثالث	أقل من	32	67.5385	1.83909	0.030



5 سنوات				
1.30991	62.1121	122	من 5	
إلى 9 سنوات				
1.08443	65.9881	90	أكثر من 10	
سنوات				
0.000	.97085	23.1154	أقل من	<b>المحور الرابع</b>
5 سنوات				
.78720	16.0603	122	من 5	
إلى 9 سنوات				
.72678	21.5595	90	أكثر من 10	
سنوات				

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود انحرافات معيارية في المحور الأول على مستوى سنوات الخبرة، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.05) وذلك لفائدة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم في العمل عشر سنوات. كما توجد فروق ذات دلالة تعزى لسنوات الخبرة على مستوى المحورين الثاني والرابع، وذلك بمستوى دلالة يساوي على التوالي (0.03) و (0.00) لصالح العاملين الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات. في حين أنه لم تسجل أي فروق ذات دلالة على مستوى المحور الثاني الخاص بمعايير الأداء الوظيفي للجماعات.

#### • على مستوى المسمى الوظيفي.

لنتبع مدى وجود فروق في استجابات العاملين بإحدى الجامعات الحكومية بالمنطقة الجنوبية، والتي تعزى للمسمى الوظيفي، ثم حساب معدلات الاستجابة وفق متغيرات المسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كما يبين الجدول (8):

**الجدول (8) الفروق ذات الدلالة التي تعزى للمسمى الوظيفي.**

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
المحور الأول	عميد / ة	22	6.09725	1.43714	0.005
	وكيل / ة	23	5.27933	1.21116	
	عضو / ة هيئة	32	6.37414	1.20460	
	تدريس				
	إداري / ة	107	7.56389	.74529	
	مشرف / ة أمن	32	7.70994	1.45704	
	فني / ة	34	5.84090	1.06640	
المحور الثاني	عميد / ة	22	31.6111	2.77376	0.01

	2.24109	36.2632	23	وكيل / ة	
	1.64054	36.6071	32	عضو / ة هيئة تدريس	
	.87063	33.1845	107	إداري / ة	
	1.91509	33.3929	32	مشرف / ة أمن	
	1.18354	28.3333	34	فني / ة	
0.101	3.05172	65.1111	22	عميد / ة	<b>المحور الثالث</b>
	2.91519	68.6316	23	وكيل / ة	
	1.95107	67.0714	32	عضو / ة هيئة تدريس	
	1.41836	62.0777	107	إداري / ة	
	1.67564	67.1071	32	مشرف / ة أمن	
	1.10348	62.5667	34	فني / ة	
0.085	2.27203	16.7222	22	عميد / ة	<b>المحور الرابع</b>
	1.53205	21.4737	23	وكيل / ة	
	1.18369	22.2500	32	عضو / ة هيئة تدريس	
	.81724	18.3981	107	إداري / ة	
	1.77955	18.8214	32	مشرف / ة أمن	
	1.11364	17.3667	34	فني / ة	

بقراءة معطيات الجدول (8) يتضح أن هناك فروق ذات دلالة على في المحور الأول الخاص بالأداء الوظيفي للأفراد، إذ جاء بمستوى دلالة يساوي (0.005)، لصالح فئة الإداريين على حساب الفئات الأخرى. كما أنه في المحور الثاني يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمستوى دلالة يساوي (0.01)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس. أما في المحور الرابع الخاص بالمعوقات العامة لتطبيق معايير السلوك المؤسسي فلم ترد عليها فروق ذات دلالة (0.085)، وهذا يؤكد أن جميع العاملين شبه متفقون على الإشكالات التي تعاني منها الجامعة على مستوى التحفيز وتثمين العمل والاشراك في تدبير واتخاذ قرارات العاملين وقرارات المؤسسة.

**ثانياً: موقع نتائج السؤال الخامس بالنسبة للدراسات السابقة.**

إن وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى متغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين على مستوى الأداء الوظيفي للجماعات، وذلك بسبب طبيعة العمل وقوة الانتماء للمؤسسة وحمل هم تسييرها، جاء متوافقاً لدراسة عبد الحفيظ (2019)،

التي خلصت لوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي (الإدارة المدرسية، والطلاب، وزملاء العمل)، وذلك لصالح الإداريين. وعكس دراسة مشتري (2020). التي أقرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس و متغير الخبرة المهنية، مع اتفاقهما في عدم وجود فروق في متغير الدرجة العلمية.

### ثالثاً: تفسير نتائج السؤال الخامس.

من خلال ما تم رصده من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في المجالين الثالث والمتعلق واقع تطبيق معايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالمؤسسة والرابع المتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق هذه المعايير، استناداً إلى قيمة المحسوبة إذ بلغت في المحور الثالث (0.31)، وبمستوى دلالة (0,000)، لصالح الذكور. وذلك عائد في نظر الباحثة إلى أن الذكور أكثر اهتماماً بمسائل الترقيات وتحسين الوضع المادي بسبب المسؤوليات المادية، مما يجعلهم أكثر تأثراً بالمعوقات المرتبطة بذلك.

كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة في المحور الأول والثاني والرابع تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يدل على انصهار العاملين داخل نسق المؤسسة وعلى المساواة التي يتمتعون بها أمام الأنظمة واللوائح التي تحكمهم ووضوح تخصصاتهم. حيث أن نظرة العينة للمعايير لا تختلف باختلاف مؤهلهم العلمي، الذي يظل ذا قيمة في عملهم، لكن دون أن يؤثر في مناخ عملهم وبيئة العمل. وهذا أمر إيجابي ومعياري للسلوك المؤسسي الذي يمنح لكل المنتمين له قيمة مهنية وإنسانية لا ترتبط بمؤهلهم العلمي.

غير أنه وفي المحور الثالث، والخاص ب: " واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالمؤسسة (الجودة، الوقت، الكمية، الإجراءات، اللوائح والأنظمة، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية)". رصدت فروقات ذات دلالة على مستوى هذا المحور والتي تعزى للمؤهل العلمي، وذلك لفائدة الحاصلين على شهادة الثانوي. وهذا يعني أن العاملين ذو المؤهل الثانوي -كشهادة دنيا بين المؤهلات العلمية داخل المؤسسة- يبدون تجاوباً أكثر مع الأنظمة واللوائح واحترام الوقت، وربما هذا راجع لأن أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى تكون لهم طموحات أكبر ولا يرضون بواقعهم العملي ولهم رغبات في المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من تنفيذها فقط.

كما أن وجود انحرافات معيارية في المحاور الخاصة بمعايير السلوك المؤسسي الخاص بالأداء الفردي داخل مؤسسة العمل على مستوى سنوات الخبرة، لفائدة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم في العمل عشر سنوات. فهذا راجع لكون هذه الفئة هي الأعم بأليات العمل داخل المؤسسة نظراً لطول فترة الانتماء للعمل والتي تتجاوز عشر سنوات، وارتباط المؤسسة والعمل بكيانهم النفسي والشخصي واحساسهم بالفخر، حيث أن مدة الخبرة والاستقرار الوظيفي تلعب دوراً مهماً وحاسماً في ضمان معايير سلوك تنظيمي الخاص بالأداء الوظيفي للأفراد.

وكذا المحورين الثاني والرابع، لصالح العاملين الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات. إذ أن الموظفين الجدد نظراً لنمط التكوين الحديث الذي يقوم على مبادئ الإدارة الحديثة وعلى رأسها النمط القيادي التشاركي وأهمية التواصل الفعال في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة.

وباعتبارهم من جيل عالم الرقمنة فهذا يجعلهم أكثر إيماناً وتماثياً مع الخطط الرقمية والوسائل التقنية والتكنولوجية ودمجها في العمل الإداري. كما أن عدم اندماجهم الشخصي والنفسي والمهني الكامل في سيرورة العمل في هذه المؤسسات هو الذي يجعلهم يعبرون على المعوقات أكثر ويجدون العراقيل في الاندماج الفعلي الكامل في مؤسسات العمل.

أما وجود فروق ذات دلالة تعزى للمسمى الوظيفي في المحور الأول الخاص بالأداء الوظيفي للأفراد، لصالح فئة الإداريين على حساب الفئات الأخرى. وهذا أمر طبيعي بحيث أن الإداريين نظراً لطبيعة العمل والعلاقة التي تربطهم بالمؤسسة يعبرون عن الانتماء للجماعة والفخر بهذا الانتماء للمؤسسة، عكس الوظائف الأخرى التي تحكمها الحركية داخل المجال والانتقال بين المؤسسات، كما أن طبيعة عملهم وأدوارهما غير الإدارية تظل تنسم بنوع من الاستقلالية عن الإدارة التي هي المؤسسة في النمط التقليدي للإدارة.

كما أنه في الحور الثاني يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بمستوى دلالة يساوي (0.01)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس. إذ أن هذا المحور ينصب على الأداء الوظيفي للجماعة، إذ أن أغلبية العاملين بجمتمع الدراسة هم من هيئة التدريس، وهذا يمنحهم تكتلاً وانتماءً وظيفياً يجعلهم أكثر اندماجاً فيه، وبالتالي تبعيتهم للجماعة أكثر من المؤسسة، عكس الإداريين.

## 5. النتائج

### 1.5. ملخص نتائج الدراسة

لقد خصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من خلال جمع بيانات العينة وتحليلها والوقوف عند أهم مخرجاتها، والتي تتمثل في أهمية السلوك المؤسسي في تجويد العمل داخل المؤسسات الجامعية، سواء على مستوى الأداء الوظيفي الفردي والجماعي، إذ أن التعلم والدافعية أمر أساس لضمان مؤسسات متجانسة وقادرة على تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات، وجعل المنسويين للمؤسسة متجانسين ومنتمين مادياً ومعنوياً داخل جماعة العمل، أو فريقه. وهذا لا يتأتى إلا بتجويد تقنيات التواصل والاتصال الإيجابي، ونهج أسلوب قيادي تشاركي يؤمن بالعمل كفريق. فكل هذه المعايير وتحققها يمكن من تحقق بيئة عمل صالحة للإبداع والتميز.

وقد توصلت الدراسة التي طبقت على إحدى المؤسسات الجامعية بالمنطقة الجنوبية للمملكة العربية السعودية، إلى:

- أن معايير السلوك المؤسسي المتعلقة بالإدراك والولاء للعاملين بالجامعات واتجاهاتهم النفسية الايجابية متوفرة ومطبقة في الأداء الوظيفي في عمومها، حيث أن النتائج جاءت مرتفعة لصالح قيام الموظفين بمهامهم الوظيفية بدافع الولاء للجامعة التي يعملون بها. غير أنه بينت الدراسة بالمقابل أن معدلات استجابة الجامعة لولاء الأفراد جاءت متوسطة إلى أقل من متوسطة، وهذا ما يلاحظ في إتاحة المؤسسة للأفراد ليعبروا عن أفكارهم وعدم تحفيزهم في الأعمال الجانبية والإضافية التي يقومون بها، مما يؤثر سلباً في تحفزهم ودافعيتهم للعمل وإبداعهم
- بينت استجابات العاملين لمعايير السلوك المؤسسي المتعلق بالأداء الوظيفي للجامعات ضعيفة سواء من خلال مدى وجود معايير ومبادئ واضحة لمكافأة ومعاقبة العاملين، ومدى استماع المسؤولين بشكل فعال للمرؤوسين، ومعاملتهم كجزء مهم وفاعل في المؤسسة. كما أن معيار التواصل مع الإدارة بفعالية وسهولة جاء بمستوى ضعيف. وذلك باختلاف مساهم

الوظيفي وسنوات خبرتهم وجنسهم، وهذا ما يؤكد وجود إشكالات كبيرة على مستوى التحفيز وتقييم أداء العاملين، حيث تبين أن عددا من المستجوبين يرون بأن معايير التقييم والمكافأة لا تتسم بالشفافية المطلوبة.

- أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مساعدة على تسريع العمل وتجويده، وبأن توفر وسائل التواصل الحديثة جيد من حيث الأنظمة المعلوماتية ووسائل الاتصال. غير أن هذا لا ينعكس بشكل مباشر على التواصل كعملية بين العاملين، إذ أن هذه الوسائل التقنية لا يتم توظيفها من طرف الرؤساء. كما أن سيادة الأسلوب والتقليدي في الإدارة والنمط العمودي في التسيير يحول دون رضا المستجوبين على درجة مشاركتهم وتحفيزهم للانخراط في تدبير المؤسسة واعطائهم الفرصة في الاقتراح من أجل تجويد العمل.

- بين البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة كبيرة على مستوى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، فيما يخص الانتماء للعمل والمؤسسة. عكس المعينات التي ظهرت فيها فروق على مستوى المسمى الوظيفي لصالح الإداريين ثم هيئة التدريس بشكل أكبر نسبيا عن الهيئات الأخرى، على مستوى التواصل والقيادة والتقييم، حيث أنهم الأكثر تعبيراً على وجود معينات تتعلق بالتواصل وتقييم الأداء والترقية، وذلك لكونهم العنصر الذي يشكل حجماً أكثر في مجتمع الدراسة، ولكونهم الأكثر استقلالا وأعلى مؤهلاً علمياً، مما يجعلهم أيضاً يعبرون على عدم رضاهم على مجموعة من المعايير.

### 2.5. توصيات الدراسة:

في إطار النتائج التي توصلت بها الدراسة، فإن الباحثة توصي بـ:

- أن تسعى المؤسسات إلى تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الجامعية، وذلك بتحفيزهم مادياً ومعنوياً، والسماح لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم والتي تتعلق بتسيير المؤسسة وأنشطتها وأعمالها.
- أن تولي مؤسسات العمل الجامعية أهمية كبيرة للتواصل الفعال مع موظفيها وأشراكهم في القرارات التي تهمهم وتهم العمل داخل المؤسسة، واعتماد التدبير التشاركي والقيادة المتواصلة في تسيير المؤسسات.
- أن تقوم الهيئات المختصة بوضع لوائح تنظيمية وتقييمية تتسم بالوضوح والمرونة، وأن تكون نابعة ومتناسبة مع البيئة الداخلية للمؤسسة وظروفها.
- أن يكون التقييم الخاص بالأداء متسماً بالموضوعية والشفافية والمساواة بين كل العاملين.

### 3.5. مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج البحث تقدم الباحثة مقترحات تتمثل في:

- القيام بدراسة تطبيقية لمعايير تقييم الموظفين في المؤسسات الجامعية الجنوبية، لمعرفة مدى تطابقها للمعايير الدولية، ولقياس مدى رضا الموظفين على هذه المعايير، وذلك من أجل وضع آليات لتحسينها، لكونها تشكل أهم العناصر التي تؤثر في السلوك المؤسسي.
- القيام بدراسة حول عقبات تطبيق معايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر رؤساء العمل، وذلك لمعرفة المشاكل التي تحد من تطبيق المعايير وفق رؤساء العمل، وذلك لفهم الموضوع من زاويتهم.

- عمل دراسة لتوضيح وقياس آثار الشفافية والوضوح في تدبير الموارد البشرية على سلوك العاملين في الجامعات، وكيف تؤثر في المردودية والجودة داخل المؤسسات.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية.

الأبرط، نايف. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعليم. *Albaydha University Journal* 1 (1)، 68-78.

أبو حية، نجات. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى.

أبو شمالة، عبد الله. (2021). أثر الريادة الاستراتيجية في التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. Doctoral dissertation، جامعة الأقصى.

أبو عصام، محمد. (2020). العلاقة بين ممارسات القيادة وراء البحار استعادة العلاقات: الدور المعدل للثقافة العلاقات بين ممارسات القيادة المتصورة وصنع القرار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 16 (3)، 337-356.

أحمد، صباح. (2021). بيئة العمل وعلاقتها بجودة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 23 (5)، 115-160.

باشيوة، حسين. (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير المدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (7)، 53-72.

بالحر، آلاء عبد الرحمن محمد (2016)، مستوى تطبيق مكنات التمييز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز بجدة. منشورات شبكة ألوكة الإلكترونية.

بركات، حيان؛ عيسى، جميل. (2021). دور التدوير الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series* 43 (4).

البقي، عبد الله. (2020). العلاقة بين توجيه الأداء والسلوك التنظيمي العاملين بالأندية الرياضية السعودية. *مجلة دراسات للتنمية والبحوث لأنشطة علوم الرياضة*، 6 (1)، 33-53.

بلبول، عادل. (2017). مساهمة النظرية السلوكية في العملية التعليمية-دراسة تطبيقية. [رسالة دكتوراه غير منشورة].

- بلعباس، حمزة. (2020). دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- بلل، عبد الحق. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- بلواضح، توفيق. (2021). دور مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- بن عصمان، خيرية. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية. بنها، 30 (3)، 655-643.
- بويكر، عبد القادر؛ قديد، فوزية. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مجلة البشائر الاقتصادية. 7 (1)، 386-367.
- بوعفار، هاجر. (2021). مساهمة استراتيجيات التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. [رسالة دكتوراه غير منشورة].
- بوغازي، أحمد (2018)، أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين 'مزگران'، مطبوعات جامعة مستغانم، جامعة حميد بن باديس. الجزائر.
- الثابت، أحمد. (2017). عناصر البيئة البحرية ذات البعد وانعكاساتها على التنظيم الداخلي التابع للمنظمات العسكرية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. (52).
- الثابت، أحمد. (2017). عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية. (Journal of Baghdad College of Economic sciences University، 52)
- جماع، بلقيس؛ علي، محمد. (2019). المشكلات الإدارية والاجتماعية في جامعة بحري وانعكاساتها على الأداء المهني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية. 3 (20).
- الحاج علي، ليلبي. (2020). السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الزاوية. الجمهورية الليبية.
- حاتمة، حابس محمد خليفة. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي.
- الحربي، حمدان. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). مجلة كلية التربية بالمنصورة. 112 (1)، 180-147.

- حزام، ناجي. (2020). تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- حسن، يوسف. (2021). أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
- حليل، نبيل وآخرون. (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا بسوهاج، (9)، 491-523.
- حموش، مديحة. (2020). الاتصال الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- الديراوي، أيمن. (2019). لمسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى متغير وسيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(9)، 66-43.
- رابحي، فطيمة؛ كاريش، صليحة. (2020). العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة-من وجهة نظر عينة من الخبراء. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23(2)، 765-789.
- زابي، صالح؛ بعيطيش، شعبان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، 144-164.
- زلاقي، حبيبة. (2018). نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، (17).
- زيادة، رانية. (2020). دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي-أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1).
- زياده، رانية. (2020). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(15).
- سالم عبد الواحد؛ ابن نجمة، مفتاح. (2021). تحسين القدرة الانتاجية مدخل لفهم محددات التخطيط الشرائي الفعال. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، 3(1)، 112-133.
- السكرانه، خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. المجلد (1) الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الاردن-عمان.



- سهيل، تامر. (2020). فاعلية برنامج تدريبي في أثناء الخدمة لتطوير الأداء المهني للمعلمين المتدربين في مجمع التربية الخاصة/جامعة القدس المفتوحة. Dirasat: Educational Sciences. 3 (47).
- السيد، رمضان. (2021). العوامل المؤثرة على الأداء المهني للمدرسين الأكاديميين بالمجال المدرسي وبرنامج مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل معها. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 24(1)، 474-429.
- شامي، صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- شحات، تيسير. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق الأردنية. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، 5 (15)، 87-69.
- الشريف، ناجي حين ناجي. (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث. 6 (8).
- الشمري، زيد. (2017). أثر البرامج التدريبية المقدمة من عمادة الجودة في تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وانعكاسه على اتجاه الطلاب نحو الدراسة الجامعية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 50(50)، 250-211.
- الصعدي، السيد؛ العزب، عبد القادر. (2021). برنامج مقترح في ضوء متطلبات منهج العلوم التكاملية (STEM) لتطوير الأداء المهني والأكاديمي لمعلمي العلوم والرياضيات بالمرحلة الثانوية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. مج. 4، ع. 2.
- الطائي، يوسف؛ الحدراوي، باقر. (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(6)، 39.
- عبد الحفيظ، عبد السلام. (2019). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بديوان بلدية بنغازي. المجلة العلمية لجامعة بنغازي، 32 (2)، 25-25.
- العقون، فضاء؛ فراج، عبد القادر. (2020). دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- علالي، الزهراء. (2021). دور القيادة التحولية في توجيه السلوك التنظيمي. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد بن دراية، أدرار، الجزائر.
- علي، رنا. (2020). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية. بنها، 31(124)، 822-731.

- العمرو، بدرية. (2020). جودة الأداء المهني للأخصائية الاجتماعية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (46).
- عويش أيمن؛ عبد الرازق، هيبية. (2020). دور الثقافة التنظيمية في اخضاع نمط السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة. جامعة محمد خيضر بالجزائر.
- فايد، عماد الدين. (2021). أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في الإدارة العمومية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المسيلة. الجزائر.
- فنون، شادية. (2018). تقييم الأداء المهني للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة. [رسالة دكتوراه غير منشورة].
- قنيفة، نورة سليمي. (2018). معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي. *Revue Algérienne d'études Sociologiques*، (06)، 190-203.
- قوادري، فضيلة؛ حضري، دليلة. (2021). تحليل أبعاد ضغوط العمل وأثرها على السلوك التنظيمي الفردي-دراسة تطبيقية بالوكالة المحلية للتشغيل بالشلف. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، (1)24، 820-799.
- كامل، راضي عدلي. (2018). تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظة صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة، كلية التربية، *المجلة التربوية*، ع(53). مصر.
- الكثيري، خالد؛ مهلار، محمد. (2021). أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المنظمة: دراسة حالة مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، (3)32، 61-43.
- ليبيب، صابرين. (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء توجهات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. مج. 4، ع. 14، أبريل 2020.
- لعشاش، موسى. (2021). أثر التحفيز على أداء العاملين. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المسيلة. الجزائر.
- مانع، فاطمة؛ بوهراوة، زورة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، (2)11، 408-389.
- مخدوم، هند. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (3)28.
- مشتي، لروية. (2020). الإلتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. مج. 6، ع. 1.

المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبد الرؤوف. (2013). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

مطلق، إيمان. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(10)، 19-39.

اليازجي، رونيت. (2018). أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

Alkrdem، M. (2021). Administrative Empowerment and Its Relationship to Remote Supervision at Public Schools. *Journal Of Educational and Psychological Researches*. 18(69).

Borel، D.، Young، J.، Martin، G.، Nicks، R.، Mason، D.، & Thibodeaux، T. (2019) *School Principal Interns' Perceived Level of Preparedness for Technology Leadership*. International Council of Professors of Educational Leadership، 20(1)، 101-118.

De Araujo، L. M. Priadana، S. Paramarta، V.، & Sunarsi، D. (2021). Digital leadership in business organizations: an overview.

De Clercq، D.، Haq، I. U.، & Azeem، M. U. (2019). *Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level*. Personnel Review.

Demirtas، O.& karaca، M. (2020). *a handbook of leadership styles*. Cambridge scholars publishing: UK.

Fogaça، N.، Rego، M. C. B.، Melo، M. C. C.، Armond، L. P.، & Coelho Jr، F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*، 30(4)، 231-247.

Gerald، Sh، (2020). *Measuring Principals' technology Leadership and Principals' Behaviors: A quantitative study* [Doctoral Dissertation ] Virginia polytechnic institute and university Verginia tech، USA.

- Hero, Jesson L. (Jun 2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission, *International Journal of Academic Pedagogical Research* v4 n6, PP 4-10.
- Lander, J. (2020). *The Relationship Between Principals' Pillars Of Digital Leadership Aligned Values And Actions And Teacher Technology Use* [Doctoral Dissertation], the faculty of the Department of Administrative And Instructional Leadership.
- Lander, J. (2020). *The relationship between principals' pillars of digital leadership aligned values and actions and teacher technology use*. St. John's University (New York).
- Lander, J. (2020). *The Relationship Between Principals' Pillars Of Digital Leadership Aligned Values And Actions And Teacher Technology Use* [Doctoral Dissertation], the faculty of the Department of Administrative And Instructional Leadership, St. John's University, New York.
- Loan, L. (2020). *The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction*. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). *Adapting To The New Normal: A Qualitative Study of Digital Leadership in Crisis*.
- Muries, B. & Marsele, J. (2017). Explaining Electronic Learning Management Systems (ELMS) continued usage intentions among facilitators in Higher Education Institutions (HEIs) in Tanzania, *International Journal OF Education and Development using Information and Communication*.
- Paais, M., & PATTIRUHU, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of Ecological, Servant dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence from Indonesian Universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.

St.John's University, New York.Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). *Adapting To the New Normal: A Qualitative Study of Digital Leadership in Crisis.*

Technology (IJEDICT),13(1),pp. 123-141.Apsorn, Amnat; Sisan, Boonchan; Tungkunan, Pariyaporn (Apr 2019). Information and Communication Technology Leadership of School Administrators in Thailand, *International Journal of Instruction*, v12 n2, PP 639

Yieng, Wong Ai; Daud, Khadijah Binti (2017). Technology Leadership in Malaysia's High-Performance School, *Journal of Education, and e-Learning Research*, v4 n1, PP 8-14.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.1](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.1)

أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير (دراسة حالة)

## The Influence of the Quality of the Work Environment on the Performance of Employees at the General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir Region (Case Study)

إعداد: الباحثة/ نواف محمد شايع

ماجستير إدارة أعمال تنفيذي، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

Email: [Nouf607607@gmail.com](mailto:Nouf607607@gmail.com)

الباحثة/ وفاء عيسى مخافه

ماجستير إدارة أعمال تنفيذي، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

Email: [Wafa\\_w999w@hotmail.com](mailto:Wafa_w999w@hotmail.com)

الباحثة/ بدور محمد آل داهم

ماجستير إدارة أعمال تنفيذي، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

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

### ملخص البحث:

هدف الدراسة التعرف على أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (163) من العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، وتم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة بأنها أداة جمع البيانات من عينة البحث، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير كانت بدرجة كبيرة، وكذلك فإن مستوى أداء العاملين جاء بدرجة كبيرة، وبينت وجود أثر إيجابي لجودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير لأسلوب جودة بيئة العمل كأسلوب إداري وذلك لتطوير أداء العاملين، واعتماد نظام واضح للترقية والتقدم الوظيفي الذي يعتمد على الأقدمية والجدارة في العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، وضرورة السعي لتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي بين العاملين، وتدريب العاملين على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، وتدريب العاملين والسماح لهم بالتطور المهني، ليصبح هناك مجال للتنافس في العمل والتفوق على بعضهم البعض في مجالات العمل المتنوعة، من خلال وضع برامج تدريبية خاصة بذلك، وتقديم التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة العامة والوظيفية،

وايضاً أوصت الدراسة بأن يتم فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ومبادراتهم الفعالة لتطوير العمل، والاهتمام بالأجر الذي يتقاضاها العاملون في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، بحيث يتناسب مع إشباع حاجات ومتطلبات العاملين وأن يتناسب مع طبيعة عملهم.  
**الكلمات المفتاحية:** جودة بيئة العمل، أداء العاملين، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

## **The Influence of the Quality of the Work Environment on the Performance of Employees at the General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir Region (Case Study)**

### **Abstract:**

The present study aims to identify the influence of the quality of the work environment on the performance of employees at General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir region. The descriptive analytical approach was used, and a simple random sample of (163) was selected from employees at General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir region. The questionnaire was a tool for data collection. The study concluded that the level of quality of the work environment at General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir region was significant, as well as the level of performance of employees was significant. It showed a positive influence of the dimensions of the quality of the work environment on the performance of employees at General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir region.

The study recommended that General Organization for Social Insurance (GOSI) in Assir region should adopt the quality of the work environment as an administrative method in order to develop the performance of employees, Adopting a clear system for promotion and career progression that depends on seniority and merit to work in the General Organization for Social Insurance in Assir Region, And the need to seek stability and job security among workers, Training workers to adapt to changing working conditions, And train workers and allow them professional development, To become there is room for competition at work and superiority over each other in the various fields of work, through the development of special training programs for that, provide the necessary facilities to achieve a balance between public and professional life, The study also recommended that workers be allowed to express their opinions, suggestions and effective initiatives for the development of work, Paying attention to the wages received by workers in the General Organization for Social Insurance in the Assir region,

So that it is commensurate with satisfying the needs and requirements of workers and commensurate with the nature of their work.

**Keywords:** Quality of work environment, Performance of Employees, General Organization for Social Insurance (GOSI in Assir region).

### 1.1. مقدمة الدراسة:

تقرض التطورات الحديثة في عالمنا اليوم في ظل عصر المعلوماتية وما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات وتهديدات، أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم متسارع من التغيير على كافة المؤسسات الاهتمام بالحياة الوظيفية داخل المؤسسات، وكيفية تحسينها، وجعلها مصدراً من مصادر قوى هذه المؤسسات، فمكونات بيئة العمل ليست بمنأى عن تلك التحديات، حيث تتأثر بالتغيرات والتحديات والظروف المصاحبة لهذه التحولات، فالعاملون في المنظمات ليسوا بمعزل عن المجتمع، وبالتالي يتأثرون في حياتهم الوظيفية. (بن شميلان، 2019: 2015)

يتفق أغلب الباحثون على أن أحد أهم أسباب نجاح المنظمة يعتمد على بيئة العمل فيها، والتي توفر من خلالها هيكلًا تنظيمياً وثقافياً قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في العمل، وأيضاً ترفع من قدرة وكفاءة العاملين على الاستجابة لحاجات العملاء من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ونيل رضاهم، وأن نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك المنتجات والخدمات يزداد بازدياد مستوى الابتكار في المنظمة. (خليل، 2020: 551)

ظهر وانتشر مصطلح "بيئة العمل" بشكل واسع خلال 1970 عندما أصبحت الحياة العملية مراقبة عن كثب من طرف الحكومات التي أصدرت قوانين للسلامة المهنية، وهي تدابير تهدف للوقاية من الحوادث والأمراض ذات الصلة بالعمل، وقد انتقل مفهوم بيئة العمل من الحد من حوادث العمل وغيرها من المشاكل الصحية المرتبطة بالعمل إلى النظر في الظروف النفسية والاجتماعية التي أصبحت من القضايا التي تركز عليها الأبحاث المعاصرة.

فبيئة العمل تعني كل ما يحيط بالعمل، وفهمها لا يكتمل بالتعامل مع كل عنصر على حدة، بل في تفاعلها مع بعضها البعض لأن لها تأثيراً مشتركاً على الموظف. (سوفي، 2018: 4)

وبذلك يجب توفير ظروف عمل لتحقيق الراحة للعاملين وضمان أجواء عمل ملائمة، وفي حال عدم توفر هذا الظروف سترتب على ذلك خسائر كبيرة للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير أسلوب تحفيز ملائم لكسب رضاهم وولائهم للعمل في المنظمة، وذلك لأن جودة الخدمة تعتمد بشكل أساسي على قدراتهم، وينعكس ذلك إيجاباً على تحسين جودة الخدمة. (غانم وآخرون، 2019: 835)

وتعتبر جودة بيئة العمل من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومما لا شك فيه أن هذا المفهوم وفي العقود الأخيرة قد حاز على اهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين والمهتمين في مجال الإدارة والأعمال، وذلك باعتباره أحد مصادر رضا العاملين والفارق الذي يميز منظمات الأعمال الناجحة عن غيرها من منظمات الأعمال الأخرى، فكلما تميزت بيئة العمل بالانسجام والرضا من العاملين ساهم ذلك في تحسين وتنمية قدرات العاملين في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة. (القواسمة، 2020: 2)



تجد المنظمات والمؤسسات الناجحة أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقها قوية هو أنها لا تعتمد كلياً على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري، وإنهاء المسؤوليات على أكمل وجه وبالشكل الصحيح والأمثل من قبلهم، بل إنها تبحث عن طرقاً أخرى لتبقى في المقدمة ولتزيد الحماس داخل بيئة العمل، لأنها تطمح للتقدم والتطور بالشكل الأعظم، لتتقدم بأفكارها وآرائها وأهدافها أمام نظائرها من المؤسسات، لتكون مبدعة في شتى المجالات، حيث أنه في الآونة الأخيرة قد لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والمنظمات اهتماماً كبيراً لما له من تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودة العمل المستخرج، فبيئة العمل هي السبب الأول في طريقة أداء العاملين وزيادة دوافعهم للعمل الذي يقومون بأدائه كل يوم، فبيئة العمل تعد الوسيلة الرئيسية لتحسين قدرات وأداء الموظفين وتطويره وتزويد من كفاءته. (عكر، 2020: 26)

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تناولت الدراسات الأكاديمية الأجنبية والعربية المهتمة بظروف أو بيئة العمل في علاقتها بمتغيرات تنظيمية ومهنية أخرى، في البحث عن أفضل السبل والطرق التي تجعل من العامل ان يشعر بالراحة والأمن النفسي في دلالات على توافقه المهني، مما يدفعه نحو أداء المهام المطلوبة منه على أكمل وجه، فيساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة مع ضمان فعاليتها واستمرارية وجودها في ظل تنامي شدة التنافس بين المنظمات والمؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها. (بويدي، 2019: 259)

وتولي أغلب المنظمات مزيداً من الاهتمام لبيئة عملها، حيث تواجه بيئة متميزة وطلباً متزايداً من المجتمع عموماً وسوق العمل خصوصاً على إمداده بالمنتجات القادرة على تلبية احتياجاته بكفاءة وفعالية، كما أن بيئة العمل التي توفرها المنظمات يجب أن تنعكس على أداء موظفيها والإداريين العاملين فيها، وما يبنى على هذا من سمعة للمؤسسة. (قدادة، 2019: ب)

وكشفت العديد من التقارير الصادرة من مؤسسات حكومية مثل: (صندوق الموارد البشرية التابع لوزارة العمل السعودية)، عن ظهور مؤشرات تؤكد تحسين بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي في السنوات الأخيرة، فضلاً عن ارتفاع مستوى جدية العامل السعودي المستجد في السنوات الماضية، وان معدلات التسرب الوظيفي آخذة في الانخفاض، مما يؤكد تحسن بيئة العمل من ناحية، وجدية طالبي العمل من ناحية أخرى. (بن شميلان، 2019: 217)

كما يمكن القول أن أداء المنظمة ككل هو محصلة لمجموع أداء الأفراد العاملين فيها، وبالتالي فإن أداء المنظمة ككل يتوقف على أداء العنصر البشري، وتحسين هذا الأداء سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل، وباعتبار أن المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية منطقة عسير من المؤسسات الخدمية، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على حسن أداء أفرادها.

وتأتي هذه الدراسة في ظل توجه المملكة في رؤية 2030 للتطوير، وتهدف لتهيئة بيئة العمل المناسبة للعاملين، مما يهدف لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين في المنظمات، ويؤدي بهم للتطوير في القدرات والإمكانيات والخبرات لدى العاملين، والتحسين الذي يمكن أن يحدث في صورة المنظمات من قبل الجمهور والعملاء ومتلقي الخدمات.

وتعتبر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من المؤسسات الهامة التي تقدم خدماتها لقطاع كبير من العملاء، وهي بحاجة دائمة لتحسين وتجويد أداء العاملين فيها، بما يضمن تقديم خدمة تليق بمتلقي الخدمة من الجمهور والمواطنين في المملكة، ما يستدعي ذلك توفير كل السبل الممكنة لتحسين أداء العاملين فيها، ومن بين هذه الظروف جودة بيئة العمل، وكون جودة بيئة العمل تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، مما سبق يمكن ان نحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالي:

1. ما مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟
2. ما مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟
3. هل يوجد أثر لأبعاد جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

يهدف البحث لما يأتي:

1. التعرف على مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.
2. تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.
3. الكشف عن أثر أبعاد جودة بيئة العمل (ضغط العمل، الترقية والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي) على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

#### • الأهمية العلمية:

1. تتمثل أهمية الدراسة من خلال متغيرات الدراسة المتمثلة في جودة بيئة العمل، كذلك أداء العاملين لما لهما من أثر كبير في المنظمات والمؤسسات خاصة الخدمية منها.
2. كذلك فإن أهمية الدراسة تنبع من أهمية القطاع الذي سنقوم بتطبيق الدراسة فيه، حيث أهمية المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية وما تقدمه من خدمات جلية للمواطنين.
3. قد تفيد المكتبة البحثية، وكذلك يستفيد منها الباحثون على الصعيد الأكاديمي.

#### • الأهمية التطبيقية:

1. يمكن الاستفادة من نتائج البحث في التعرف على مستوى جودة بيئة العمل وذلك من أجل تطويرها لكونها محدد هام من محددات جودة ومستوى الإنتاجية.
2. كما يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المؤسسات العاملة من نتائجها في تحسين بيئة العمل وتطويرها بما يحقق الأداء المناسب من العاملين فيها.
3. قد تفيد المدراء في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في وضع تصورات عامة حول جودة بيئة العمل.

### 4.1. فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

1. مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير متوسط.
2. مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير متوسط.

3. يوجد أثر إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل (ضغط العمل، الترقية والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي) على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

### 5.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث الحالي فيما يلي:

- الحد الموضوعي: أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين.
- الحد المكاني: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام 1443هـ - 2022م.
- الحد البشري: سيتم تطبيق الدراسة على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

### 6.1. مصطلحات الدراسة:

**جودة بيئة العمل:** تعرف بأنها: "العلاقة بين العامل وبيئته التي يعمل بها، مضافاً لها البعد الإنساني إلى جانب الأبعاد التقنية والاقتصادية التي يكون العمل ضمنها". (القواسمة، 2020: 9)

كما يمكن أن تعرف بأنها: "التي تتمثل في جودة الخصائص التنظيمية والظروف المادية للمنظمة التي يعمل بها الموظف، مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروفه". (بوميدي، 2019: 261)

**أداء العاملين:** يعرف أداء العاملين بأنه: "مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم". (عبد الرحمن ومجيد، 2012: 190)

ويعرفه سوفي (2018: ه) بأنه قيام الموظفين بأداء المهام (قيام الموظفين بمتطلبات الوظيفة)، والأداء السياقي (قيامهم بأنشطة وسلوكيات ليست جزءاً رسمياً من الوظيفة لكنها تساهم بشكل غير مباشر في الأداء)، والأداء التكيفي (قدرة الموظفين على التعامل مع الوضعيات والمشاكل والمواقف)

### 2. الدراسات السابقة:

#### 1.2. دراسات تتعلق ببيئة العمل:

##### 1. دراسة القواسمة (2020م) بعنوان: "جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل في فلسطين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية، وقد تم اختيار عينة مكونة من (91) موظف وموظفة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها أن جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية كانت متوسطة، كما تبين وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل وضغط العمل، كذلك تبين وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل والترقية والتقدم الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والمشاركة والقرار،

وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والصحة والسلامة المهنية، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والاستقرار والأمان الوظيفي، وهناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والتدريب والتعليم، وأخيراً هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين جودة بيئة العمل والأجور.

## 2. دراسة بن شميلان (2019م) بعنوان: "كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين"

هدفت الدراسة الى الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفراداً فاعلين في علمية التغيير، وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي، والتعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على المتغيرات الشخصية المؤسسية، ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما هدفت إلى التعرف على أفضل الممارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية بالمملكة بتطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من ثلاث مؤسسات حكومية سعودية هي وزارة العدل وجامعة الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل، وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج منها ان العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعوقه الكثير من المعوقات، وأنه توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل تتمثل في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين، كما بينت نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل تؤثر إيجاباً في أداء العاملين.

## 3. دراسة عاتي (2019م) بعنوان: "أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل"

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب في شركة عبد اللطيف جميل في المملكة العربية السعودية وذلك في ضوء متغيرات بيئة العمل وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، التكنولوجيا المستخدمة، الرواتب والحوافز، نية التسرب)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من (133) موظفاً في شركة عبد اللطيف جميل بمدينة جدة، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد البيئة الداخلية السائدة في شركة عبد اللطيف جميل من وجهة نظر العاملين فيها، ويوجد توجه إيجابي نحو البيئة الداخلية والقيادة الإدارية، والتكنولوجيا، وكانت متوسطة عند الحوافز ونية التسرب، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب.

## 4. دراسة بوبيدي (2018م) بعنوان: "علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي"

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين في جامعة الوادي بالجزائر، وتماشياً مع طبيعة الموضوع المدروس تم استخدام المنهج الوصفي، وأيضاً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان، حيث تم تصميمها من طرف الباحثة بهدف قياس العلاقة بين جودة بيئة العمل وتوافق الأساتذة الجامعيين مهنيًا، فاشتملت أداة الدراسة على (55) بنداً طبقت على عينة عشوائية مكونة من (64) أستاذاً من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي، ولقد أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين جودة بيئة العمل وتوافق الأساتذة الجامعيين مهنيًا، ونستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط والذي يساوي (0.678)، وهو دال إحصائياً،

ومنه يمكننا القول أن لبيئة العمل الفيزيائية والمادية وللحواجز فضلاً عن الاتصال التنظيمي علاقة ارتباطية بالتوافق المهني الوظيفي لدى العاملين، بالرغم من ذلك لا ننسى أهمية عوامل أخرى مثل (النفسية، الاجتماعية، التنظيمية...) في حياة العامل وممارسته وسلوكياته التنظيمية.

### 5. دراسة سوفلي (2018م) بعنوان: "أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع بيئة العمل بالإدارات العمومية وأثرها على أداء الموظفين بالمصالح الخارجية لوزارة المالية بالجزائر، وكمحصلة لهذا الأثر بحثت في انعكاساته على فعاليتها، مع محاولة إسقاط النتائج النظرية ميدانياً على الإدارات العمومية الجزائرية ممثلة بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، وقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة المستخدمة، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (183) موظفاً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: اعتبار بيئة عمل هذه المصالح مساعدة (لما لها من خصائص مرغوبة كالاستقلالية في العمل، العلاقات الجيدة بين الموظفين والرؤساء، بساطة وديناميكية العمل التقني) غير أنها بحاجة إلى الاهتمام على وجه الخصوص بتصميم مكان العمل ونظام الاتصال (مع الإدارة العليا)، وقد أظهرت النتائج مستويات عالية من الأداء لدى الموظفين، إذ يتمتعون بقدرة على حل المشاكل والتعامل مع المواقف، والدقة والجودة في العمل، كما أظهرت هذه المصالح درجة عالية من الفعالية لحرصها على تحقيق مطالب الحكومة والإدارة المركزية، وأخيراً أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبيئة العمل على أداء الموظفين، وكان الأثر الأقوى للمتغيرات الاجتماعية، ثم التنظيمية، فالوظيفية، بينما كانت المتغيرات المادية أقل تأثيراً، وقد انعكس الأداء العالي للموظفين إيجاباً على فعالية هذه المصالح، حيث جاء الأداء السياقي أولاً من حيث القوة والمعنوية، أداء المهمة ثانياً، ثم الأداء التكيفي أخيراً.

### 2.2. دراسات تتعلق بأداء العاملين:

#### 1. دراسة الزهيري وآخرون (2021م) بعنوان: "تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لتحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وتحديد الإطار الفكري لاستخدام مدخل القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، واقتراح تصور مقترح لتحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتطبيقها على عينة الدراسة من العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية الست التابعة لها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها وجود معايير لتقويم أداء العاملين وفق مقومات معينة كالجوانب المعرفية والمهارات والسمات الشخصية وطبيعة ومستوى الأداء.

#### 2. دراسة العتيبي (2020م) بعنوان: "ضغوط العمل المباشرة وغير المباشرة وانعكاساتها على أداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من العسكريين والمدنيين من منسوبي جناح التدريب بقاعدة الرياض الجوية بالقطاع الأوسط"

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل عام على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية وضغوط العمل المباشرة وغير المباشرة وكذلك التعرف على إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العسكريين والمدنيين في ضغوط العمل المباشرة

وغير المباشرة، وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل (المباشرة وغير المباشرة) ومستوى أداء العاملين وفقاً لتقارير رؤسائهم، كذلك التعرف على أهم المقترحات التي تحد من ضغوط العمل من وجهة نظر عينة الدراسة من العسكريين والمدنيين، وأجريت الدراسة على منسوبي جناح التدريب بقاعدة الرياض الجوية بالقطاع الأوسط، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود علاقة دالة إحصائية في الضغوط المباشرة تعزى لمتغير العمر، وجود علاقة دالة إحصائية بين سنوات الخبرة والضغوط غير المباشرة، وكذلك وجود علاقة موجبة غير دالة بين متغير المستوى التعليمي والضغوط المباشرة، وعلاقة سالبة غير دالة بين الضغوط ومستوى أداء العاملين وفقاً لتقييم رؤسائهم.

### 3. دراسة مخصيد (2019م) بعنوان: "قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت"

تهدف الدراسة لمعرفة أثر التدريب في أداء العاملين، والتعرف على مواطن الضعف والقوة المؤثرة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في القطاع الإداري للعاملين في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (84) من العاملين في القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تطبيق الاستبانة وهي أداة الدراسة على عينة الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة كان مستوى أداء العاملين في عينة الدراسة مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً على الأداء حيث بلغ حجم الأثر للتدريب في أداء العاملين 29.54%.

### 4. دراسة الأخرس وخليل (2018م) بعنوان: "أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية"

يهدف البحث الى إلقاء الضوء على مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وأبعادها ومعوقات تطبيقها بالشركات السياحية حيث أن جودة الحياة الوظيفية والاهتمام بأبعادها سيؤدي لزيادة الإنتاجية والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استمارات استقصاء على عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) في القاهرة، وقد تبين من خلال نتائج البحث أن هناك معتقدات خاطئة لدى الإدارة العليا والعاملين في مدى إدراكهم لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وكذلك كان هناك تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية محط الدراسة.

### 5. دراسة الخوالده (2017م) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن"

هدفت الدراسة الى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعليم التنظيمي، التحفيز) والمتغير التابع أداء العاملين، بالإضافة للتأكد من وجود تأثير معنوي بين استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية وأداء العاملين في مدينة الحسن الصناعية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (13) مصنعاً وشركة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (131) موظفاً ممثلة من جميع العاملين في كل إدارة وقسم من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لتوفر مقومات تطبيق استراتيجيات التدريب واستراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق استراتيجية التحفيز،

ويوجد اعتمادية بين كلاً من استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين، كما بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من استراتيجيات التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين استراتيجية التعلم التنظيمي والمتغير التابع أداء العاملين.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	أوجه التميز
استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.	تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة، فبعضها طبق في الجزائر، فلسطين، مصر، الكويت، الأردن	تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها متغير جودة بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين، وهذا ما لا يتوفر في الدراسات السابقة.
تشابهت بعض الدراسات السابقة في تناولها المتغير المستقل وهو جودة بيئة العمل، وبعضها الآخر تناول المتغير التابع وهو أداء العاملين.	تختلف بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في الأساليب الإحصائية التي المستخدمة لقياس أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.	تميزت الدراسة بالعينة التي تطبق عليها الدراسة وهو العاملين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، فقد طبقت الدراسات السابقة في بيئات أخرى.

### 3. الإطار النظري:

#### أولاً: بيئة العمل:

المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يبقها قوية هو أنها لا تعتمد الاعتماد الكلي على الخبرة والكفاءة للموظف أو الإداري، وإنهاء المسؤوليات على أكمل وجه وبالشكل المناسب، بل إنها تبحث عن طرقاً جديدة لتبقى في المقدمة، وتلهب حماس العاملين داخل بيئة العمل، فهي دائمة الطموح للتقدم والتطوير، ولتتقدم بالأفكار الخاصة بها وأهدافها مقابل المؤسسات الأخرى. (عكر، 2020: 27)

وتعتبر جودة بيئة العمل من المفاهيم الحديثة نسبياً، ومما لا شك فيه أن هذا المفهوم وفي العقود الأخيرة قد حاز على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة، وذلك باعتباره أحد مصادر رضا العاملين، والفارق الذي يميز منظمات الأعمال الناجحة عن غيرها من المنظمات، فكلما تميزت بيئة العمل بالانسجام والرضا من العاملين ساهم ذلك في تحسين وتنمية قدرات العاملين في تحقيق مزيد من مستويات الإبداع الإداري بطرق وأشكال متنوعة. (السيد، 2019: 3)

#### مفهوم بيئة العمل:

تتعدد التعريفات المذكورة والواردة من الباحثين لبيئة العمل، فقد يتم تعريفها بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية والخارجية المحيطة بالموظف والتي يعمل بها الموظف، مثل القوانين والتشريعات والإجراءات والراتب، والجزاءات والحوافز، والعلاقات السائدة داخل المنظمة، ونوع العمل وظروفه الخاصة به". (بويدي، 2019: 261)

ويرى (عكر، 2020: 29) أن بيئة العمل هي: مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل المؤسسة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى، وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.

#### أهداف جودة بيئة العمل:

تتوزع مسؤوليات تحقيق أهداف جودة بيئة العمل بين الموارد البشرية والمؤسسية التي يعملون فيها وكل منها أهدافه، فالاهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم، وإتاحة الفرصة للموارد البشرية للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات من خلال جودة بيئة العمل ما يأتي:

(القواسمة، 2020: 17)

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم ترك المنظمات لصالح منظمات أخرى.
  - زيادة الولاء الوظيفي لدى العاملين تجاه المنظمة، وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
  - المساهمة في تعزيز الجودة، التعلم، والإبداع.
  - تقلد وظائف تتناسب مع مؤهلات العاملين العلمية والعملية، وتنمية مواهبهم، وخبراتهم ومهاراتهم.
  - الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
  - الحصول على مستوى ملائم من الأجور والحوافز.
  - إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية، وحاجة المكانة والتقدير وتحقيق الذات.
- ويرى (جنيدابي والبدرى، 2017: 159) أن أهداف جودة بيئة العمل تتمثل فيما يلي:
- حدوث تغيير في جودة الأداء.
  - تطوير أساليب العمل.
  - الرفع من مهارات العاملين وقدراتهم.
  - تحسين بيئة العمل.
  - الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
  - تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
  - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

#### أبعاد بيئة العمل:

تتضمن بيئة العمل مجموعة من العناصر، وعدة أبعاد منها ما ذكره القواسمة (2020: 18) فيما يلي:



- ضغط العمل: وهي تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر، أو القلق أو الإحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وهناك مصدران لها، الأول ظروف بيئة العمل، والثاني متعلق بالفرد نفسه.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: حيث يحظى اتخاذ القرار بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، ويشكل القرار الاستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات نتائج العديد من الجهود المشتركة من الآراء والأفكار.
- نظم الترقية والتقدم الوظيفي: وتعتبر الترقية إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي بالحصول عليها يزداد ولاء الموظف لمؤسسته، والترقية التي يحصل عليها الموظف هي نتائج طبيعية لجهده في خدمة المنظمة، وحصوله عليها يعزز ثقته بنفسه ويجعله مواكباً لأقرانه في المجال.
- الاستقرار والأمان الوظيفي: ويعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وتزداد أهمية هذا البند بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دوراً محورياً في المنظمة، فالإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي لشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وتحسين مستوى الأداء.
- برنامج التدريب والتعلم: وهو أداة للتنمية ووسيلة لها، كما أنه الأداة التي لو استغلت بشكل صحيح تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج.
- الصحة والسلامة المهنية: حيث أن الاهتمام بها يساهم في حماية كل العاملين في المنظمة بغض النظر عن نوعية الأعمال وطبيعتها التي يقوم بها العاملين.
- الأجور: وهي أهم النظم وأكثرها تأثيراً على استقرار الفرد واندماجه في عمله، وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يحصل عليها العاملين بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل، مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقلل الغايات والانتظام في العمل.

#### ثانياً: أداء العاملين:

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجياتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم، إلا أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل، والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

(الحلايبة، 2013: 15)

**مفهوم أداء العاملين:**

**الأداء هو:** " محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من طرفه، سواء كان عضلياً أم فكرياً بقيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه". (عطايا، 2015: 127)

اهتم الباحثون في علم الإدارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، إضافة إلى أنه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الأهداف المحددة في ضوء الإمكانيات المتوفرة، ما دفع المؤسسات وراء تحسين أداء العاملين والعاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة العمل. (الحسن وحسين، 2017: 8)

وعرف بن مارني (2019: 125) **أداء العاملين** بأنه: " ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين، وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل".

**أهمية أداء العاملين:**

يحتل موضوع أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الإدارة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، بعبارة واضحة، فإن أداء المنظمات هو حسيطة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة في أداء المهام الموكلة لهم. (أبو جليدة، 2018: 38)

وترجع أهمية أداء العاملين في رأي المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرار، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (ناصر، 2010: 53-52)

لذا يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل. (Jery & Souai, 2014: 285)

كما يرى كلاً من وويلين وهانغر (Wheelen & Hunger, 2002: 243) أن أداء العاملين هو النتيجة النهائية للنشاط. ولأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزاً. (فاضل، 2016: 46)

وتعد عملية تقييم أداء العاملين لتحديد كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة، تتوافر فيها الموضوعية قد الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية. (عطايا، 2015: 115)

**4. منهجية البحث وإجراءاته:****1.4. منهجية البحث:**

تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثون في مجرياتها ويستطيع الباحثون أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها.

**2.4. أسلوب جمع البيانات:**

لجمع البيانات تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

– المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة.

– المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، كما تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج: "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"

**3.4. مجتمع البحث:**

يشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

**4.4. عينة البحث:**

تم اختيار عينة عشوائية من بلغ حجمها (163) عامل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بعسير.

**خصائص عينة البحث:**

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

**جدول (1) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس**

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
79.1%	129	ذكر
20.9%	34	أنثى
100.0%	163	المجموع

تبين من خلال نتائج الجدول (1.3) أن ما نسبته 79.1% من أفراد العينة ذكور وأن ما نسبته 20.9% منهم إناث.

**جدول (2) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير العمر**

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
6.7%	11	أقل من 30 سنة
63.2%	103	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة فأكثر	49	30.1%
المجموع	163	100.0%

تبين من خلال نتائج الجدول (2.3) أن ما نسبته 6.7% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن ما نسبته 63.2% من أفراد العينة أعمارهم من 30-40 سنة، والباقي أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 30.1%.

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

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	14	8.6%
بكالوريوس	96	58.9%
دراسات عليا	53	32.5%
المجموع	163	100.0%

تبين من خلال نتائج الجدول (3.3) أن ما نسبته 8.6% من أفراد العينة مؤهلهم دبلوم فأقل، وأن ما نسبته 58.9% من أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس، وأن ما نسبته 32.5% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

#### جدول (4) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	4	2.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	79	48.5%
من 10 سنة فأكثر	80	49.1%
المجموع	163	100.0%

تبين من خلال نتائج الجدول (4.3) أن ما نسبته 2.5% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 48.5% من أفراد العينة سنوات الخدمة لديهم من 5-10 سنوات، والباقي بنسبة 49.1% سنوات الخبرة لديهم من 10 سنة فأكثر.

#### 5.4. أداة وطريقة جمع البيانات:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

- القسم الأول: البيانات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

- القسم الثاني: فقرات متغيرات الدراسة:

المحور الأول: جودة بيئة العمل، وهو عبارة عن (21) فقرة.

المحور الثاني: أداء العاملين، وهو عبارة عن (19) فقرة.

## 6.4. أسلوب تحليل البيانات:

1. صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقام الباحثون بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول (5) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور بيئة العمل

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.630	دالة عند 0.01	12	** 0.771	دالة عند 0.01
2	** 0.736	دالة عند 0.01	13	** 0.778	دالة عند 0.01
3	**0.566	دالة عند 0.01	14	** 0.786	دالة عند 0.01
4	**0.693	دالة عند 0.01	15	**0.627	دالة عند 0.01
5	** 0.563	دالة عند 0.01	16	** 0.538	دالة عند 0.01
6	**0.586	دالة عند 0.01	17	** 0.579	دالة عند 0.01
7	**0.601	دالة عند 0.01	18	** 0.831	دالة عند 0.01
8	**0.633	دالة عند 0.01	19	**0.684	دالة عند 0.01
9	** 0.821	دالة عند 0.01	20	** 0.726	دالة عند 0.01
10	** 0.678	دالة عند 0.01	21	** 0.649	دالة عند 0.01
11	** 0.781	دالة عند 0.01			

جدول (6) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور أداء العاملين

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** 0.745	دالة عند 0.01	11	** 0.657	دالة عند 0.01
2	** 0.691	دالة عند 0.01	12	** 0.688	دالة عند 0.01
3	** 0.749	دالة عند 0.01	13	** 0.719	دالة عند 0.01
4	** 0.781	دالة عند 0.01	14	** 0.597	دالة عند 0.01
5	** 0.811	دالة عند 0.01	15	** 0.772	دالة عند 0.01
6	** 0.822	دالة عند 0.01	16	** 0.644	دالة عند 0.01
7	** 0.743	دالة عند 0.01	17	** 0.740	دالة عند 0.01
8	** 0.689	دالة عند 0.01	18	** 0.668	دالة عند 0.01
9	** 0.817	دالة عند 0.01	19	** 0.598	دالة عند 0.01
10	** 0.592	دالة عند 0.01			

\* \* قيمة معامل الارتباط الجدولية دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من جدول (5) و جدول (6) أن جميع الفقرات في المقياس مرتبطة مع الدرجة الكلية للبعد الخاص بها ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل أن المقياس يتسم بصدق الاتساق الداخلي

2. ثبات الاستبانة: وتم باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة حيث تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تقدير ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (7) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	محاور الاستبانة
0.966	المحور الأول: جودة بيئة العمل
0.954	المحور الثاني: أداء العاملين
<b>0.944</b>	جميع محاور الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

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

### 5. نتائج البحث ومناقشتها:

نتيجة السؤال الأول: ما مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟

للإجابة على هذا السؤال تم فرض الفرضية التالية: مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير متوسط.

وللإجابة عن الفرضية تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات كل محور من محاور الدراسة.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور جودة بيئة العمل

رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	3.939	0.858	%78.78	14
2	4.079	0.728	%81.58	3
3	3.914	0.841	%78.28	16
4	4.110	0.785	%82.20	1
5	3.988	0.801	%79.76	10

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم الفقرة
20	%77.54	0.901	3.877	6
8	%79.88	0.789	3.994	7
21	%76.94	0.758	3.847	8
17	%78.16	0.792	3.908	9
2	%81.72	0.731	4.086	10
11	%79.14	0.696	3.957	11
4	%81.48	0.749	4.074	12
5	%81.22	0.691	4.061	13
14	%78.78	0.700	3.939	14
9	%79.38	0.715	3.969	15
6	%80.62	0.819	4.031	16
13	%79.02	0.726	3.951	17
11	%79.14	0.788	3.957	18
7	%80.50	0.736	4.025	19
18	%77.92	0.782	3.896	20
18	%77.92	0.742	3.896	21
	%79.52	0.477	3.976	درجة المحور

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير جاءت كبيرة حيث حصل على نسبة 79.52%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لمحور جودة بيئة العمل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير موافق على المحور.

وبذلك يتم رفض الفرضية التي تنص على: مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير متوسط.

ويتم قبول الفرضية التي تنص على: مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير عالٍ.

**نتيجة السؤال الثاني:** ما مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟

للإجابة على هذا السؤال تم فرض الفرضية التالية: مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير متوسط.

وللإجابة عن الفرضية تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات كل محور من محاور الدراسة.

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحور أداء العاملين

رقم الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
.1	4.264	0.646	%85.28	1
.2	4.166	0.640	%83.32	2
.3	4.055	0.687	%81.10	9
.4	4.098	0.713	%81.96	5
.5	3.951	0.718	%79.02	19
.6	4.012	0.719	%80.24	14
.7	4.049	0.683	%80.98	10
.8	3.987	0.618	%79.74	18
.9	4.000	0.684	%80.00	16
.10	4.068	0.658	%81.36	8
.11	4.123	0.691	%82.46	3
.12	4.037	0.719	%80.74	12
.13	4.117	0.661	%82.34	4
.14	4.018	0.661	%80.36	13
.15	3.889	0.745	%77.78	17
.16	4.012	0.638	%80.24	14
.17	4.039	0.607	%80.78	11
.18	4.098	0.677	%81.96	5
.19	4.086	0.679	%81.72	7
درجة المحور	4.056	0.410	%81.12	

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير جاءت كبيرة حيث حصل على نسبة 81.12%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لمحور أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير موافق على المحور.

وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على: مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير متوسط.

ويتم قبول الفرضية التي تنص على: مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير عالٍ.



نتيجة السؤال الثالث: هل يوجد أثر لأبعاد جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير؟

للإجابة هذا السؤال تم فرض الفرضية التالية: يوجد أثر إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار خط الانحدار البسيط

جدول رقم (10) نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين

مستوى الدلالة	معامل الانحدار	قيمة اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
0.014	3.402	6.146	0.037	0.192	أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين

يوضح الجدول (8) أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.192 وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (جودة بيئة العمل) يفسر ما نسبته قيمة (3.7%) من المتغير التابع (أداء العاملين)، أما ما نسبة (96.3%) من تأثير يرجع الى متغيرات أخرى.

كما بينت النتائج أن قيمة F المحسوبة تساوي 6.146، ومستوى دلالة 0.014 وهي أقل من 0.05، ومن قيمة اختبار معامل الارتباط وقيمة F المحسوبة يتضح أنه يوجد أثر لجودة بيئة العمل على أداء العاملين، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 3.402، وهذا يعني أن زيادة جودة العمل بوحدة واحدة فإن أداء العاملين يتحسن بمقدار 3.407.

من نتائج اختبار العلاقة واختبار التباين يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

## 6. ملخص النتائج:

يمكن استخلاص النتائج التالية من خلال التحليل الاحصائي:

1. مستوى جودة بيئة العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير جاءت بدرجة كبيرة حيث حصل على نسبة 79.52%.
2. مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصل على نسبة 81.12%.
3. يوجد أثر إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.

## 7. التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة قيام المدراء بتفويض العاملين، واستخدام أساليب إدارية تشاركية في اتخاذ القرارات.
2. اعتماد نظام واضح للترقية والتقدم الوظيفي يعتمد على الأقدمية والجدارة في العمل في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير.
3. الاهتمام بالأجر الذي يتقاضاه العاملون في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، بحيث يتناسب مع إشباع حاجات ومتطلبات العاملين وأن يتناسب مع طبيعة عملهم.
4. أن يتم فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ومبادراتهم الفعالة لتطوير العمل.
5. تدريب العاملين والسماح لهم بالتطور المهني، ليصبح هناك مجال للتنافس في العمل والتفوق على بعضهم البعض في مجالات العمل المتنوعة.
6. تدريب العاملين على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية خاصة بذلك.

## 8. المراجع:

### 1.8. المراجع العربية:

- أبو جليدة، سعيد (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الأخرس، هبة الله و خليل، رشا (2018). أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 12(2/1)، 358-384.
- بن شميلان، عبد الوهاب (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 215-235.
- بن مارني، نور (2019). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، 12(1)، 117-140.
- بويدي، لامية (2019). علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3(5)، 257-287.
- جنيدابي، ثريا والبدري، سميرة (2017). أثر برنامج تدريبي حاسوب قائم على مفاهيم التربية الوجدانية في مهارات إدارة جودة بيئة العمل لدى المشرفات في دور الأيتام بمدينة الطائف، المجلة التربوية جامعة سوهاج، ع (5)، 150-172.
- الحلايبة، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الحسن، العليش وحسين، وسام (2017). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ببغداد، ورقة بحثية، جامعة النيلين، السودان.
- خليل، جيهان (2020). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية " دراسة ميدانية بشركات البترول"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50(3)، 547-608.
- الخوالده، فالح (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، 37(2)، 126-154.
- الزهري، إبراهيم (2021). تحسين أداء العاملين بإدارة الشؤون القانونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، *مجلة كلية التربية جامعة العريش*، 9(6)، 203-260.
- سوفي، نبيل (2018). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية-، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- السيد، محمود (2019). تأثير بيئة العمل على أداء الكادر الطبي خلال مسيرات العودة الكبرى في قسم الاستقبال والطوارئ - مجمع الشفاء الطبي قطاع غزة - فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عاتي، محمد (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل، *المجلة العلمية للنشر العلمي*، ع (10)، 1-50.
- العتيبي، بدر (2020). ضغوط العمل المباشرة وغير المباشرة وانعكاساتها على أداء العاملين دراسة ميدانية على عينة من العسكريين والمدنيين من منسوبي جناح التدريب بقاعدة الرياض الجوية بالقطاع الأوسط، *الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ع (222)، 115-151.
- عطايا، نهى. (2015). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*. جامعة دمشق، سوريا.
- عكر، منى (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، *المجلة الدولية لنشر الأبحاث والدراسات*، 1(11)، 25-34.
- غانم، أمنية وآخرون (2019). أثر بيئة العمل والتسويق الداخلي على جودة الخدمة التعليمية دراسة ميدانية على المعاهد العليا بالإسكندرية، *مجلة الدراسات والأبحاث البيئية*، 9(4)، 835-846.
- قدارة، إكرام (2019). أثر بيئة العمل على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- القواسمة، مسلم (2020). جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، فلسطين.
- فاضل، سمية (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " دكتور صالح زرداني"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

- مخيصد، هيثم (2019). قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 33(1)، 1-38.
- ناصر، حسن. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

## 2.8. المراجع الأجنبية:

- Jery, H., & Souai, S. (2014). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia, *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 282-291.
- Wheelen. L. & Humger, J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, 8th Ed, Prentice Hall, USA.

## أداة البحث:

### أولاً: بيانات عامة:

الاسم (اختياري): .....

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) أقل من 30 سنة ( ) 30-40 سنة ( ) أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: ( ) دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

سنوات الخدمة: ( ) أقل من 5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

### ثانياً: محاور الاستبانة

#### المحور الأول: جودة بيئة العمل

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	تقدم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة العامة والوظيفية				
2	يتوفر لدى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير جداول عمل مرنة لأداء المهام خارج ساعات العمل				

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
3	توفر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير جميع الخدمات للحد من ضغط العمل					
4	يوجد نظام واضح للترقية والتقدم الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير					
5	تمنح المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير فرص الترقية والتقدم الوظيفي على أسس عادلة					
6	يعتمد نظام الترقية على أقدمية العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير					
7	يوجد رغبة قوية لدى العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير في اتخاذ القرارات					
8	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للعاملين					
9	يساهم العاملون في المشاركة في اتخاذ القرارات					
10	توفر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير عناصر الصحة والسلامة المهنية من الأخطار في مكان العمل					
11	تهتم المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير بصحة وسلامة العاملين					
12	تعمل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير على التوعية وفق اللوائح المعمول بها في مجال الصحة والسلامة المهنية فيها					
13	يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
14	يمتاز مناخ المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير بالاستقرار والأمان الوظيفي بين العاملين فيها					
15	توفر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير تأمين ومعاشات جيدة تتناسب مع تطلعاتهم ورغباتهم					
16	يعتبر تدريب وتعليم العاملين أولوية بالنسبة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير					
17	تتبع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير سياسة التدريب والاحتفاظ بالعاملين المهرة					
18	توفر المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير الدورات التدريبية والبرامج التدريبية المناسبة للعاملين					
19	تعتبر الأجور مناسبة وملائمة للوضع الاقتصادي					
20	يكفي الأجر لإشباع حاجات ومتطلبات العاملين					
21	يناسب الأجر طبيعة ومهام العمل الذي يقوم به العاملون					

#### المحور الثاني: أداء العاملين

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق غير
1	أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم					
2	أعمل ضمن فريق لتحقيق الأداء المطلوب					
3	أتعامل مع زملائي بلطف أثناء أداء عملي					
4	اتخذ الإجراءات المناسبة لحل مشاكل العمل					
5	أقدم مقترحات ومبادرات فعالة لتطوير العمل					

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		بشدة موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق غير	
6	أحرص على إبراز نقاط القوة للمنظمة التي أعمل بها					
7	أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي					
8	أتفوق على زملائي في العمل بشكل فعال					
9	أمتلك القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب					
10	أستطيع إنجاز أهداف العمل الموكلة لي بفاعلية					
11	أحضر في وقت الدوام الرسمي وأغادر عند انتهاء الوقت الرسمي للدوام					
12	أحرص على إنجاز مهام عملي بشكل مثالي					
13	أتجنب ارتكاب الأخطاء والوقوع فيها					
14	أنسق مع زملائي في العمل بشكل فعال					
15	أستطيع التكيف مع ظروف العمل المتغيرة					
16	أمتلك القدرة على حل المشاكل التي تواجهني في عملي					
17	أشارك في الدورات التدريبية التي تساهم في تحسين أدائي					
18	أعمل على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه					
19	أقوم بإنجاز أعمالي بأسرع وقت ممكن					

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.2](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.2)

## أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية

### The Impact of Modern Technology on the Development of Logistics Services in Saudi Airports

إعداد: الدكتور/ محمد بن فهد الحلوان

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Mfah714@outlook.com](mailto:Mfah714@outlook.com)

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

#### ملخص الدراسة

الهدف من الدراسة قياس أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الأدبيات والأطر النظرية وتحليلها تحليلًا وصفيًا، ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد استبيان للتطبيق على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (250) فرد من العاملين في المطارات مطار الملك خالد ومطار الملك عبد العزيز ومطار الملك فهد وقام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها في الاستبيان من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التقنية الحديثة وتطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية. وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكلاً من (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، حيث حقق بُعد (الموارد البشرية) الترتيب الأول بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية، يليه بُعد (المعدات) والذي جاء في الترتيب الثاني، ثم بُعد (الشبكات)، وبُعد (قواعد البيانات)، وأخيراً بُعد (البرمجيات). ومن أهم ما أوصت به الدراسة: العمل على تطبيق التقنية الحديثة بأبعادها من أجل تقديم مستوى عالي من الخدمات وتحقيق ميزة تنافسية عالية واستقطاب العاملين ذوي الخبرة والتي تمكنهم من القيام بالواجبات المطلوبة، على أصحاب القرارات العمل على زيادة وعي العاملين بالتقنية الحديثة من أجل النهوض بالخدمات اللوجستية المقدمة، على القيادات الموجودة داخل المطارات العمل على وضع مجموعة من الاستراتيجيات المرنة تتكيف مع التطورات البيئية حيث أصبحنا نشاهد تقدم كبير في المجال التقني وبشكل متسارع.

**الكلمات المفتاحية:** التقنية الحديثة، الخدمات اللوجستية، الموارد البشرية.



## The Impact of Modern Technology on the Development of Logistics Services in Saudi Airports

**Dr. Mohammad Bin Fahad Alhalwan**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

Email: [Mfah714@outlook.com](mailto:Mfah714@outlook.com)

**Dr. Abhijit Ghosh**

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,  
Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsy**

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

### Abstract

The aim of the study is to measure the impact of modern technology on the development of logistics services in Saudi airports. The study relied on the descriptive analytical approach by referring to the literature and theoretical frameworks and analyzing them descriptively. To achieve this purpose, a questionnaire was prepared for application to the study sample of (250) individuals. Among the airport workers are King Khalid Airport, King Abdulaziz Airport and King Fahd Airport. The researcher analyzed the data collected in the questionnaire through appropriate statistical methods and reached the following results:

The existence of a strong positive correlation between modern technology and the development of logistics services in Saudi airports. As well as the existence of a statistically significant effect for each of (equipment, software, human resources, networks, databases) on the development of logistics services in Saudi airports, where the (human resources) dimension ranked first by contributing to the direct impact on the development of logistics services, followed by the (equipment) dimension which came in second place, then the (networks) dimension, the (databases) dimension, and finally the (software) dimension. It is the most important recommended by the study.

Work on the application of modern technology and its dimensions in order to provide a high level of services and achieve a high competitive advantage and attract experienced workers that enable them to carry out the required duties, Decision makers must work to increase workers' awareness of modern technology in order to advance the logistics services provided. The leaders inside airports must work to develop a set of flexible strategies that adapt to environmental developments, as we are witnessing great progress in the technical field at an accelerated rate.

**Keywords:** Modern Technology, Logistics Services, Human Resources.

### 1. المقدمة:

في ضوء النمو المستمر للتجارة العالمية، أصبح العديد من الدول تميل إلى التركيز على مراجعة وتحسين أدائها اللوجستي، حيث كشف تقرير البنك الدولي في عام 2018 بعنوان "الترابط لتعزيز المنافسة" وجود ثغرة مستمرة في الأداء اللوجستي بين الدول مرتفعة الدخل والدول منخفضة الدخل، إذ تتفوق الأولى بنسبة 48% في المتوسط لناحية الخدمات اللوجستية، مما يشير إلى أن تحسين الترابط التجاري يمكن أن يحقق تنمية مباشرة ومنافع اقتصادية واجتماعية مجزية، لذلك أصبح تحسين الأداء اللوجستي هدفاً رئيسياً في استراتيجية العديد من الدول نظراً لتأثيره على الاقتصاد. فالبلدان الرائدة تدين بجزء مهم من انتعاشها الاقتصادي لدورها في الخدمات اللوجستية الدولية.

ويرتكز عزم المملكة العربية السعودية بالتحول إلى محور لوجستي رائد في المنطقة على ثقلها الاقتصادي وموقعها الجغرافي المتميز، فالمملكة تمتلك أكبر اقتصاد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تسهم بحوالي 38% من إجمالي الناتج المحلي و 21% من تعداد السكان في هذه المنطقة، ويعد موقع المملكة المركزي مثاليًا للتوزيع في شبه الجزيرة العربية والشرق الأوسط ككل، كما أنها تقع مباشرة على الطريق التجاري الذي يربط بين آسيا وأوروبا وأفريقيا، والذي يمر منه 12% من تجارة الحاويات سنويًا.

وفي قطاع الطيران تعمل المملكة على تحديث مطاراتها وتوسيع مرافق الشحنات الجوية، وزيادة إجمالي السعة المخصصة للشحنات من 0.8 مليون طن سنويًا إلى 6 مليون طن بحلول 2030، لذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية

### 1.1 مشكلة الدراسة:

في إطار الازدهار والتطور الاقتصادي الكبير والإنتاج الضخم في العالم، أصبح القطاع اللوجستي لا غنى عنه باعتباره الأداة التي تنقل المنتجات والمواد الأولية للمصانع والأسواق، ولقد تميز هذا القطاع في دول الخليج بشكل عام وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، نظرًا للموقع الجغرافي المميز لهذه الدول التي تعتبر حلقة وصل بين قارات العالم الثلاث، ولقد تطور هذا القطاع مؤخرًا بهذه الدول بتطور وسائل النقل برًا وبحرًا وجوًا.

ويوجد في المملكة ما يُسمى بالمنصة اللوجستية السعودية؛ التي هي عبارة عن مُبادرة حكومية أنشأتها المؤسسات اللوجستية الرائدة في المملكة مُتمثلة بالهيئة العامة للنقل؛ لدعم وتطوير الخدمات اللوجستية، وتحظى المملكة بكونها الدولة الأسرع نموًا في مجال الخدمات اللوجستية عام 2020، وتُعتبر هذه المنصة المرجعية لعلم اللوجستيات والخدمات في المملكة، وتعمل هذه المنصة على دعم وتطوير الخدمات اللوجستية في المنطقة، وتضمن استخدام التكنولوجيا في هذا المجال.

وقد أكدت بعض الدراسات أن إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة في الخدمات اللوجستية تشكل دافعًا للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات حيث أوصت بزيادة البحث في هذا المفهوم. وهذا ينطبق على المطارات الجوية في المملكة العربية السعودية، فعلى الرغم من أنها قطعت شوطًا لا بأس فيه في استخدام التكنولوجيا، إلا أنه لم يتم قياس أثرها في تطوير الخدمات اللوجستية، لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس وتحديد أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

### ➤ ما أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية؟

بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر المعدات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية؟
2. ما أثر البرمجيات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية؟
3. ما أثر رأس المال البشري المستخدم في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية؟
4. ما أثر الشبكات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية؟
5. ما أثر قواعد البيانات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. بيان أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.
2. التعرف على أثر المعدات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.
3. التعرف على أثر البرمجيات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.
4. التعرف على أثر رأس المال البشري المستخدم في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.
5. التعرف على أثر الشبكات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.
6. التعرف على أثر قواعد البيانات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

7. تقديم توصيات علمية مبنية على نتائج الدراسة للمسؤولين في المطارات السعودية، للاهتمام باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة بهدف تطوير الخدمات اللوجستية، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف المطارات المبحوثة بكفاءة وفاعلية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

#### 1.3.1. الأهمية النظرية للدراسة:

1. تنبثق أهمية البحث من خلال مواكبة المطارات السعودية للتقنيات الحديثة لتطوير الخدمات اللوجستية.
2. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بالتقنيات الحديثة وتطوير الخدمات اللوجستية.
3. رعد المكتبة العلمية العربية ببحث علمي في مجال التقنيات الحديثة وتطوير الخدمات اللوجستية.
4. المساهمة في سد الفجوة في دراسات التقنيات الحديثة في الخدمات اللوجستية بين الدراسات الاجنبية والعربية.
5. المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال التقنيات الحديثة في الخدمات اللوجستية من خلال نتائج وتوصيات الدراسة.

#### 2.3.1. الأهمية التطبيقية للدراسة

1. التعرف على أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، والذي يمثل موضوعاً على درجة عالية من الأهمية لصناع القرار ورسمي السياسات من أجل تزويدهم بصورة واضحة عن التقنيات الحديثة لتساعد على تطوير وتحديث الخدمات اللوجستية.
2. من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة المدراء ورؤساء الأقسام في المطارات في المملكة العربية السعودية وغيرهم في استخدام نتائج وتوصيات الدراسة عن أثر التقنية الحديثة في تطوير الخدمات اللوجستية.

#### 4.1. فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ ) للتقنية الحديثة بأبعادها (المعدات، البرمجيات، رأس المال البشري، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية. ويشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ ) للمعدات المستخدمة على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للبرمجيات المستخدمة على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

ت. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لرأس المال البشري المستخدم على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

ث. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للشبكات المستخدمة على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

ج. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) لقواعد البيانات المستخدمة على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2.1 تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات أو ما يسمى بالتقنية الحديثة من أهم المظاهر التي صاحبت العولمة والثورة الصناعية الحديثة، والتي بدأت تظهر بشكل كبير في أواخر القرن التاسع عشر المنصرم، وأصبحت هذه التكنولوجيا تقترن مع بيئة الأعمال شيئاً فشيئاً حتى أصبحت أمراً مهماً ومتطلباً أساسياً لازدهارها. حيث ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات بأنها القاعدة الأساسية للمنظمات الاقتصادية الحديثة وفي عالم الأعمال، ووسيلة لتوليد الثروات، وبأنها أمر ضروري لتضمينها كاستراتيجية لتلبية المتطلبات (زمزم، 2018).

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات بالشكل الحالي في بيئة الأعمال شهد هذا القرن قفزات كبيرة في الاستخدام المطرد والمتزايد لأدواتها المختلفة في ظل الثورة الرقمية والمعلوماتية، حيث تعد فرصة متاحة أمام المنظمات بمختلف أنواعها لتحقيق قفزه ذات أهمية كبيرة لتطوير طاقتها الإنتاجية والتشغيلية والإبداعية والابتكارية، إضافة إلى الاندماج في الاقتصاد الافتراضي العالمي (Verhoef, et al., 2016).

#### تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها:

"جميع التقنيات المستخدمة في تشغيل، ونقل ومعالجة البيانات لتصبح معلومات بشكل إلكتروني، وتشمل هذه التكنولوجيا على الحواسيب والشبكات ووسائل الاتصالات والمعدات الأخرى" (Gomezlj, 2018).

في حين عرف (Law, et al., 2018)، تكنولوجيا المعلومات بأنها: "حقل من حقول التكنولوجيا تهتم في معالجة البيانات والمعلومات، حيث تركز على عمليات التخزين والمعالجة والاتصال". كما يمكن تعريفها بأنها: "وصف لكل من المكونات المادية للحواسيب الآلية والبرامج المثبتة عليها، والشبكات التي تربط فيما بينها، إضافة إلى قواعد البيانات المستخدمة من الأفراد والتي يتم من خلالها استقبال البيانات ومعالجتها لتصبح معلومات يمكن تحليلها وتخزينها لاستخدامات متعددة" (صالح وآخرون، 2017).

من هنا فقد سعت الدراسات الحديثة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات وأوردت العديد من المزايا والخصائص المنبثقة من استعمالها في كافة الأقسام والدوائر، وتضمينها في استراتيجيات المنظمات كالتالي:

1. **زيادة الإنتاجية الاقتصادية Increase Economic Productivity:** وخفض التكاليف المصاحبة للإنتاج والصناعة وصولاً إلى الربحية العظمى والتنمية المستدامة (الناصر، 2016).

2. **تقليل وتخفيض الوقت Decrease and Reduce Time:** حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة بمختلف أشكالها في تخفيض الوقت اللازم لأداء الأعمال في المنظمات (Belov, et al., 2017).

3. **كفاءة المكان وخفض المساحة Place Efficiency and Area Reduction:** وتتجلى هذه الخاصية في إتاحة تكنولوجيا المعلومات ووسائل تخزين ضخمة تستوعب حجمًا أكبر من المعلومات، مع إمكانية الوصول إليها بكل سهولة ويسر (شبير، 2015).

4. **تفاعلية الاستخدام Interactive Use:** وتتمثل تفاعلية تكنولوجيا المعلومات من أنها قادرة على توفير بيئة أعمال يمكن من خلالها تبادل المعلومات والأدوار، إضافة إلى المرونة المطلقة في الاسترجاع والوصول السريع للمعلومات في المنظمة (زمزم، 2018).

5. **السرية وصلاحيات الوصول Confidentiality and access Powers:** تؤمن تكنولوجيا المعلومات خاصية السرية للبيانات والمعلومات التي تحتويها، إضافة إلى تحديد إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات لفئات محددة بغرض اللجوء إليها واستخدامها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

6. **إمكانية الاندماج The Possibility of Integration:** وتظهر هذه الخاصية في قدرة تكنولوجيا المعلومات في دمج كل من المعدات والمكونات المادية مع البرمجيات الداعمة والموارد البشرية ونظم الشبكات والاتصال، حيث تتشارك جميعها في دعم العمليات الإدارية والاستراتيجية في المنظمات (Verhoef, et al., 2016)، حيث يعد الاندماج ثلاثي الأطراف مثالاً حياً على قدرة تكنولوجيا المعلومات في تشغيل ونقل وتحليل المعلومات وتخزينها في آن واحد، وبشكل إلكتروني في كل من المعدات كالحواسيب ووسائل الاتصال الحديثة كالشبكات والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات

7. **اللامركزية Decentralization:** وتعنى هذه الخاصية بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات يتيح الاستقلالية لكل من المعلومات والاتصالات مما يساهم في استمرارية الأعمال في المنظمة (Gauzelina & Bentza, 2017).

وعليه يري الباحث بأن فوائد تكنولوجيا المعلومات لا يمكن حصرها لما تلعبه من دور مهم في أعمال الإدارات المختلفة للمنظمات، إضافة إلى ضرورة أن تقوم المنظمة في مواكبة واستخدام كل ما هو حديث في هذا المجال مما يجعل منها مرنة وقابلة للتكيف مع أي متغيرات.

## 2.1.2. الخدمات اللوجستية

اللوجستيات هي عملية تخطيط وتنظيم وإدارة حركة وتخزين السلع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك (Chan & Qi, 2015). إنه عنصر حاسم في إدارة سلسلة التوريد، لأنه يضمن تسليم المنتجات المناسبة إلى المكان المناسب في الوقت المناسب وفي الحالة المناسبة (Smith, 2017). وتتضمن اللوجستيات مجموعة من الأنشطة، بما في ذلك النقل والتخزين

والتوزيع، ويمكن أن تشمل استخدام وسائل النقل المختلفة، مثل: النقل الجوي والبري والبحري والسكك الحديدية (Li & Yan, 2019).

تعرف الخدمات اللوجستية أنها فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة السوق، فمن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد وتصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي. وتتضمن اللوجستيات: تجميع المعلومات، النقل، الجرد، التخزين، المعالجة المادية والتغليف والاتصال والمشتريات والعقود والتخليص الجمركي.

يعتبر الشراء والتخزين من الأنشطة الرئيسية في النظام اللوجستي، ذلك لأن الشراء يوفر احتياجات المنظمة من المواد الخام والمعدات ومستلزمات الإنتاج، وأن الخبراء يقدر أن نحو ٥٠% من مشكلات الجودة التي تتعرض لها الشركات سببها ضعف إدارة الشراء.

كما أن تكلفة التخزين تؤثر بدرجة كبيرة على هيكل التكاليف الكلية وبالتالي على الربحية ولا يقتصر دور المخازن على مجرد حفظ وحماية المواد والمنتجات بل يمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون وضمان تدفق المنتجات إلى السوق لتحقيق أكبر حجم مبيعات ودعم المركز التنافسي للمنظمة (مركز معلومات خدمة الشرقية، 2008: 2).

إن الهدف الأساس للخدمات اللوجستية التي تقدمها الشركات يتمثل في توفير المنتجات والخدمات للزبائن في الوقت المناسب والمكان المناسب، وبالشكل المرغوب مما يؤدي إلى دعم مركزها التنافسي وتميزها وبالتالي زيادة ربحيتها

إن جميع الأعمال اللوجستية هي عبارة عن خدمة ممثلة في مجهودات مبذولة وليس أشياء ملموسة، مثل خدمة تشغيل أوامر الطلب أو أوامر التوريد وخدمة نظم المعلومات وخدمات النقل والشراء والتوريد والتخزين والتعبئة والتغليف والتنبؤ بالطلب (إدريس، 2006: 23) وأضافت (بوهنتالة، 2009: 102) تعد أنشطة الخدمات اللوجستية من الأنشطة الحيوية في الشركة، وعلى الرغم من تفاوت أهميتها من صناعة لأخرى إلا أنها تبقى موردًا حيويًا لإضافة القيمة للزبون، ولهذا أغلب الشركات تضع معايير لمستوى الخدمة المقدمة للزبون وتؤكد عليها وذلك لغرض اكتساب الميزة التنافسية.

## 2.2. الدراسات السابقة

### 1.2.2. الدراسات العربية

➤ دراسة الطيب (2021)، بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد: دراسة حالة شركة نبتة للبتترول المحدودة: الخرطوم- السودان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) في إدارة سلسلة التوريد، حيث تمثلت المشكلة في أن هناك محدودية في معرفة المديرين بممارسات سلسلة التوريد لا سيما باستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، وافترض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) وإدارة سلسلة التوريد، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي،

واختارت عينة قسدية من المدراء ورؤساء الأقسام والإدارات والمحطات ورؤساء القطاعات بشركة نبتة للبتترول المحدودة- السودان البالغ عددهم (35) مفردة لتمثيل مجتمع البحث. تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع عدد (31) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (88.6%) خلصت إلي نتائج منها أن واقع استخدام مكونات تكنولوجيا المعلومات مرتفع نسبياً، مما يدل على وجود اهتمام بهذه المكونات داخل شركة نبتة للبتترول وتوظيفها بما يعمل على تحسين أدائها الكلي، إن تصورات المبحوثين عن إدارة سلسلة التوريد جاءت بمستوى جيد، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات مجتمعة وإدارة سلسلة التوريد، أوصت بضرورة الارتقاء بمستوى مكونات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة بالشركة باعتبارها من الأنظمة الداعمة لإدارة سلسلة التوريد، زيادة اهتمام الشركة بسلسلة التوريد وتنقيف العاملين والمديرين بشكل خاص على التحول من إدارة المواد إلى إدارة سلسلة التوريد، الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد بالشركة.

### ➤ دراسة سمير (2021)، بعنوان: "دور نظام المعلومات في تكامل سلسلة توريد المؤسسة الممتدة: دراسة حالة شركة Condor Electronics".

هدفت الدراسة إلى إظهار دور وأهمية استعمال نظم المعلومات وتكنولوجيات المعلومات والاتصال في الربط بين كل الفاعلين (الموردين، الزبائن، الشركاء)، من أجل تحقيق هدف تكامل سلسلة التوريد في المؤسسة الممتدة. وطبيعة الدراسة في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات، فرضت الاعتماد على المقاربة الكيفية، والارتكاز على المنهج الاستكشافي مع دراسة الحالة لتحقيق الهدف من الدراسة. كانت دراسة الحالة في شركة (Condor)، التي تطبق مبادئ المؤسسة الممتدة من خلال تنوع شراكاتها وتحالفاتها الاستراتيجية داخل وخارج الوطن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن ممارسات إدارة سلسلة التوريد الجديدة تعتمد على استخدام أنظمة المعلومات المشتركة بين المؤسسات، التي تعتبر المحرك والرابط الأساسي من أجل تحقيق التنسيق والتعاون بين جميع الفاعلين (الموردين، الزبائن، الشركاء)، وتحقيق تكامل سلسلة التوريد في إطار نموذج عمل المؤسسة الممتدة.

### ➤ دراسة الملا وآخرون (2021)، بعنوان: "الأهمية الاقتصادية للخدمات اللوجستية وعلاقتها بالنمو الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخدمات اللوجستية في دول مجلس التعاون الخليجي على التجارة الخارجية في أفريقيا، واعتمد الباحث على أسلوب البحث الوصفي والقياسي من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط وتقدير معدلات النمو، كما اعتمد البحث للحصول على البيانات على المنظمة العالمية للتجارة والبنك الدولي، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين التجارة الدولية والخدمات اللوجستية تكمن فيما تقدمه الخدمات اللوجستية من تخفيض في التكلفة وتقليل في الوقت والحفاظ على جودة المنتج على طول سلسلة الامداد، مما يؤدي إلى زيادة الصادرات وتقليل تكلفة الواردات. ترتيب دول مجلس التعاون الخليجي وفقاً لمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي كمؤشر للنمو الاقتصادي لكل دولة منهم خلال فترة الدراسة، حيث احتلت قطر المرتبة الأولى بمعدل نمو بلغ نحو 13.69%، يليها في الترتيب المملكة العربية السعودية، عمان بنفس معدل النمو الذي بلغ نحو 8.4%، ثم جاءت البحرين بمعدل نمو بلغ نحو 8.1%، يلي ذلك في الترتيب الإمارات العربية المتحدة بمعدل نمو بلغ نحو 8%، وأخيراً جاءت الكويت بمعدل نمو بلغ نحو 7.2%.



➤ دراسة منهل، الخالدي (2020)، بعنوان: "تأثير الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث: دراسة تطبيقية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية".

هدفت الدراسة إلى قياس دور الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث. جرى قياس التأثير بين المتغير المستقل (الخدمات اللوجستية الإنسانية) وأبعاده المستقلة الرئيسية (سرعة البدء وسبب الكارثة وسياق العملية والطرائق العلمية) وجميعها مؤشرات موجهة لقياس اللوجستية الإنسانية والمتغير المعتمد (فاعلية إدارة الكوارث) وأبعاده (منظومة إشارات الإنذار المبكر، منظومة الاستعداد والوقاية، منظومة احتواء الأضرار والحد منها، منظومة استعادة التوازن والنشاط، منظومة التعلم الاستراتيجي المستمر) وجميعها مؤشرات لقياس فاعلية إدارة الكوارث. تمثلت عينة البحث مجموعة من المسؤولين (الإدارات العليا) ومدراء من مستويات مختلفة ومهندسين وفنيين تقنيين من العاملين في قطاع الخدمات اللوجستية الإنسانية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية في العراق، كونهم من المختصين في مجال الدعم اللوجستي الإنساني عند وقوع الكوارث. اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي، وطورت لهذا الغرض استمارة استبيان مختبرة ومحكمة وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها دور الخدمات اللوجستية الإنسانية في وزارة الهجرة والمهاجرين، ولما له من أثر في تحسين فاعلية إدارة الكوارث، كما خرج البحث، بجملة من التوصيات والمقترحات، منها التأكيد على دور الخدمات اللوجستية الإنسانية وأهميتها عند وقوع الكارثة أو الأزمة ولما لها من أثر ودور فاعل في تحسين فاعلية إدارة الكوارث وخصوصاً في الوزارة موضوع البحث أعلاه في العراق، وضرورة اهتمام الإدارات العليا في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية بخدمة المواطنين أثناء وقوع الكوارث.

➤ دراسة رشوان (2020)، بعنوان: "تأثير درجة الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد واستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للتعاون المشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير درجة الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد واستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي في ظل وجود تعاون مشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط بالتطبيق على عدد من الشركات الصناعية المصرية العاملة صناعة الأغذية، السيارات، الأدوية، الملابس. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية كبيرة، متوسطة الحجم. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة، ومن خلال مقياس كرونباخ ألفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، لاختبار فروض الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لدرجة الثقة المتبادلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة، كما يلعب التعاون المشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط دوراً في التأثير الإيجابي على العلاقة بين درجة الثقة المتبادلة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة.

➤ دراسة لطيف، وعبد (2019)، بعنوان: "الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية، وتكونت عينة البحث من (200) عامل من مديراً شركات الاتصالات العراقية، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل البحث على استنتاجات أهمها وجود علاقة بين المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، بناءً على نتائج البحث أوصت الباحثة على ضرورة الاهتمام من قبل الإدارات بالخدمات اللوجستية واعتبارها قسم إداري بحد ذاتها لجعلها تقوم بواجباتها بالكفاءة والجودة المطلوبة من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في هذه الشركات، وضرورة عقد مزيد من الدورات لموظفي شركات الاتصالات العراقية لزيادة الوعي والإدراك بأهمية إدارة العمليات اللوجستية وأثرها على الميزة التنافسية.

➤ دراسة مصاروة، والسكر (2019)، بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير - الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، الزبائن، العمليات) في مجموعة المناصير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة لتتناسب مع أغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة المناصير في الأردن كدراسة حالة، حيث تم توزيع (276) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (257) استبانة بنسبة (93.1%). وتم استخدام عدة أساليب إحصائية تتناسب مع أهداف الدراسة منها تحليل المسار Path Analysis، واختبار (One Sample T-test)، ومعامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha). ومن أبرز ما أظهرته نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، الزبائن، العمليات) في مجموعة المناصير، وأيضاً وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أثر للمعدات على تكامل إدارة سلسلة التوريد (الموردون، الزبائن، العمليات) في مجموعة المناصير. وبناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها الاستمرار بالتعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات ووجوب تطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة، وزيادة وعي القيادات الإدارية العليا في مجموعة المناصير بأهمية تكامل سلسلة التوريد باعتبارها أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، وضرورة وضع استراتيجيات مرنة تتكيف مع التطورات البيئية المحيطة. وبالشكل الذي يحقق المواءمة ما بين الأنشطة الداخلية للمجموعة وبين متغيرات بيئة أعمالها.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية

➤ Study (Mandal & Bagchi, 2016), titled "Strategic Role of Information Knowledge and Technology in Manufacturing Industry Performance".

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير كل من استراتيجية إدارة المعرفة، واستراتيجية إدارة التكنولوجيا، واستراتيجية إدارة المعلومات على الأداء التنظيمي في أداء الصناعة التحويلية، حيث رأى الباحثان أنهما قد ناقشا واحدة من أهم المشكلات الرئيسية في الأبحاث المرتبطة بالتصنيع وهي الافتقار إلى دراسات تجريبية في التنمية المستدامة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق النماذج المرتبطة بالهيكل وتحليل بيانات الصناعة لعينة الدراسة المتمثلة في المنشآت الصناعية باعتبار أن نموذج المعادلة الهيكلية يمكن مديري الشركات الصناعية من فهم العلاقات المتداخلة والمتشعبة بين استخدام متغيرات الدراسة المتمثلة في المعلومات وإدارة المعرفة واستراتيجية التكنولوجيا وأثرها في عملية التصنيع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المالي للمنشآت الصناعية يعتمد بشكل مباشر وكبير على إدارة المعلومات واستراتيجية إدارة التكنولوجيا في حين إن استراتيجية إدارة المعرفة تؤثر على الأداء المالي بشكل متوسط بالمقارنة مع تأثير الاستراتيجيات الأخرى. كما أظهرت نتائج تحليل النموذج المستخدم أن هناك اتجاه عام لمتخذي القرار في الشركات الصناعية نحو إضافة القيمة لشركاتهم، وبناء على نتائج الدراسة قدم الباحثان عدة توصيات منها: ضرورة إدراك وفهم الإدارات في الشركات الصناعية للتنوع الموجود في العلاقات بين المعلومات والتكنولوجيا والمعرفة والدور الذي تلعبه في التأثير على أداء المنشأة.

➤ **Study (Mithas & Rust, 2016), titled "How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence".**

هدفت الدراسة إلى قياس التأثير المشترك لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على القيمة السوقية للمنشآت التي تعد هدفاً رئيسياً سائداً تختاره المنشآت للتوسع في الإيرادات أو خفض التكاليف أو التركيز المزوج على كليهما. وقد تمثلت عينة الدراسة في (300) شركة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية جري تحليل بياناتها باستخدام نموذج (Tobin's Q) حيث بينت نتائج الدراسة أن الشركات التي تركز بشكل ثنائي على الاستثمار في التكنولوجيا بالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية لهذه التكنولوجيا لديها قيمة سوقية أعلى من تلك التي تركز بشكل منفرد على الإيرادات أو التكاليف وبالمقابل لهما نفس مستوى الربحية. كما بينت الدراسة إن التركيز على استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الشركات عينة الدراسة يلعب دوراً هاماً في اعتدال العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة وأن انخفاض الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يدفع الشركات للمفاضلة بين التوسع في الإيرادات أو خفض التكاليف في حين إن زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يدفع بالشركات إلى النظر بشكل ثنائي إلى كل من الإيرادات والتكاليف. بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: التوجيه بضرورة تركيز إدارات الشركات على الاهتمام باستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وتخصيص الموارد اللازمة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

➤ **Study (Kearns & Sabherwal, 2016), titled "Strategic Alignment between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences".**

هدفت الدراسة إلى بيان دور الموائمة بين الإدارة الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات في الشركات الأمريكية من وجهة نظر القائمين على المعرفة وتخطيط السلوك، والمخرجات والعواقب من استخدامها، حيث تناولت هذه الدراسة التوافق الاستراتيجي

لتسهيل الأعمال المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى بيان دور كل من المعرفة الخاصة بالمدرء والمخرجات والعواقب جراء استخدامها ووضعها ضمن استراتيجية هذه الشركات. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة خاصة على (274) من كبار العاملين في الإدارة العليا في الشركات الأمريكية والقائمين على وضع استراتيجياتها، وقد أظهرت الدراسة في نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وموائمتها مع تكنولوجيا المعلومات، وسلوكيات الأفراد في الإدارة العليا للشركات محل البحث وذلك من خلال مشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي للأعمال، إضافة إلى وجود أثر للتوافق الاستراتيجي ومحاذاته لتكنولوجيا المعلومات. وأوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تطوير التقنيات المستخدمة في الشركات وتعزيزها، والقيام بدراسات أخرى لبيان أثر الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.

### 3. منهجية الدراسة

#### 1.3. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستخدم لوصف الظواهر والمشكلات البحثية من خلال الاطلاع على الأدبيات والأطر النظرية في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها تحليلًا وصفيًا رقميًا من خلال أرقام وجدول ورسوم بيانية توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

#### 2.3. مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهما:

##### 1.2.3. البيانات الأولية:

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من المصادر الأساسية من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في المدرء والإداريين ونوابهم ومساعدتهم في المطارات في المملكة العربية السعودية، وبعد ذلك تم إجراء تحليل إحصائي لهذه البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج العلمية الموثوقة التي يمكن تعميمها بعد ذلك بعد التحقق منها بشكل إحصائي.

##### 2.2.3. البيانات الثانوية:

وهي تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين من خلال الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والأطر النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة كالكتب والدوريات والدراسات والأبحاث وتحليلها للوصول إلى حلول للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة.

### 3.3. مجتمع الدراسة

وهو جميع العناصر ذات الصلة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الأفراد العاملين في كل القطاعات في المطارات داخل المملكة العربية السعودية، ممثلة في ثلاثة مطارات رئيسية: مطار الملك خالد الدولي بالرياض، مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مطار الملك فهد الدولي بالدمام.

### 4.3. عينة الدراسة

تم التوجه إلى مجتمع البحث ومن ثم تم اختيار العينة بشكل عشوائي، وبلغ عدد أفراد العينة (250) فرد من المدراء والإداريين ونوابهم ومساعدتهم في المطارات.

### 5.3. أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة الحالية من استبيان مكون من جزأين:

- الجزء الأول: خاص بالبيانات الأساسية الخاصة بكل فرد من أفراد العينة، كالتالي: (الجنس- العمر- الدرجة الوظيفية- سنوات الخبرة- اسم المطار).
- الجزء الثاني: خاص بالبنود الأساسية للاستبيان والتي تكونت من (52) بند، مقسمه إلى خمسة محاور كالتالي:
  - المحور الأول: أثر المعدات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، ويتكون من (15) بند.
  - المحور الثاني: أثر البرمجيات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، ويتكون من (9) بند.
  - المحور الثالث: أثر الموارد البشرية المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، ويتكون من (12) بند.
  - المحور الرابع: أثر الشبكات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، ويتكون من (9) بند.
  - المحور الخامس: أثر قواعد البيانات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، ويتكون من (7) بند.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان

### 6.3. الأساليب الإحصائية

تنوعت الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات من أجل التحقق من الفروض، ومنها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على دلالة استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداء.
- معامل الانحدار البسيط.
- اختبار T-test

## 7.3. صدق الأداة

تم استخدام الاتساق الداخلي من أجل قياس صدق الأداة، وذلك من خلال قياس مدى اتساق كل بند من بنود الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه؛ حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل بند من البنود والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والتي يوضحها الجدول التالي:

المحور الأول: أثر المعدات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.84	دال
2	0.79	دال
3	0.91	دال
4	0.81	دال
5	0.77	دال
6	0.71	دال
7	0.92	دال
8	0.89	دال
9	0.76	دال
10	0.70	دال
11	0.85	دال
12	0.91	دال
13	0.95	دال
14	0.87	دال
15	0.73	دال

جدول (1) يوضح صدق المحور الأول لأداة الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الصدق تتراوح بين (0.70-0.95) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

المحور الثاني: أثر البرمجيات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.92	دال
2	0.76	دال
3	0.97	دال
4	0.89	دال
5	0.74	دال
6	0.98	دال
7	0.97	دال
8	0.79	دال
9	0.98	دال

جدول (2) يوضح صدق المحور الثاني لأداة الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الصدق الخاص بالبند على المحور تراوحت قيمتها بين (0.74 - 0.98) وهو ما يشير إلى أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

المحور الثالث: أثر الموارد البشرية المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.74	دال
2	0.80	دال
3	0.95	دال
4	0.86	دال
5	0.70	دال
6	0.90	دال
7	0.96	دال

دال	0.89	8
دال	0.77	9
دال	0.87	10
دال	0.71	11
دال	0.65	12

جدول (3) يوضح صدق المحور الثالث لأداة الدراسة

من خلال العرض السابق لدرجات الصدق يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الصدق تتراوح بين (0.65-0.96) وهو ما يعني أن هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

المحور الرابع: أثر الشبكات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.96	دال
2	0.93	دال
3	0.97	دال
4	0.89	دال
5	0.79	دال
6	0.88	دال
7	0.81	دال
8	0.90	دال
9	0.97	دال

جدول (4) يوضح صدق المحور الرابع لأداة الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الصدق تتراوح بين (0.79-0.97) وهذا يعني أن هذا المحور يتمتع بمستوى عالي من الصدق.

المحور الخامس: أثر قواعد البيانات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية		
رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.84	دال



دال	0.98	2
دال	0.72	3
دال	0.80	4
دال	0.92	5
دال	0.77	6
دال	0.97	7

جدول (5) يوضح صدق المحور الخامس لأداة الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرات على هذا المحور تتمتع بمعامل ارتباط تراوح بين (0.72-0.98) وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالي من الصدق.

### 8.3. ثبات الأداة

من أجل حساب معامل الثبات للاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات الأداة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات:

المسلسل	المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	أثر المعدات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية	15	0.95
المحور الثاني	أثر البرمجيات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية	9	0.86
المحور الثالث	أثر الموارد البشرية المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية	12	0.90
المحور الرابع	أثر الشبكات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية	9	0.86
المحور الخامس	أثر قواعد البيانات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية	7	0.77
	الاستبيان بكل محاوره	52	0.80

جدول (6) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة

يتضح من الجدول السابق تمتع الاستبيان بمستوى عالي من الثبات؛ حيث بلغ قيمة معامل ثبات المحور الأول (0.95)، والمحور الثاني (0.86)، والمحور الثالث (0.90)، والمحور الرابع (0.86)، والمحور الخامس (0.77)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الاستبيان ككل (0.80).

#### 4. نتائج الدراسة

##### 1.4. الإحصاء الوصفي

تم استخدام كلاً من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل للتعرف على مدى أهميتها في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، وقد أظهرت النتائج:

##### 1. المعدات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يستخدم المطار الذي أعمل به أجهزة حاسوب متطورة لأداء الأنشطة المختلفة.	4.950	0.780	1
2	يعتمد المطار على أجهزة حاسوب ذات جودة عالية لتلبية احتياجات العمل.	4.805	0.691	7
3	الأجهزة المستخدمة داخل المطار فائقة السرعة.	4.701	0.681	9
4	يتناسب عدد الأجهزة الموجودة داخل المطار مع طبيعة عمل المطار.	4.404	0.609	11
5	تساعد الأجهزة المستخدمة داخل المطار في ضمان مصداقية العمل.	4.910	0.777	2
6	يستخدم المطار الأجهزة بتقنية حديثة لمعالجة مشكلات العمل.	4.818	0.711	6
7	يساعد استخدام الأجهزة الإلكترونية داخل المطار على تقليل الوقت المطلوب للعمل داخل المطار.	4.771	0.651	8
8	تستعمل الأجهزة بتقنية حديثة داخل المطار استجابة للتغيير من تزامن الأعمال داخل المطار.	4.665	0.659	10
9	تساهم أجهزة الحاسوب في تجنب البطء في سير الإجراءات داخل المطار.	4.161	0.710	13
10	استخدام أجهزة الحاسوب يقلل من حالات التهرب في العمل داخل المطار.	4.884	0.703	3
11	يساعد استخدام أجهزة الحاسوب في القضاء على الفساد الإداري داخل المطار.	3.608	0.790	15

5	0.730	4.840	يساعد استخدام أجهزة حاسوبية داخل المطار على إنجاز الأعمال بشكل دقيق.	12
14	0.702	3.701	يتوفر بالمطار الأجهزة اللازمة لتخزين البيانات والمعلومات.	13
4	0.742	4.860	يسعى المطار إلى جعل أجهزة الحاسوب مكون أساسي في إنجاز العمليات الداخلية والخارجية.	14
12	0.601	4.363	يتوافر بالمطار أجهزة حاسوب ومعدات ملحقة بها تستخدم لاستقبال البيانات من جميع الأطراف.	15

جدول (7) يوضح نتائج استجابات عينة البحث على البعد الأول

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان الذي يختص بقياس " أثر المعدات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية "؛ حيث تبين لنا أن البند (1) الذي نص على " يستخدم المطار الذي أعمل به أجهزة حاسوب متطورة لأداء الأنشطة المختلفة." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.950) وانحراف معياري (0.780)، ومن ثم، تشير نتائج الدراسة إلى أن المعدات التي يتم استخدامها في المطارات السعودية تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال مساهمتها في أداء الأنشطة المختلفة التي تتطلبها المطارات السعودية، كما أنها تساهم في ضمان مصداقية العمل من خلال استخدام الأجهزة بالتقنية الحديثة، كما تساعد في التقليل من حالات التهرب في العمل داخل المطارات، كما أنها تعمل على إنجاز العمليات الداخلية والخارجية داخل المطارات، وإنجاز الأعمال الداخلية بشكل دقيق.

## 2. البرمجيات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يستخدم المطار البرمجيات في تنفيذ محاور الخدمات اللوجستية.	3.780	1.204	5
2	تقدم البرمجيات مؤشرات لقياس الخدمات اللوجستية داخل المطار بشكل جيد.	3.764	1.208	6
3	يتم تبادل المعلومات من خلال البرمجيات بين موظفي المطار بطريقة مرنة.	4.204	1.107	2
4	يعتمد المطار على برمجيات خاصة لمتابعة كافة الأعمال.	3.108	1.001	9
5	البرمجيات المستخدمة من قبل المطار تتمتع بمرونة بحيث يسهل تعديلها حسب الرغبة.	3.941	1.150	4
6	يعتمد المطار على البرمجيات الحديثة في القيام بالأعمال المختلفة.	3.660	1.281	7
7	البرمجيات المستخدمة داخل المطار تساعد على تقديم الخدمات بشكل أفضل للجمهور.	3.215	1.201	8

3	1.034	4.108	يعتمد المطار على البرامج الحديثة لمواكبة التطورات التي تحدث داخل المطار.	8
1	0.849	4.310	البرمجيات المستخدمة داخل المطار تسهم في تحقيق درجة عالية من الأمان.	9

### جدول (8) يوضح نتائج استجابات العينة على البعد الثاني.

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان الذي يختص بقياس " أثر البرمجيات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية "؛ حيث تبين لنا أن البند (9) الذي نص على " البرمجيات المستخدمة داخل المطار تسهم في تحقيق درجة عالية من الأمان." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.310) وانحراف معياري (0.849) ومن ثم، تشير نتائج الدراسة إلى أن البرمجيات التي يتم استخدامها في المطارات السعودية تسهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق درجة عالية من الأمان، تبادل المعلومات من خلالها بين العاملين داخل المطار بشكل مرن، تقديم الخدمات بشكل أفضل للجمهور، تعديلها حسب الرغبة نظرًا لتمتعها بخاصية المرونة وهي مطلب مهم.

### 3. الموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يحصل الموظفين داخل المطار على التدريب والتأهيل اللازم للتعامل مع أجهزة الحاسوب بصفة مستمرة.	3.143	1.103	9
2	يقوم المطار بتدريب موظفيه على استخدام البرمجيات المتطورة بصفة مستمرة.	3.845	1.090	6
3	يتوفر لدى المطار كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	4.780	0.436	1
4	يستطيع الموظفون داخل المطار اتخاذ القرارات بالاعتماد على التكنولوجيا المتاحة لديهم.	3.141	1.101	10
5	يتعاقد المطار مع مؤسسات تدريب واستشارات خارجية لتطوير مهارات الموظفين.	3.222	1.270	7
6	جميع الموظفين داخل المطار لديهم القدرة على تقديم الخدمات للجمهور بشكل جيد.	4.520	0.540	2

8	1.261	3.219	يمتلك الكادر الإداري في المطار المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	7
3	0.688	4.222	العاملون داخل المطار لديهم القدرة على التكيف مع طبيعة التغيرات التكنولوجية.	8
11	1.049	3.139	يتوافر بالمطار مصممو برامج ومشغلو أجهزة ومعدات وعمال صيانة.	9
5	0.644	4.113	يمتلك المطار موظفون متخصصون في تنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها.	10
4	0.866	4.166	يعمل المطار على استقطاب أصحاب الخبرات والمتخصصين في مجال التكنولوجيا للاستفادة من خبراتهم في تحسين الخدمة بشكل دائم.	11
12	1.031	3.130	يمنح المطار العديد من الامتيازات لأصحاب الأفكار المبدعة.	12

#### جدول (9) يوضح نتائج استجابات العينة على البعد الثالث

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان الذي يختص بقياس " أثر الموارد البشرية المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية "؛ حيث تبين لنا أن البند (3) الذي نص على " يتوفر لدى المطار كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات من أجل تطوير الخدمات المقدمة." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.780) وانحراف معياري (0.436)، ومن ثم، تشير نتائج الدراسة إلى أن الموارد البشرية المستخدمة في المطارات السعودية تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال اعتماد المطارات السعودية على كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات من أجل تطوير الخدمة المقدمة.

جميع العاملين داخل المطارات لديهم القدرة على تقديم الخدمات للجمهور بشكل جيد، العاملون داخل المطارات لديهم القدرة على التكيف مع طبيعة التغيرات التكنولوجية، يعمل المطار على استقطاب أصحاب الخبرات والتخصصات في مجال التكنولوجيا للاستفادة من خبراتهم في تحسين الخدمة بشكل دائم.

#### 4. الشبكات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك المطار معدات ربط خاصة ومتطورة بين أجهزة الحاسوب لنقل وتبادل البيانات.	4.240	0.720	1
2	يستخدم المطار حاسوب خادماً رئيسياً يساعد في إدارة الأعمال الخاصة به (كالنسخ الاحتياطي).	3.925	0.831	8

9	0.804	3.914	يستخدم المطار شبكات اتصال متطورة لتعزيز عمليات التبادل للمعلومات بشكل جيد.	3
5	1.078	3.912	يستخدم المطار وسائل اتصال حديثة كالبريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت الداخلية.	4
2	0.718	4.231	يملك المطار موقعًا إلكترونيًا خاصًا يعكس رؤيته وأهدافه واستراتيجياته المعمول بها.	5
3	0.710	4.228	تساعد شبكة الاتصال المستخدمة في المطار على عرض إجراءات تقديم الخدمات الإلكترونية للموظفين ومتلقي الخدمة.	6
6	0.861	3.941	يمكن لأي شخص الحصول على المعلومات المطلوبة بطريقة فعالة في أي وقت.	7
7	0.855	3.936	تقدم الشبكات المستخدمة داخل المطار خدمات جيدة للجمهور.	8
4	1.131	4.161	ساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المطار.	9

جدول (10) يوضح نتائج استجابات العينة على البعد الرابع

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور الرابع من الاستبيان الذي يختص بقياس " أثر الشبكات المستخدمة في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية "؛ حيث تبين لنا أن البند (1) الذي نص على " يملك المطار معدات ربط خاصة ومتطورة بين أجهزة الحاسوب لنقل وتبادل البيانات." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.240) وانحراف معياري (0.720)، ومن ثم، تشير نتائج الدراسة إلى أن الشبكات المستخدمة في المطارات السعودية تسهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال اعتماد المطارات السعودية الدائم على معدات ربط خاصة ومتطورة بين أجهزة الحاسوب لنقل وتبادل البيانات، واستخدامهم لموقع إلكتروني يعكس رؤيته وأهدافه واستراتيجياته المعمول بها، ومساهمة شبكات الاتصالات المستخدمة في المطارات على عرض إجراءات تقديم الخدمات الإلكترونية للموظفين ومتلقي الخدمة، ومساهمة هذه الشبكات في تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المطار.

##### 5. قواعد البيانات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يعتمد المطار على قواعد بيانات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.503	0.977	5
2	يقوم المطار بتحديث قواعد البيانات الخاصة به بشكل دوري.	3.341	1.081	6
3	يستخدم المطار قواعد البيانات في تنظيم الأعمال ضمن الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة.	3.302	0.605	7

1	87.73	3.788	تحتوي قواعد البيانات في المطار الذي أعمل به على معلومات دقيقة ومتنوعة تسهم في كفاءة العمل في المطار.	4
4	1.188	3.525	تسهم قواعد البيانات في تحسين تقديم الخدمات الإلكترونية داخل المطار.	5
3	1.178	3.642	البيانات والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات متاحة لكافة الموظفين العاملين داخل المطار.	6
2	0.981	3.721	يحفظ المطار بالمعاملات التي قام بتنفيذها سواء داخل المطار أو خارجه.	7

جدول (11) يوضح نتائج استجابات الدراسة على البعد الخامس

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات عينة الدراسة على المحور الخامس من الاستبيان الذي يختص بقياس " أثر قواعد البيانات في تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية "؛ حيث تبين لنا أن البند (4) الذي نص على " تحتوي قواعد البيانات في المطار الذي أعمل به على معلومات دقيقة ومتنوعة تسهم في كفاءة العمل في المطار." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.788) وانحراف معياري (3.787)، ومن ثم، تشير نتائج الدراسة إلى أن قواعد البيانات تسهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال أنها تسمح بالاحتفاظ بالمعاملات التي يقوم بتنفيذها سواء داخل المطار أو خارجه، وأنها تسمح لكافة العاملين الاطلاع على البيانات والمعلومات المخزنة، وتسهم في تحسين الخدمات الإلكترونية التي يتم تقديمها.

#### 2.4. اختبار فرضيات الدراسة:

ولاختبار الفرضيات والتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل (التقنية الحديثة) بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف على تأثير أبعاد تقنية المعلومات على تطوير الخدمات اللوجستية، وقد أشارت النتائج:

#### جدول (12) يوضح نتائج اختبار أثر التقنيات التكنولوجية الحديثة بأبعادها المعدات، البرمجيات،

الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				Coefficient			
	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	درجة الحرية	البعد	الخطأ المعياري	B	T	مستوى الدلالة
تطوير الخدمات اللوجستية	0.894	0.673	503.63	0.005	442	المعدات	0.33	0.324	6.814	0.005
						البرمجيات	0.35	0.094	2.641	0.03
						المواد البشرية	0.31	0.348	7.203	0.001
						الشبكات	0.34	0.298	6.704	0.01
						قواعد البيانات	0.38	0.188	2.721	0.003

ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتقنية الحديثة على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، حيث بلغت قيمة  $F$  (503.63) والتي تعتبر قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.005) عند درجات حرية 442، كما أن قيمة  $R^2$  بلغت (0.673) مما يعني أن التقنية الحديثة بأبعادها تفسر نسبة (67.3%)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.894) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التقنية الحديثة وتطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

وتشير نتائج التحليل الجزئي للفرضيات المتفرعة إلى أن بعد (الموارد البشرية) قد حقق الترتيب الأول بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية حيث بلغت قيمة  $B$  (0.348) وقيمة  $T$  (7.203) عند مستوى دلالة 0.001. في حين حقق بعد (المعدات) الترتيب الثاني بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية حيث بلغت قيمة  $B$  (0.324) وقيمة  $T$  (6.814) عند مستوى دلالة 0.005، وحقق بعد (الشبكات) الترتيب الثالث بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية حيث بلغت قيمة  $B$  (0.298) وقيمة  $T$  (6.704) عند مستوى دلالة 0.01، وحقق بعد (قواعد البيانات) الترتيب الرابع بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية حيث بلغت قيمة  $B$  (0.188) وقيمة  $T$  (2.721) عند مستوى دلالة 0.003، كما حقق بعد (البرمجيات) الترتيب الخامس بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية حيث بلغت قيمة  $B$  (0.094) وقيمة  $T$  (2.641) عند مستوى دلالة 0.03.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا عدم تحقق الفرضيات؛ حيث أثبتت الدراسة وجود تأثير مباشر للتقنية الحديثة بأبعادها (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

## 5. نتائج الدراسة

### من خلال إجراء هذه الدراسة تم التوصل إلى عدد من النتائج، نوجزها في الآتي:

1. المعدات التي يتم استخدامها في المطارات السعودية تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال مساهمتها في أداء الأنشطة المختلفة التي تتطلبها المطارات السعودية، كما أنها تساهم في ضمان مصداقية العمل من خلال استخدام الأجهزة التقنية الحديثة، كما تساعد في تقليل حالات التهرب من العمل داخل المطارات، كما أنها تعمل على إنجاز العمليات الداخلية والخارجية داخل المطارات، وإنجاز الأعمال الداخلية بشكل دقيق.
2. البرمجيات التي يتم استخدامها في المطارات السعودية تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق درجة عالية من الأمان، تبادل المعلومات من خلالها بين العاملين داخل المطار بشكل مرن، تقديم الخدمات بشكل أفضل للجمهور، تعديلها حسب الرغبة نظراً لتمتعها بالمرونة المطلوبة.
3. الموارد البشرية المستخدمة في المطارات السعودية تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال اعتماد المطارات السعودية على كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع البرمجيات والشبكات وقواعد البيانات من أجل تطوير الخدمة المقدمة، جميع العاملين داخل المطارات لديهم القدرة على تقديم الخدمات للجمهور بشكل جيد، العاملون داخل المطارات لديهم القدرة على التكيف مع طبيعة التغيرات التقنية، يعمل المطار على استقطاب أصحاب الخبرات والتخصصات في مجال التكنولوجيا للاستفادة من خبراتهم في تحسين الخدمة بشكل دائم.



4. الشبكات المستخدمة في المطارات السعودية تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال اعتماد المطارات السعودية الدائم على معدات ربط خاصة ومتطورة بين أجهزة الحاسوب لنقل وتبادل البيانات، واستخدامهم لموقع إلكتروني يعكس رؤيته وأهدافه واستراتيجياته المعمول بها، ومساهمة شبكات الاتصالات المستخدمة في المطارات على عرض إجراءات تقديم الخدمات الإلكترونية للموظفين ومتلقي الخدمة، ومساهمة هذه الشبكات في تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المطار.

5. قواعد البيانات تساهم في تطوير الخدمات اللوجستية وذلك من خلال أنها تسمح بالاحتفاظ بالمعاملات التي يقوم بتنفيذها سواء داخل المطار أو خارجه، أنها تسمح لكافة العاملين الاطلاع على البيانات والمعلومات المخزنة، تساهم في تحسين الخدمات الإلكترونية التي يتم تقديمها.

6. وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التقنية الحديثة وتطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية.

7. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكلاً من (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية، الشبكات، قواعد البيانات) على تطوير الخدمات اللوجستية في المطارات السعودية، حيث حقق بعد (الموارد البشرية) الترتيب الأول بالإسهام بالتأثير المباشر على تطوير الخدمات اللوجستية، يليه بعد (المعدات) والذي جاء في الترتيب الثاني، ثم بعد (الشبكات)، وبعد (قواعد البيانات)، وأخيراً بعد (البرمجيات).

## 2.5. التوصيات والمقترحات البحثية.

من خلال نتائج الدراسة، خلص الباحث إلى التوصيات والمقترحات التالية:

- العمل على تطبيق التقنية الحديثة بأبعادها من أجل تقديم مستوى عالي من الخدمات وتحقيق ميزة تنافسية عالية.
- على أصحاب القرارات العمل على زيادة وعي العاملين بالتقنية الحديثة من أجل النهوض بالخدمات اللوجستية المقدمة.
- على القيادات الموجودة داخل المطارات العمل على وضع مجموعة من الاستراتيجيات المرنة تتكيف مع التطورات البيئية حيث أصبحنا نشاهد تقدم كبير في المجال التقني وبشكل متسارع.
- استقطاب العاملين ذوي الخبرة والتي تمكنهم من القيام بالواجبات المطلوبة منهم.
- تسليط الضوء من خلال تفعيل دور وسائل الإعلام على أهمية المشاركة التطوعية لكل فئات المجتمع لزيادة دور الجمعيات الأهلية وتعظيم دورها مع ذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك إبراز مدى أهمية التمكين الوظيفي لذوي الاحتياجات الخاصة.
- إجراء بحوث مستقبلية تتضمن تنفيذ بعض البرامج التقنية التي يمكن من خلالها زيادة تطوير وفعالية الخدمات اللوجستية المقدمة من قبل المطارات.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2006). كفاء وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- بوهنتالة، نور الهدى (2009). دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، بانته، الجزائر.
- رشوان، أحمد محمد عبدالعال. (2020). تأثير درجة الثقة المتبادلة بين أطراف سلسلة التوريد واستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء التشغيلي: الدور الوسيط للتعاون المشترك بين أطراف إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، (1)57، 1-30.
- زمزم، هدي (2018). أثر نظم المعلومات الإدارية على ذكاء الأعمال. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية عمان: الأردن.
- سمير، برباش (2021). دور نظام المعلومات في تكامل سلسلة توريد المؤسسة الممتدة: دراسة حالة شركة Condor Electronics. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (1)24، 687 - 710.
- شبير، محمد (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، سرمد، إسماعيل، هادي، علي، آري (2017). دور ذكاء الأعمال في تحقيق أبعاد الاستجابة الكفوءة للمستهلك: دراسة لآراء عينة من المديرين في متاجر المفرد التابعة لمنظمات الأعمال الدولية في محافظتي أربيل ودهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، (1)7، 90-103.
- الطيب، عبد الله عبد الخالق (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد: دراسة حالة شركة نبتة للبتروال المحدودة: الخرطوم- السودان. مجلة كلية التجارة العلمية، (1)10.
- لطيف، رشا نوري، وعبد، قاسم إبراهيم (2019). الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (26)11، 518 - 540.
- مركز معلومات غرفة الشرقية (2008). نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، غرفة الشرقية.
- مصاروة، فارس حسام علي، والسكر، أحمد صالح (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات على تكامل إدارة سلسلة التوريد في مجموعة المناصير – الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الملا، بشار نبيل، رياض، رياض اسماعيل، عنبر، محمود محمد عبد الرازق (2021). الأهمية الاقتصادية للخدمات اللوجستية وعلاقتها بالنمو الاقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي. مجلة البحوث والدراسات الإفريقية ودول حوض النيل، جامعة أسوان، (2)2، 166-202.

منهل، محمد حسين، والخالدي، خليل ابراهيم عيسى (2020). تأثير الخدمات اللوجستية الإنسانية في تحسين فاعلية إدارة الكوارث: دراسة تطبيقية في وزارة الهجرة والمهاجرين العراقية. مجلة دراسات إدارية، 12(24)، 1-38.  
الناصر، عامر (2016). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. دار اليازوري.

## 2.6. المراجع الأجنبية

- Belov, S., Demirkan, H., & Spohrer, J. (2017). Introduction to the Business Intelligence, Analytics and Cognitive: Case Studies and Applications (COGS) Minitrack. Hawaii International Conference on System Sciences,
- Chan, F. T. S., & Qi, F. (2015). Logistics and supply chain management: Concepts, methodologies, tools, and applications. Hershey, PA: IGI Global.
- Gauzelina, & Bentza, (2017). An Examination Of The Impact Of Business Intelligence Systems On Organizational Decision Making And Performance: The Case Of France,
- Gomezelj, D., O. (2018). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 No. 3, pp. 516 – 558.
- Kearns, G. S., & Sabherwal, R. (2006). Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences. Journal of management information systems, 23(3), 129-162.
- Law, R., Sun, S., Ka, D., Fong, C., Hoc, L., Fong, N., and Fu, H. (2018). A systematic review of China's outbound tourism research. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 28 No. 12, pp. 2654 – 2674.
- Li, X., & Yan, H. (2019). Sustainability in logistics and supply chain management: Concepts, frameworks, and cases. Singapore: Springer.
- Mandal, P., & Bagchi, K. (2016). Strategic role of information, knowledge and technology in manufacturing industry performance. Industrial Management & Data Systems.
- Mithas, S., & Rust, R. T. (2016). How information technology strategy and investments influence firm performance. Mis Quarterly, 40(1), 223-246.

Smith, J. (2017). Logistics management: Principles and applications. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Verhoef, P.C., Kooge, E., and Walk, N., (2016). Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions, London, Routledge.

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.3](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.3)

أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030  
(دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله ببيشة)

**The Impact of Privatization of Health Organizations on Employee Productivity in Light of  
Vision 2030 (a Field Study on King Abdullah Hospital in Bisha)**

إعداد: الباحث/ سعيد بن مشرع بن جبار الغامدي

ماجستير إدارة الأعمال / ماجستير إدارة الخدمات الصحية، مدير شؤون المراكز والقطاعات بصحة بيشة،  
المملكة العربية السعودية

Email: [Mrswm40@gmail.com](mailto:Mrswm40@gmail.com)

الدكتور/ مزمل علي محمد عثمان

دكتوراه إدارة الأعمال، أستاذ مساعد بجامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

Email: [mozamelali73@gmail.com](mailto:mozamelali73@gmail.com)

الدكتور/ عبد الحفيظ عثمان محمود

أستاذ مشارك، رئيس قسم طب المجتمع، جامعة كسلا، جمهورية السودان، منسق بقسم الطب الوقائي بمديرية  
الشؤون الصحية سابقاً.

Email: [mahmoudhafeez761@gmail.com](mailto:mahmoudhafeez761@gmail.com)

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله ببيشة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (270) موظفاً وموظفة من العاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة وعلى جودة الخدمات وحجم الإنتاج منفردين، وأن درجة توفر جودة الخدمة وحجم الإنتاجية مرتفعين عند تطبيق الخصخصة في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى للخبرة أو نوع الوظيفة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

واتضح من النتائج في هذا البحث أن الخصخصة ترفع من مستوى الإنتاجية للموظفين من حيث الجودة والكمية، كونها تتم وفق الأساليب العلمية الإدارية الحديثة، لكن قد تمر برامج الخصخصة ببعض التحديات التقنية والقانونية والسياسية، كما حيث ينظر البعض إلى أن برامج الخصخصة تسعى لبيع أصول الدولة، ولكن برامج الخصخصة التي تنتهجها المملكة وخصوصاً في القطاع الصحي، تسعى إلى رفع مستوى الجودة للخدمات المقدمة بالإضافة إلى زيادة حجم إنتاجية الموظفين مع الحفاظ على سيطرة الدولة على الاستراتيجيات العامة للقطاع الصحي. وأوصت الدراسة بالاهتمام من قبل مستشفى الملك عبد الله ببيشة بتطبيق مبادئ الخصخصة وشروط نجاحها لتأثيرها الواضح في تحسين إنتاجية الموظفين، والاهتمام بإنتاجية الموظفين، والعمل على رفع مستوى قبولهم لأنماط الإدارة الحديثة، وتطبيق أدوات الدراسة الحالية على منظمات أخرى تمت خصصتها ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الخصخصة، إنتاجية الموظفين، رؤية 2030، مستشفى الملك عبد الله، ببيشة.

## The Impact of Privatization of Health Organizations on Employee Productivity in Light of Vision 2030 (a Field Study on King Abdullah Hospital in Bisha)

### Abstract

The study aimed to identify the impact of the privatization of health organizations on employee productivity under the vision of 2030: a field study on King Abdullah Hospital in Bisha, by applying the descriptive analytical method, the questionnaire as a study tool, a random sample of (270) male and female employees was selected In King Abdullah Hospital in Bisha, the study concluded that: there is a statistically significant impact of the privatization of health organizations on employees productivity as a comprehensive concept, and on the quality of services and the volume of production individually, the degree of service quality and the volume of productivity are high when privatization is applied in King Abdullah Hospital, there are no statistically significant differences in the productivity of the employees attributable to experience or the type of job, and there are statistically significant differences due to the academic qualification. It is clear from the results that privatization raises the level of productivity of employees in terms of quality and quantity, as it is carried out according to modern administrative scientific methods. However, privatization programs may face some technical, legal and political challenges.

Privatization pursued by the Kingdom, especially in the health sector, seeks to raise the level of quality of services provided in addition to increasing the volume of employee productivity while maintaining state control over the general strategies of the health sector.

The study recommended making attention by King Abdullah Hospital leaders to apply the principles of privatization and its success conditions, paying attention to employee productivity by encouraging them to accept the modern management patterns, and using the study tools on other privatized organizations.

**Keywords:** Privatization, Employee productivity, Vision 2030, King Abdullah Hospital in Bisha.

## 1. مقدمة:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات التي قد تعيق عملها، وتؤثر على قدرتها في الارتقاء بأدائها للوصول إلى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها، مما يتطلب منها امتلاك كفايات جوهرية تركز وتنتقل مما يمتلكه موظفوها من قابلية وقدرة ومعرفة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعتبر خصخصة الرعاية الصحية وسيلة لرفع إنتاجية الموظفين ورفع مستوى الجودة وتحقيق الرضا العام في تقديم الخدمات الصحية مع ضمان قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها العامة (Rahman, 2020)، حيث تتشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والأيدلوجية الدافعة لتبني سياسة الخصخصة وتحويلها إلى موجة عالمية اجتاحت الدول المتقدمة والنامية على السواء، غير أنه في الدول النامية كانت الخصخصة واحدة من أهم السياسات التي تهدف إلى إعادة تشكيل النظم الاقتصادية وقيامها على الدور القيادي للقطاع الخاص وذلك في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تم فرضه على العديد من تلك الدول في إطار معالجة الأزمات المالية والاقتصادية التي واجهتها منذ ثمانينيات القرن العشرين (محمد، 2014).

عليه؛ فقد رسمت المملكة العربية السعودية خطتها الإصلاحية "خطة التحول الوطني 2020" الهادفة إلى رفع الكفاءة، وتخفيف الأعباء على الدولة، ومن ضمنها التوجه نحو الخصخصة، ولذلك تم تأسيس المركز الوطني للتخصيص، ليشرف على برامج الخصخصة في القطاع الحكومي، إذ تسعى المملكة وفقاً لرؤية 2030 إلى خصخصة العديد من الجهات الحكومية. (البقيه والشريف، 2021)، وقد سعى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية في المملكة لتحديد توجهات الدولة فيما يخص الأهداف التي أنشئ المجلس من أجلها، حيث أوصى بعدة توجهات، ومن ضمنها "خصخصة المؤسسات الصحية، والعمل ببرنامج شامل للتأمين على المواطنين"، وقد أوصى المجلس "بالعمل على خصخصة القطاع الصحي بما في ذلك النظر في تحويل المستشفيات الحكومية إلى شركة قابضة، وأن تحول ميزانية تشغيل المستشفيات إلى تلك الشركة بالشكل الذي يرى مناسبه سواء كان ذلك من خلال التأمين على المواطنين أو بالتعاقد معها لعلاجهم، ومن ثم تحويل هذه الشركة إلى شركة مساهمة عامة" (الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة، 1441).

عند النظر إلى مشاركة القطاع الخاص للقطاع الحكومي نجد العديد من المزايا التي يمكن تلبيتها عن طريق الخصخصة؛ فهي تؤدي إلى توفير النفقات، وتخفيف الأعباء على الدولة، وإيجاد التنافس بين القطاعين العام والخاص؛ لتحقيق الأفضل، ومرونة القطاع الخاص في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إذ أن المنظمات الخاصة تتم إدارتها على أسس اقتصادية، مما يعكس على الجودة والتحسين والتطوير (الإبراهيم، 2018).

ويشير (الزهراني، 2011) إلى أن التحول إلى الخصخصة يتطلب الكفاية والفعالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدءاً من عملية التخطيط للخصخصة، ومروراً بالمرونة والديناميكية في الإجراءات التي تشمل إعادة الهيكلة والتوجيه وانتهاءً بتقديم الخدمة أو المنتج بجودة عالية، ويصاحب هذا التحول تغيير في سلوك الموظفين ونتاجيتهم، والذي يُعتبر من أصعب التحديات التي تواجه الإدارة كونها تحتاج إلى معرفة ومهارة وقدرات فائقة.

كما يؤكد (الأقرع، 2020) أن العنصر البشري يشكل أهم مورد في أي مؤسسة، باعتباره العامل الديناميكي، والعمل الذي يؤديه، يجعل أداءه- سواء كان إدارياً أو تنفيذياً- هو الأساس في أداء المؤسسة كل، كذلك هو مخزون استراتيجي مهم، تملكه المؤسسة للبقاء والنمو والازدهار والوقوف في وجه التحديات، لذلك فإن السبيل الوحيد للتفوق والتميز في المنظمة، هو الإنتاجية الجيدة للعاملين، باعتبار العاملين هم الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة، وذلك من خلال ممارسة مختلف النشاطات من أجل بلوغ أهداف المنظمة، بحيث لا يمكن بلوغ أي هدف دون أن يكون هناك أي إنتاجية حقيقية ينظر إليها.

ولأنّ السلوك المرغوب من قبل الموظف والذي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقه يتشكل من خلال إنتاجيته والذي يتحدد كما ذكر (Upadyaya, 2019) بأن العديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاية فلا بد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وعند تطبيق برامج الخصخصة يصبح العاملون في حالة ترقب وتخوف واستفهام حول ما سيؤول إليه مستقبلهم المهني في المنظمة التي تم تخصيصها، مما يستوجب دراسة الكفايات الجوهرية كوسيلة لتحقيق متطلبات الخصخصة التي يحتاجها الموظفون لرفع كفاءتهم الإنتاجية، وأداء إدارتهم لإحداث مقتضيات التنمية لضمان تحقيق الرؤية الوطنية للمملكة (العيدروس، 2019)، ويمكن قياس إنتاجية الموظفين من خلال جودة الخدمة التي يقدمونها وحجم الإنتاج (جراد، 2020).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إنتاجية الموظفين كدراسة (أحمد، 2022)، ودراسة (أبو محفوظ، 2022) ودراسة (Upadyaya, 2019)، وذلك لأهمية إنتاجية الموظفين على تحقيق المنظمات لأهدافها.

وتأسيساً على ما سبق ونظراً لعمل الباحث في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة ببشة، فقد وجد من الضرورة البحث في أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030 من خلال تطبيق الدراسة على مستشفى الملك عبد الله ببشة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030 في مستشفى الملك عبد الله ببشة؟  
والذي تنفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببشة عند تطبيق برنامج الخصخصة؟



2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة في مستوى إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

### 1.1. أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها فإنّ الدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تحقيقها من خلال إجابة أسئلة الدراسة، وهي التعرف على:

1. أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030 في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.
2. واقع إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة عند تطبيق برنامج الخصخصة.
3. الفروق الإحصائية التي تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة في مستوى إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

### 2.1. أهمية الدراسة:

#### 1.2.1. الأهمية النظرية

تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة كونها تعالج موضوعاً حيويًا تأثرت فيه كل المنظمات في المملكة، حيث تساعد نتائج هذه الدراسة في تقييم أثر الخصخصة والذي تعتبره وزارة الصحة خياراً استراتيجياً للمستقبل، كما تساعد هذه الدراسة في تحديد أبعاد إنتاجية الموظفين التي يمكن الاستفادة منها في دراسات أخرى، كما ترفد هذه الدراسة المكتبة الوطنية بمرجع هام ومطلوب في الوقت الحالي، كما قد تساهم توصيات هذه الدراسة في إجراء أبحاث علمية في هذا السياق.

#### 2.2.1. الأهمية العملية

تعتبر هذه الدراسة مرجعاً عملياً للعاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، وتحديدًا في الموارد البشرية بحيث تساعد في التعرف على دور الخصخصة وأثرها على إنتاجية الموظفين، والكشف عن أثر بعض المتغيرات على إنتاجية الموظفين، كما تساعد الإدارات المعنية في التعرف على مفاهيم الخصخصة وأساليب قياس إنتاجية الموظفين.

### 3.1. منهجية الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على استخدام نماذج الدراسات السابقة، واختبارها من خلال استمارة تقيس المتغيرات التي يمثلها النموذج المناسب، واختبارها باستخدام العينة، ليتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS, 22).

### 4.1. فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

**H0 الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H0<sub>1</sub> الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على جودة الخدمة التي يقدمها الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.
- H0<sub>2</sub> الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على حجم إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.
- H0<sub>3</sub> الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله بيشة تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة.

## 2. الإطار النظري:

### مفهوم الخصخصة:

قد شاع استخدام مفهوم الخصخصة في الدراسات تحت عدة مسميات والفاظ منها على سبيل المثال لا الحصر "التخصيص، الخصخصة، الخوصصة، التخاصية" التخصسية، الخاصة، الاهلنة، والذي تعني حرفيا كما تذكر (جميل، 2009) "العبور من القطاع العام الى القطاع الخاص". وقد يرجع ذلك الى اختلاف البيئات والثقافات التي ينطلق منها هؤلاء الباحثين. وترى (جميل، 2009) " ان ابن خلدون المفكر الإسلامي يعتبر أول من فكر في تطبيق سياسة الخصخصة التي تهدف للتحويل نحو نمط الإنتاج الخاص"، كما عرف (العمرى والنفعي، 2016) مفهوم الخصخصة على أنها " نقل ملكية أو إدارة المشروع الحكومي كلياً أو جزئياً من القطاع العام الى القطاع الخاص بغرض تحسين الكفاية الإنتاجية خدمة لأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهناك عدد من الكتاب يتحدثون عن الخصخصة المؤثرة،" فهي تعني كافة أساليب ووسائل الخصخصة التي تنهي ملكية الدولة كلياً أو جزئياً وتحويل الأصول كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص.

استنتج الباحث من خلال التعريفات السابقة أنّ: "الخصخصة بمفهومها البسيط تعني انتقال صلاحيات إدارة المنظمات الحكومية من موظفي القطاع العام، إلى موظفين يخضعون لأنظمة القطاع الخاص بغض النظر عن نقل ملكية هذه المنظمات".

### أهداف الخصخصة:

يشير (العمرى والنفعي، 2016) بأنّ الحكومات تسعى نحو الخصخصة لتحقيق عدة اهداف منها:

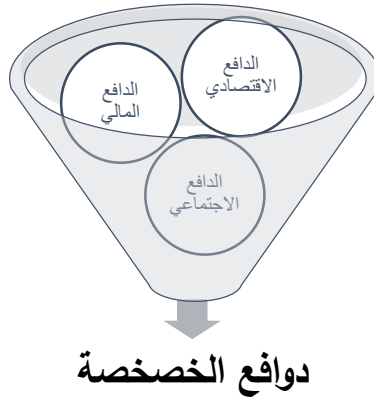
- 1- تسعى سياسة الخصخصة لزيادة كفاية التخصيص للموارد من خلال زيادة المنافسة والحد من الاحتكارات.
  - 2- تعمل زيادة الخصخصة على تحسين كفاية المشروعات الإنتاجية والاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج بالمؤسسة.
  - 3- الخصخصة تسعى لتخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الدولة وان بيع هذه المؤسسات العامة يعود بعائد مالي للحكومة.
- ويرى الباحث أنّ الاتجاه نحو الخصخصة لا يكون إلا عند استدلال الإدارات الحكومية بأنّ هذا الاتجاه سيحقق نتائج أفضل مما هو عليه كالوفرة المالية، ورفع الكفاية الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

### دوافع الخصخصة:

توجد عدة دوافع للخصخصة تختلف باختلاف توجه الدولة، ويمكن اجمال هذه الدوافع بما يلي: (العيدر، 2019)

- 1- الدافع الاقتصادي: ان الأنظمة الاقتصادية الحرة تعتمد على اليات السوق والمنافسة تزيد من الكفاية الإنتاجية والجودة وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة وجودة مناسبة، من الخصائص الرئيسية للوضع الاقتصادي في عدد كبير من الدول النامية سيطرة القطاع العام على نسبة عالية من الأنشطة الاقتصادية، وجاءت سيطرة القطاع العام عن طريق إجراءات مختلفة منها تأميم المشروعات الخاصة وإنشاء مشروعات تنمية جديدة.
- 2- الدافع المالي: تهدف الخصخصة الى تخفيض الانفاق العام للدولة، والتخلص من التدفقات الخارجية لاستبعاد الاعسار المالي للشركات العامة المتوقفة عن الإنتاج، كما تهدف الى زيادة التدفق النقدي الداخل الى خزينة الدولة من خلال بيع بعض شركات القطاع العامة الى قطاع الخاصة.
- 3- الدافع الاجتماعي: يرى البعض ان الخصخصة هي الوسيلة لتحقيق المزيد من الحرية الشخصية ثم إيجاد الحافز الشخصي للإنتاج وتحقيق الانضباط أثناء العملية الإنتاجية.

### الشكل (1) دوافع الخصخصة



المصدر: إعداد (الباحث، 2022)

ومن الأسباب الكامنة وراء سيطرة القطاع العام حيث كان من المفترض ان يسهم القطاع العام اسهاما إيجابيا في عملية التنمية الاقتصادية الا ان تجربة ربع القرن الأخيرة تشير الى غير ذلك، حيث كان مستوى أداء القطاع العام ضعيفا، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الكفاية الإنتاجية، ومقدار الأرباح والخسائر ونسبة العائد على رأس المال المستثمر في المشروعات العامة، والتأثير على ميزان المدفوعات، وعلى القدرة التنافسية في الأسواق العالمية، ان مستوى الأداء المنخفض للقطاع العام كان سببا رئيسيا وراء الاهتمام بسياسة الخصخصة في بعض الدول الا ان هذه السياسة لا تستهدف "تحويل مؤسسات القطاع العام بأكملها الى القطاع الخاص فان ذلك غير ممكن سياسيا وغير مرغوب اقتصاديا وانما المطلوب إعادة النظر في الدائرة الذي ينبغي ان تغطيها القطاعات العامة" (لطيف، 2011)

يستنتج الباحث مما سبق أنّ هذه الدوافع مشروعة ومنطقية إذا ما وجدت داخل المنظمات العامة، لكن لا يجب أن تتم خصخصة أي قطاع، دون الأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة على ذلك من ارتفاع الأسعار وانخفاض دافعية الموظفين لشعورهم بعدم الأمان الوظيفي أحيانا.

## الأثار الاقتصادية للخصخصة:

وضح (لطيف، 2011) الأثار التي تعود ببرامج الخصخصة على الدولة اقتصادياً، بما يلي:

1. تؤدي الخصخصة الى تقليص العجز في الموازنة الحكومية الناتج عن ملكية مؤسسات القطاع العام.
  2. ان الكفاية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد يعملان على احداث اثار إيجابية للخصخصة على الاقتصاد الوطني.
  3. زيادة الكفاية الاقتصادية التي تؤدي الى تقليل الضغوط التضخمية.
  4. تؤثر الخصخصة على الأنشطة الإنمائية والاستثمارية بتنشيطها لأسواق الأسهم والأسواق المالية، وتشجيع الاستثمار في التوسع وانشاء مشاريع جديدة.
  5. تؤدي الخصخصة الى تكريس الاحتكار للمؤسسات الكبيرة وسيكون الضرر الكبير على المستهلك في حالة زيادة الاحتكار او تحويل الاحتكار من القطاع العام الى القطاع الخاص
- ويرى الباحث أنّ هذه الأثار تعتبر إيجابية وفي كثير من الأحيان تصل لنتائجها المرجوة كما حصل في تجربة بعض الدول المتقدمة، لكن يبقى التساؤل حول إمكانية تحقيق هذه الأثار في الدول النامية.

## أساليب الخصخصة:

توجد العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبعها الحكومات لتطبيق الخصخصة على منظمات القطاع العام ومنها: (العيدروس، 2019)

أولاً: البيع او التخلي عن المشروعات العامة الى القطاع الخاص: يكون هذا البيع اما بشكل جزئي، " أي ان تتخلى الدولة عن نسبة معينة من ملكية المشروع لعدد من المستثمرين، أو بشكل كلي حيث يتم التخلي نهائياً عن المشروع العام الى القطاع الخاص. ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

- 1- الطرح العام للأسهم بالبيع لاسهم رئيس.
- 2- البيع للعاملين والإدارة.
- 3- إعادة تقسيم المؤسسة العامة الى أجزاء.

ثانياً: العقود الإدارية: تقوم الدولة بالتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم خدمات عامة، حيث يتم الاتفاق بين الدولة والقطاع الخاص طبقاً للعقود المبرمة. وأشار (الزهراني، 2011) الى أشكالها بالتالي:

- 1- عقود الإدارة: ان تعهد الدولة الى القطاع الخاص بإدارة المشروعات لمدة معينة يكون للمتعاقد السلطة الكاملة لإدارة المشروع بحيث يحصل على رسوم مقابل خدماته، وتبقى الدولة مسؤولة عن نفقات التشغيل والاستثمار والنفقات الإدارية.
- 2- التأجير: هو العقد الذي تمنح من خلاله الدولة بوصفها مالكة المشروع العام لشركة خاصة حق استخدام هذا المشروع والاحتفاظ بالأرباح فترة متفق عليها مقابل دفع الأيجار.

3- الامتياز: هو العقد الذي تمنحه الدولة للقطاع الخاص في استغلال موارد وتقديم خدمات أو إنتاج سلعا وبيعها مقابل مبلغ يدفع للدولة، وتخول الدولة للقطاع الخاص حقوق التشغيل والتطوير للمشروع بحيث ترجع أصوله في نهاية فترة الامتياز للدولة.

4- المنح: اعانة مالية تقدمها الدولة للقطاع الخاص، وتستخدم هذه الطريقة عندما تحجم الدولة عن الاستمرار في أداء نشاط ما أو احتمال تدهور أداء المشروع بواسطة أجهزتها وموظفيها حيث تقوم بتشجيع وتحفيز القطاع الخاص منحة مالية كي يقوم بالتنفيذ تحت إشرافها.

ثالثاً: استراتيجية الاحلال: يتميز الاحلال بأنه " يتم بصورة تدريجية وبطيئة"، وتتم من خلال ما أشار اليه (العمرى والنفيعي، 2016)، كما يلي:

1. إهمال الخدمة: توقف القطاع العام عن تقديم خدمة معينة أو عن تشغيلها، وقيام القطاع الخاص بذلك وترك المجال لقوى القطاع الخاص للتنافس مما يؤدي إلى تقليل تكلفة المنتج وتقليل الطبيعة الاحتكارية للقطاع العام.
2. التسوية الثنائية: يظهر نوع من التعايش بين القطاع العام والخاص في أداء خدمة معينة للمستهلكين، وتظهر أحيانا حالات لا يود القطاع العام فيها الاستمرار في تقديم الخدمة أو لا يقدر عليها، ويتم بقاء القطاع العام في أداء الخدمة بصورة ظاهرية، مع إعطاء الفرصة للقطاع الخاص لممارسة العمل في إطار من التعاون والتنسيق بينهما.
3. التخفيف من القيود على القطاع الخاص: إلغاء بعض القيود التي تمنع القطاع الخاص من الدخول في الاستثمار في بعض الأنشطة الاقتصادية التي تقع ضمن نطاق القطاع العام لزيادة المنافسة، وإلغاء أو تخفيف الرسوم والضرائب التي تحد من دخول القطاع الخاص لبعض الأنشطة، وكذلك بعض القيود التي تفرضها الدولة على مستوى الأجور والأسعار، وجعل قوى السوق تتصدى لاحتياجات الناس.

ويرى الباحث أنّ هذه الأساليب توضح بأنّ الخصخصة لا تعني بيع أصول الدولة للقطاع الخاص وتحكمه بها، بل هي عبارة عن نقل صلاحيات إدارية وتفويض سلطات، وبأقصى تقدير بيع جزء من هذه الأصول.

#### مبادئ الخصخصة وشروط نجاحها:

وضحت (حسن، 2014) شروط نجاح الخصخصة بالآتي:

- 1- الإصلاح الاقتصادي وإيجاد تنمية حقيقية تعتمد على الجهود الفردية والقطاع الخاص.
- 2- التسويق الفعال للشركة المراد خصصتها، وهذا يؤدي الى رفع قيمة الأصول المعروضة للبيع، وبالتالي يزيد من الإيرادات المتحصل عليها الى أقصى مبلغ ممكن.
- 3- تحديد دور المشاركة الأجنبية في الخصخصة بحيث لا يسمح لها بتملك المرافق العامة الكبيرة وذلك لتجنب المشاكل السياسية المتعلقة بالملكية الأجنبية.
- 4- يجب تشجيع أساليب البيع التي تحقق توسيع ملكية الشركات من خلال طرح أسهم رأس مال الشركة للاكتتاب العام مع ضرورة مراعاة التكلفة أثناء تنفيذ برامج الخصخصة.

هذا يعني أنّ نجاح الخصخصة يعتمد على فعالية الإدارات الجديدة في قيادة التغيير الناشئ من عملية الخصخصة، فعملية نقل الصلاحيات لا أن تكون للشركات الأقوى مادياً، بل للشركات الأقوى إدارياً ذات الخبرة والدراسة في تحقيق أهداف عملية الخصخصة، ومن المشاكل التي تواجه الحكومة خلال تنفيذ برنامج الخصخصة: (لطيف، 2011).

1- التحديات الواضحة للمشروعات التي سيتم خصصتها.

2- إيجاد تقييم مقبول للمشروعات.

3- وضع الحلول للعمالة الزائدة.

4- تحديد تكاليف تطبيق الخصخصة

ويرى الباحث ان هذه التحديات تواجه العديد من الحكومات وخصوصاً عند تقييم المشروعات، فعندما تتم عملية التقييم يؤخذ بعين الاعتبار تكاليفه الثابتة والمتغيرة، والتي قد تؤدي عملية الخصخصة إلى تغيير هيكلتها، وبالتالي تنخفض هذه التكاليف وتحقق الشراكة الجديدة عوائد بدلاً من العجز الذي واجه الإدارات الحكومية.

**إيجابيات وسلبيات الخصخصة وتأثيرها على الموظف:**

كغيرها من البرامج الحكومية تقدم برامج الخصخصة العديد من الإيجابيات وبعضاً من السلبيات، ويرجع ذلك إلى طريقة تنفيذ هذه البرامج (حسن، 2014).

**إيجابيات الخصخصة:**

من إيجابيات الخصخصة عموماً التي لا خلاف عليها بين الباحثين والمفكرين رفع كفاءة المنظمات الاقتصادية، وزيادة إنتاجيتها، وتخفيف العبء عن الدولة، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات، أما فيما يخص الموظفين من إيجابيات فقد أشار العديد من الدراسات مثل (العيدروس، 2019) و(العمرى والنفيغي، 2016) لمجموعة من الإيجابيات والمزايا المترتبة على تطبيق الخصخصة منها:

1. أنها تساعد على القضاء على البيروقراطية التي أصبحت جزءاً من سوء الإدارة، والتي تحول دون ابداع العامل.
2. تفتح الطريق نحو توزيع الدخل القومي إذا ما تمت إجراءات البيع والتملك جزئياً او كلياً للعاملين بالمشروع.
3. تؤدي الى تحسين بيئة العمل والسلوك الفردي بإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج، والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد، وتحقيق الانضباط في السلوك داخل مجالات العمل، والقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل والمحسوبية والرشوة.
4. توفير فرص وظيفية أكثر من المدى البعيد نتيجة التوسعات المستقبلية للاستثمار.
5. تحقيق زيادة عادلة في دخل الفرد من خلال وضع البرامج والأنظمة الملائمة والحوافز للقطاع الخاص.
6. رفع مستوى معيشة الفرد، وتحقيق مستويات رفاهية عالية نتيجة زيادة الإيرادات الناجمة من رفع كفاءة الأداء والإنتاجية.
7. تحقيق مستوى النمو المهني، وزيادة الابداع والابتكار لدى العاملين وذلك برفع كفاياتهم المهنية بتوفير فرص تأهيلهم وتدريبهم على رأس العمل لتحقيق التشغيل الأمثل لهم.

8. تحقيق حرية الفرد، وإمكانية إبراز إنجازاته الشخصية وربطها بالمكافأة المادية.
9. تنمية الولاء والانتماء للعاملين، وتحفيزهم على العمل بجدية أكبر والاهتمام بتطويره وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركتهم في ملكية المشروعات او عند زيادة إيرادات المنظمة.
- ويرى الباحث أنّ هنالك العديد من الإيجابيات للخصخصة تنعكس على الموظفين وادائهم، ويعتقد الباحث أنّ هذه الإيجابيات قد لا تتحقق لدى جميع الموظفين، وخصوصاً أولئك الذين يعتقدون بأنّ الوظيفة العامة شبه خالية من المسؤوليات، وأنّ الانتقال الى القطاع الخاص وازدياد حجم الرقابة على أداء الأعمال قد يؤدي بهم الى عدم الاستقرار الوظيفي والشعور بالتهديد.

### سلبيات الخصخصة:

- يشير (لطيف، 2011) إلى أنّ الخصخصة "تعني وبشكل مباشر تغيير النظام القانوني الذي يخضع له العاملون في النشاط الذي يتم خصصته فيتحولون ان جاز التعبير من موظفين الى عمال " وهذا يوضح وجهة نظر عمالية تستشعر خطورة التوجه نحو الخصخصة"، ومن أهم سلبيات الخصخصة التي تؤثر على العاملين والتي تذكرها معظم الدراسات الآتية: (العيدروس، 2019)
1. تسريح الموظفين من أجل تقليل نفقاتهم وتحسين كفاءتهم، ومن هذا المنطلق فان الاستغناء عن العمالة الفائضة والزائدة عن حاجة العمل سوف يترتب عليها أولاً: اهدار لحقوق العمال بسبب استحقاق المعاش المبكر وكيفية تسوية الحقوق المادية والتأمينية حيث هناك اختلافات في الأنظمة والقوانين فيما يخص حقوقهم المالية بعد الخصخصة، وقد يفاجئون بانخفاض ما يحصلون عليه عما يتوقعونه. ثانياً: بروز مشكلة البطالة الحقيقية.
  2. ان الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وما يتطلبه التدريب وتطوير المهارات من مبالغ يؤدي الى ارتفاع التكلفة وانخفاض هامش الربح مما ينتج عنه انخفاض الأجور.
  3. زيادة ساعات العمل.
  4. نقل العاملين الى وظائف أخرى قد تكون في مستويات أقل، كذلك نقل العاملين الى مناطق بعيدة حسب متطلبات العمل.
  5. تعديل الامتيازات، فقد يتم الإلغاء او التقليل من البدلات الممنوحة للموظفين.
  6. تغيير شروط العمل المعهودة في القطاع العام، واتباع برامج جديدة لقياس أدائهم الوظيفي.

ويرى الباحث أنّ الخصخصة قد تصبح مرضاً يصيب الموظفين بحالة من الفزع والخوف من المجهول، ويصبح الاستغناء عن العمالة يؤرقهم ويؤثر سلباً على نفسياتهم، فبعض الموظفين ليسوا مستعدين لترك وظائف حكومية مضمونة وذات أجور عالية مقابل وظائف في القطاع الخاص محفوفة بالمخاطر وليست مجزية.

### إنتاجية الموظفين

تعتبر الإنتاجية دلالة على كفاية الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من خلال هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، ومن جهة الاقتصاد القومي فإن الإنتاجية تعتبر انعكاساً لمتوسط أداء القطاعات المختلفة، أما فيما يتعلق بالمجتمع ككل، فإن الإنتاجية تؤثر على رفاه المجتمع، ووفرة الخدمات والسلع التي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع وتحسن

جودتها، كما تظهر أهمية الإنتاجية في قدرتها على تفسير الكفاية في استخدام الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة داخل المنظمة، وتعتبر خير دليل لما يواكب الوحدات الاقتصادية من تطور علمي وتقني.

### مفهوم إنتاجية الموظفين:

عرّف (البكري وآخرون، 2020) إنتاجية الموظفين على أنها "القدرة على إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بكفاية وجودة عالية وخلال فترة زمنية قصيرة مع تقليل الموارد المادية التي يتم إنفاقها أثناء إنجاز الأعمال والمهام"، في حين عرفت دراسة (Stepanek et al, 2019) الإنتاجية على أنها "التطوير المستمر لخبرات ومهارات العاملين في المنظمة، وتدريبهم على استخدام أفضل الطرق العملية في إنجاز المهام بطرق سهلة وميسرة وذات تكلفة أقل"، كما عرفها (الطيب، 2017) على أنها "وضع عدد من الخطط والاستراتيجيات وآليات العمل التي تهدف إلى استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة في سبيل تقليل التكاليف والتخلص من الهدر المرتبط بعملية الإنتاج"، وعرفتها (الخب، 2017) بأنها "قدرة جميع الموظفين على التطوير وزيادة إنتاجهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتوفرة والتقليل من تكاليف الإنتاج باستخدام وسائل العمل الحديثة والأمنة"، ويرى كل من (الحرازين والراعي، 2016) الإنتاجية على أنها "التقليل من هدر الموارد المادية التي تملكها منظمة ما واستغلالها بأفضل طريقة ممكنة وبذل الجهود في سبيل إنجاز الأعمال وتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة".

ويرى الباحث أنه وبناءً على التعريفات السابقة يمكن تعريف الإنتاجية ولغايات تحقيق أهداف الدراسة الحالية على أنها: "جودة وحجم الخدمات التي يقدمها موظف الرعاية الصحية في مستشفى الملك عبد الله ببيشة".

### أهمية إنتاجية الموظفين:

يهدف ضمان قدرتها التنافسية والاستمرار في سوق العمل؛ اتبعت المنظمات العديد من الاستراتيجيات والوسائل التي تساعد على تحسين الإنتاج والاهتمام بالموارد البشرية المتوفرة وزيادة كفاءتهم، حيث اهتمت جميع الشركات بمختلف مجالاتها بتحسين إنتاجية الموظفين وتطويرها لبناء القدرة التنافسية التنظيمية التي تساعد على التطور والازدهار في ضوء التغيرات الهائلة التي يشهدها قطاع الأعمال في العصر الحالي المبني على التطور التقني الذي يشهده العصر الحالي من استخدام وسائل الاتصال الحديثة وشبكات الإنترنت الفائقة السرعة (Mollel et al., 2017)، حيث تساعد زيادة إنتاجية الموظفين على استخدام موارد أو مدخلات المنظمة بأفضل طريقة ممكنة من أجل تقليل الهدر وزيادة الإنتاج وتحقيق جميع النتائج والأهداف المنشودة، إذ يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية في أي منظمة أمراً مهماً للغاية لتحسين فعاليتها وكفاءتها بشكل عام، حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل السلوكية السائدة في المنظمة مثل تدريب الموظفين وتمكينهم، والعمل الجماعي والاحترام المتبادل (Hanaysha, 2016)، وتساعد زيادة إنتاجية الموظفين على زيادة فرص المنظمة في مواكبة جميع مستجدات سوق العمل وتزويد من نقاط قوتها وتحسن من جودة منتجاتها.



حيث تسعى جميع المنظمات إلى زيادة إنتاجية الموظفين عن طريق اتباع عدد من استراتيجيات التدريب التي تهدف إلى تعليمهم وتمكينهم من استخدام الطرق المثلى في زيادة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد المتوفرة والالتزام الكامل بخطط التطوير وآليات تنظيم الوقت وغرس الدافع وحب العمل في نفوس الموظفين (كساب، 2016).

ويعتمد نجاح المنظمة على إنتاجية الموظفين، وبالتالي تعد الإنتاجية معياراً هاماً لهذه المنظمات، ويمكن القول بأن إنتاجية الموظفين موضوعاً حيوياً يحظى باهتمام كبير من قبل أصحاب المصالح ورؤساء الأقسام، لأن الغرض الرئيسي من القيام بالعمل هو الحصول على الحد الأقصى من الإنتاج بأقل تكلفة، إذ تساعد الإنتاجية على زيادة القدرة على إنجاز مهام معينة وفقاً لمعايير ومقاييس الدقة والجودة المحددة مسبقاً بمعنى أنه يمكن تقييم إنتاجية الموظفين من حيث كم الإنتاج أو العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة (الخطيب، 2021).

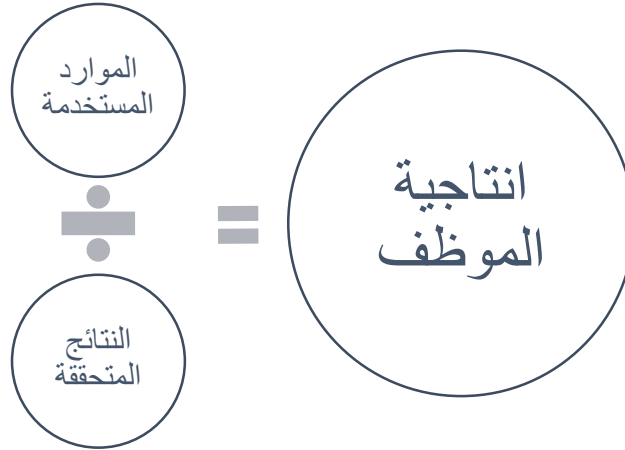
لذلك فزيادة إنتاجية الموظف تؤدي إلى تحقيق عدد من النتائج الإيجابية مثل: الميزة التنافسية، والحفاظ على الموارد الاستراتيجية والمالية للمنظمة، وتحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة المنفعة المادية، وفي الوقت الحالي الذي يتميز بثورة الاتصالات وتقنية المعلومات برزت أهمية إنتاجية الموظفين، وتدريبهم ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة وحل المشكلات والتأقلم والاستجابة لأي تغييرات جديدة قد تطرأ على سوق العمل (Kang, et al, 2016)، وقد أدرك صانعو القرار أهمية زيادة إنتاجية الموظف الأمر الذي دفعهم إلى الاهتمام بتوفير بيئة عمل آمنة، وتعزيز أواصر العمل الجماعي، والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين؛ بهدف تحقيق نمو استراتيجي ملحوظ في كمية وجودة الإنتاج، كما تساعد زيادة إنتاجية الموظفين الإجمالية على تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وغرس الدوافع لديهم وتحثهم على صقل مهاراتهم وخبراتهم في سبيل زيادة الإنتاج لتحقيق النتائج المرضية التي تنعكس إيجاباً على المستوى الإنتاجي للمنظمة ككيان واحد وعلى جميع الأفراد العاملين فيها وتمكنهم من الحصول على الزيادات والمكافآت المادية والمعنوية (الطيب، 2017).

ويرى الباحث أن أهمية زيادة إنتاجية الموظفين تتركز في زيادة جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة وتقليل تكلفة الإنتاج وترشيد استهلاك الموارد الأمر الذي يساعد على زيادة قدرة المنظمة التنافسية وضمان استمراريتها في سوق العمل، كما استنتج الباحث أن زيادة إنتاجية الموظفين يساهم بشكل كبير في تحسين أوضاعهم المادية وتمكنهم من اكتساب مهارات واستراتيجيات العمل الحديثة.

### طرق قياس الإنتاجية:

تعد الإنتاجية مؤشر هام لأداء الموظفين في المنظمة، كما تعبر عن مستوى نموها وتقدمها ونجاحها في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف، ومن خلالها تستطيع المنظمة أن تحدد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتحسين الاستراتيجيات التي تعزز الإنتاجية لديهم، وتحديد آليات رقابية لتقييم الكفاية والفاعلية، ومن هنا جاءت أهمية قياس الإنتاجية للموظفين، حيث أن إنتاجية الموظف يمكن أن تقاس من خلال النتائج المتحققة مقارنة بالموارد المستخدمة، كما في الشكل (2)

## الشكل (2) قياس إنتاجية الموظف



المصدر: (بومزايد، 2015)

كما أنّ هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها قياس الإنتاجية الكلية، والتي أشار إليها الخطيب (2021) كما يلي:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

- على أساس العاملين:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{ساعات العمل المبذولة}} = \text{إنتاجية الساعة}$$

- على أساس ساعات العمل المبذولة:

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{إجمالي الأجر والرواتب}} = \text{إنتاجية الإنفاق}$$

- على أساس الأجر والرواتب:

لذلك لا بد على المنظمة أن تقوم باختيار الطريقة المناسبة لقياس إنتاجية الموظفين، وكلما كانت الإنتاجية أعلى كان ذلك أفضل لها، فالإنتاجية المنخفضة تدل على وجود خلل ما ولا بد من العمل على إصلاحه، حيث أنه هناك العديد من العوامل التي تخفض من إنتاجية الموظفين مثل قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم الرضا الوظيفي، وعدم امتلاك الموظف القدرات والمهارات اللازمة للعمل وغيرها الكثير من العوامل التي تؤثر في مستوى إنتاجية الموظفين (Public Health England, 2015).

وتواجه المنظمات العديد من الصعوبات في عملية قياس الكفاية الإنتاجية للموظف، ولكن أبرزها كما يشير (العقبلي، 2015) هي:

1. صعوبة اختيار فئات القوى العاملة: حيث يصعب اختيار الفئة التي على أساسها تحسب إنتاجية الموظف، ويفضل أخذ إنتاجية كل الموظفين بعين الاعتبار لأن كل فئة قد شاركت في العملية الإنتاجية.
2. صعوبة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: وذلك راجع لتعدد هذه الوحدات ومن أهمها (اليوم، الساعة، الشهر)، والمقياس الأكثر استعمالاً هو مقياس الإنتاج في الساعة.
3. صعوبة جمع أزمنة العمل: نتيجة للاختلافات النوعية مثل المهارة، هذا يؤدي إلى عدم التساوي في كمية الوقت الذي بذلته الفئات المختلفة من القوى العاملة، وبالتالي يؤثر على مستوى إنتاجية العمل.
4. صعوبة تحديد مستوى الجودة ومدى تماثله في سائر الوحدات المنتجة: وتبرز هذه الصعوبة بشكل واضح عند تقديم المنظمة أكثر من خدمة بمواصفات مختلفة.
5. صعوبة معرفة مدى مساهمة الأجهزة والآلات في مستوى أداء الأفراد.
6. صعوبة تحديد دور الإدارة والخبرة التنظيمية بدقة في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
7. كما لا يجب أن ننسى تأثير الظروف المناخية والداخلية للعمل، مما يصعب معه تحديد مدى مساهمتها في مستوى الكفاءة والإنتاجية للأفراد.

ويرى الباحث أن "الكفاءة الإنتاجية للعمل رغم البساطة الظاهرية في قياسها، تحتاج إلى جهود متنوعة مسبقة وتحضيرية، كما أنّ عملية قياس الإنتاجية عملية في غاية الأهمية، حيث أنه من خلالها تستطيع المنظمة معرفة مستوى موظفيها وكفائتهم وقدرتهم على إنجاز المهمات الموكلة إليهم والتي تسهم في نجاحها وتحقيق الأهداف، إذا لا بد أن تقوم المنظمة بين الحين والآخر بقياس الإنتاجية، والعمل على وضع الخطط التي تطور وتحسن من مستوى الأداء بالشكل الذي يمكنها من الحفاظ على موقعها بين المنافسين، وبالتالي يجب عليها تحديد الأسلوب الأمثل لقياس إنتاجية موظفيها بدقة عالية".

### أساليب رفع الإنتاجية:

تستخدم المنظمات العديد من الاستراتيجيات الهادفة لزيادة إنتاجية الموظفين، وتقليل الموارد والمدخلات والأصول المستخدمة في عملية الإنتاج، ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كما يلي (الغوطي، 2017):

1. استراتيجية التعيين: ويقصد بها تلك الإجراءات والمعايير التي تتبعها المنظمة في اختيار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة حيث تقوم المنظمات بالبحث عن الموارد البشرية التي تتوافر فيها عدد من الشروط والخبرات التي ترغب المنظمة بالحصول عليها والتأكد من ملائمة الموظف للمنصب الوظيفي الذي يشغله فيها.
2. استراتيجية التعويضات: ويقصد بها استراتيجيات وأنظمة الحوافز والأجور التي تتبعها المنظمة لتحفيز الموظفين وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم وتنمية قيم الانتماء للمنظمة ومواصلة العمل في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
3. استراتيجية التنمية: ويقصد بها تلك الطرق التي تستخدمها المنظمة في صقل مهارات وخبرات الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتدريبهم على إتباع استراتيجيات العمل الحديثة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج.

### الشكل (3) استراتيجيات رفع الإنتاجية



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

يشير (الغماري، 2018) إلى أنّ هنالك العديد من العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظفين، وهذه العوامل هي:

- 1- عوامل داخلية: العوامل التي تهتم ببيئة العمل الداخلية السائدة في المنظمة، مثل استراتيجيات الرقابة، وأنظمة المكافآت، والحوافز، والعمل الجماعي، والاحترام المتبادل السائد بين الموظفين، وغيرها من العوامل التي تختلف من منظمة لأخرى، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:
  - أ. عوامل مادية وتقنية.
  - ب. عوامل تنظيمية.
  - ج. عوامل بشرية.
- 2- عوامل خارجية: هي العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها والمحيطه بكل من المنظمة والموظفين على حد سواء والتي تلعب دوراً هاماً في التأثير على حجم الإنتاجية، ويمكن تصنيفها إلى:
  - أ. النظام الاجتماعي السائد.
  - ب. النظام الثقافي والتعليمي.
  - ج. النظام السياسي والاقتصادي.

## الشكل (4) العوامل المؤثرة في إنتاجية الموظف



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

يرى الباحث أنّ هذه العوامل قد يختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ومن دولة لأخرى، فالمنظمة التي تعتمد أعمالها على التقنية قد يكون أثر العوامل التقنية والمادية فيها أكبر من المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري في أداء أعمالها.

### 3. منهجية الدراسة:

#### 1.3. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة توصل إلى متغيرات الدراسة الرئيسية وهي المتغير المستقل: التخصصية والمتغير التابع: إنتاجية الموظفين.

#### 2.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتضمن مجتمع الدراسة عينة من موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة البالغ عددهم الإجمالي (900) موظفاً وموظفة، حيث ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة (270) موظفاً وموظفة، بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون (Mason, 2003).

**3.3. مصادر جمع البيانات:**

نظراً لطبيعة الدراسة والمنهجية التي تتبعها (المنهج الوصفي التحليلي)، فإن ذلك يتطلب من الباحث جمع بيانات ثانوية لتحقيق الهدف الوصفي منها، إضافة إلى بيانات أولية قابلة للتحليل والتفسير، وتم تصنيف هذه البيانات كما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك عن طريق مراجعة الجوانب النظرية في أدبيات الدراسات السابقة، وبالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية، ومجموعة التقارير والدراسات والبحوث.
2. **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وتشتمل على ثلاثة محاور، تتضمن البيانات الشخصية، والمعلومات المتعلقة بالدراسة، باعتبار الخصخصة هي المتغير المستقل، وإنتاجية الموظفين هي المتغير التابع. قام الباحث بتطوير استبانة لقياس أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، فالقسم الأول تم تخصيصه للبيانات الديموغرافية (النوع، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة) أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لقياس الخصخصة وتم قياسها باستخدام (11) عبارة، والقسم الثالث تم تخصيصه لقياس إنتاجية الموظفين، وتم قياسها باستخدام (16) عبارة، واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة عينة الدراسة حول عبارات القسمين الثاني والثالث، كما في الجدول (1)

**جدول (1) أداة الدراسة**

المقياس	تسلسل الفقرات	المحور
اختيار من متعدد	4 فقرات	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
5-1	11-1	القسم الثاني: الخصخصة
5-1	27-12	القسم الثالث: إنتاجية الموظفين
5-1	19-12	البعد الأول: جودة الخدمة
5-1	27-20	البعد الثاني: حجم الإنتاجية
31		المجموع

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

وقد طلب من أفراد العينة الإجابة على فقرات أداة الدراسة، وإبلاغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط، وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

**4.3. صدق أداة الدراسة وثباتها**

للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها؛ تم قياس الصدق الظاهري، وصدق البناء الداخلي، وحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور أداة الدراسة، والمجموع الكلي للأداة وذلك وفقاً للاتية:

## الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص الأكاديميين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول شمولية الفقرات، وانتمائها للمجال، ومناسبة الصياغة اللغوية، ومدى وضوح الفقرات، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

## صدق البناء الداخلي:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق البناء الداخلي، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية حجمها (18) مستجيباً تم اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، لحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج كما في الجدولين (2) و (3):

الجدول (2) صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة: الخصخصة

م	الفقرة	الارتباط
1	تساهم الخصخصة في تحسين نمط الإدارة	0.642
2	تتعامل الإدارة مع الموظفين بشكل جيد في ظل الخصخصة	*0.786
3	تساهم الخصخصة في توزيع مهام تتناسب مع قدرات الموظف	**0.843
4	تراعي الخصخصة مصالح الموظف	*0.736
5	يتناسب دخل الموظف مع المهام الموكلة له في ظل الخصخصة	*0.822
6	تجعل الخصخصة العلاقة بين الموظفين والإدارة ممتازة	**0.877
7	الإدارة في ظل الخصخصة أفضل من إدارة القطاع العام	0.725
8	يتحسن أداء المنظمات بشكل عام في ظل الخصخصة	0.666
9	تقدم الخصخصة نظام حوافز مادية مناسب	**0.928
10	تقدم الخصخصة نظام حوافز معنوية مناسب	0.742
11	يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في ظل الخصخصة	*0.886

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

من خلال الجدول (2) يمكننا استنتاج إن جميع العبارات التي تقيس محور الخصخصة، كانت ذات علاقة طردية مع المجموع الكلي لعبارات المحور، كما أن العبارات (2.4.5.11) كانت ذات دلالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ والعبارات (3.6.9) كانت ذات دلالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، مما يعني أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه في هذا المحور.

## الجدول (3) صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة: الإنتاجية

الارتباط	الفقرة	م
*0.750	يزيد مستوى رضا متلقي الخدمة بعد تطبيق الخصخصة	1
0.630	تعزز الخصخصة قدرة الموظف في انجاز أعماله	2
*0.707	تساهم الخصخصة بإنجاز المهام بالوقت المحدد	3
*0.735	يتحسن أداء الموظف بشكل مستمر في ظل الخصخصة	4
0.677	تساهم الخصخصة بإنجاز الأعمال بوقت أقل	5
*0.795	تزيد الخصخصة من درجة الالتزام نحو متلقي الخدمة	6
**0.863	الخصخصة تساهم في تقليل أخطاء العمل	7
*0.744	تساهم الخصخصة بإنجاز العمال وفق المواصفات	8
0.643	تخفض الخصخصة من حجم الروتين في انجاز المهام	9
*0.782	تساهم الخصخصة بزيادة مستوى الرقابة الادارية	10
**0.766	تساهم الخصخصة في توزيع العمل بعدالة أكثر	11
0.686	لا يواجه الموظف مشاكل بإنجاز الأعمال في ظل الخصخصة	12
*0.785	تسهم الخصخصة في مساعدة الزملاء لإنجاز أعمالهم	13
*0.666	تزيد انتاجية الموظف بشكل مستمر في ظل الخصخصة	14
*0.542	تحسن الخصخصة من إجراءات تعيين الموظفين الجدد	15
0.644	الخصخصة تمنع الفساد الاداري	16

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

من خلال الجدول (3) نلاحظ بان جميع العبارات التي تقيس محور الميزة التنافسية، كانت ذات علاقة طردية مع المجموع الكلي لعبارات المحور، كما إن العبارات (1.3.4.6.8.10.13.14.15) كانت ذات دلالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، والعبارات (7.11) كانت ذات دلالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )؛ مما يعني أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه في هذا المحور.

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ قام الباحث باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة، والمجموع الكلي للأداة فكانت النتائج كما في الجدول (4):



## الجدول (4) ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الخصخصة	11	0.77
الإنتاجية	16	0.74
الثبات الكلي	27	0.755

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من خلال الجدول (4) إن جميع محاور أداة الدراسة قد حقق معامل ثبات أكبر من 0.70 (Sekaran, 2006)، وبالتالي هذا يدل على مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة وصلاحياتها للتطبيق، وبعد إن قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، قام بتطبيقها على مجتمع الدراسة المستهدف.

## 5.3. الأساليب الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سيقوم الباحث بالخطوات التالية:

- 1- استخدام الإحصاء الوصفي لعرض استجابات عينة الدراسة باختلاف البيانات الديموغرافية.
- 2- التكرار والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابة سؤال الدراسة الفرعي الأول.
- 3- معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق البناء الداخلي.
- 4- استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 5- استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وإجابة سؤال الدراسة الرئيس.
- 6- التباين لإجابة سؤال الدراسة الفرعي الثاني.

## 4. نتائج الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة؛ قام الباحث بالتحقق من صلاحية البيانات المستخدمة في التحليل؛ من خلال اختبارات التوزيع الطبيعي، فقد اعتمد الباحث على حساب معاملي الالتواء والتفلطح للمتغيرات (SCAD، 2020)، وجاءت النتائج وفقاً للجدول (5).

## جدول (5) معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الخصخصة	-0.841-	0.679
جودة الخدمة	-0.683-	0.114
حجم الإنتاجية	-0.513-	-0.102-

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

من خلال الجدول (5) نستنتج الآتي:

- إن معاملات الالتواء لكافة المتغيرات كانت أقرب للصفر من (-3 أو +3)، وبالتالي فإن البيانات أقرب للتوزيع الطبيعي، ويمكن الحكم على تماثل شطري منحني التوزيع الطبيعي.
- إن معاملات التفلطح كانت أقل من (-3، +3)؛ مما يعني أن البيانات أقرب للتفلطح منها للشكل للمدبب لمنحني التوزيع الطبيعي.

#### التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

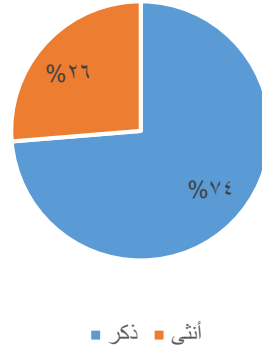
قام الباحث بالتعرف إلى خصائص عينة الدراسة وبياناتهم؛ من خلال (النوع، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة)، والجدول (6)، والأشكال (5-8) توضح التكرارات والنسب المئوية التي تصف خصائص العينة ومعلوماتها:

#### الجدول (6) البيانات العامة لعينة الدراسة

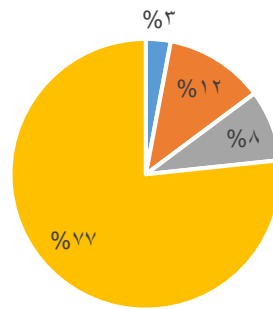
الصفة	البيان	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	199	73.7
	أنثى	71	23.3
	<b>المجموع</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنتين	8	3
	3-أقل من 5 سنوات	32	11.9
	5-أقل من 8 سنوات	23	8.5
	8 سنوات وأكثر	207	76.7
	<b>المجموع</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	16	5.9
	دبلوم بعد الثانوي	54	20
	بكالوريوس	122	45.2
	دراسات عليا	73	27
	أخرى	5	1.9
	<b>المجموع</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>
نوع الوظيفة	طبي	108	40
	تمريضي	51	18.9
	إداري	65	24.1
	خدمات مساندة	24	8.9
	أخرى	22	8.1
	<b>المجموع</b>	<b>270</b>	<b>100%</b>

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

الشكل (5) توزيع عينة الدراسة بحسب النوع

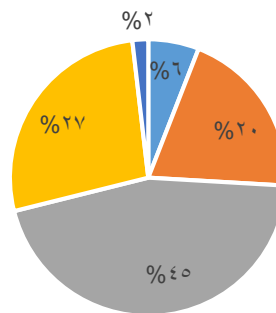


الشكل (6) توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة



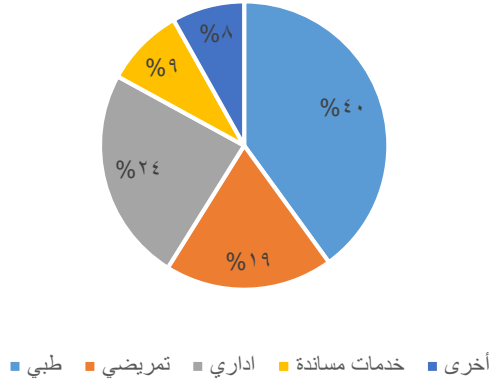
■ 8 سنوات وأكثر ■ 5-8 سنوات ■ 3-5 سنوات ■ أقل من سنتين

الشكل (7) توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي



■ ثانوي وأقل ■ دبلوم بعد الثانوي ■ بكالوريوس ■ دراسات عليا ■ أخرى

## الشكل (8) توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الوظيفة



نلاحظ مما سبق أنّ نسبة الذكور العاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة بعينة الدراسة كانت (74%)، وهذه النسبة تعكس طبيعة المجتمع السعودي من حيث نسبة الذكور العاملين مقارنة بالإناث، كما تظهر النتائج أن العاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة بعينة الدراسة من أصحاب الخبرة التي تتجاوز 8 سنوات كانت هي الأعلى حيث بلغت (77%) مما يعزز نتائج الدراسة من أصحاب الخبرة العالية، كما كانت نسبة الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى (45%) وهي نسبة تتناسب مع الوظائف التي تتطلبها طبيعة عمل المستشفى، كما أظهرت النتائج أنّ (40%) من عينة الدراسة هم من العاملين في المجال الطبي كما تفرض الخدمات التي يقدمها مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

## نتائج أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

اشتملت الدراسة على الأسئلة التالية:

ما أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030 في مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

1. ما واقع إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة عند تطبيق برنامج الخصخصة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة في مستوى إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

وفيما يلي إجابة هذه الأسئلة:

السؤال الرئيس: ما أثر خصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في ظل رؤية 2030 في مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (7) يوضح نتائج الاختبار:

#### الجدول (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط (إنتاجية الموظفين)

الدلالة	t	B	المتغير المستقل	الدلالة	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
0.00	30.108	0.255	الخصخصة	0.00	906.465	772.	.879	إنتاجية الموظفين

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (7) أن قيمة (F) بلغت (906.465)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني رفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة"، وقبول الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (7) بوجود تأثير للمتغير المستقل (الخصخصة) على المتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، حيث فسرت الخصخصة (77.2%) من التغيرات الحاصلة في إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة. كما قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الفرعية الأولى والثانية كما يلي:

**H01 الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على جودة الخدمة التي يقدمها الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (8) يوضح نتائج الاختبار:

#### الجدول (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط (جودة الخدمة)

الدلالة	t	B	المتغير المستقل	الدلالة	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
0.00	26.155	0.831	الخصخصة	0.00	684.081	0.71	0.84	جودة الخدمة

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (8) أن قيمة (F) بلغت (684.081)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني رفض الفرضية العدمية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على جودة الخدمة التي يقدمها الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة"، وقبول الفرضية البديلة الآتية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على جودة الخدمة التي يقدمها الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (8) بوجود تأثير للمتغير المستقل (الخصخصة) على المتغير التابع (جودة الخدمة)، حيث فسرت الخصخصة (71%) من التغييرات الحاصلة في جودة الخدمة في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

$H_0$  الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على حجم إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (9) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط (حجم الإنتاجية)

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	الدلالة	المتغير المستقل	B	t	الدلالة
حجم الإنتاجية	0.87	0.75	835.56	0.00	الخصخصة	0.882	28.906	0.00

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (9) أن قيمة (F) بلغت (835.56)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني رفض الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على حجم إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة"، وقبول الفرضية البديلة الاتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، لخصخصة المنظمات الصحية على حجم إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (9) بوجود تأثير للمتغير المستقل (الخصخصة) على المتغير التابع (حجم إنتاجية الموظفين)، حيث فسرت الخصخصة (75%) من التغييرات الحاصلة في حجم إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

2.3.4 سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما واقع إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله بيشة عند تطبيق برنامج الخصخصة؟

لإجابة هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس المتغير التابع بكافة أبعاده، كما قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية للعبارات التي إنتاجية الموظفين، باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

جدول (10) المعيار الاحصائي لتفسير واقع إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله بيشة

الوسط الحسابي	درجة التوفر
2.33 - 1	منخفضة
3.66 - 2.34	متوسطة
5 - 3.67	مرتفعة

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

## 1- جودة الخدمة:

## جدول (11) درجة توفر جودة الخدمة

التوفر	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	3	0.998	3.94	يزيد مستوى رضا متلقي الخدمة بعد تطبيق الخصخصة
مرتفعة	2	0.995	3.94	تعزز الخصخصة قدرة الموظف في انجاز أعماله
مرتفعة	6	1.015	3.91	تساهم الخصخصة بإنجاز المهام بالوقت المحدد
مرتفعة	7	1.027	3.9	يتحسن أداء الموظف بشكل مستمر في ظل الخصخصة
مرتفعة	1	0.989	4.01	تساهم الخصخصة بإنجاز الأعمال بوقت أقل
مرتفعة	8	1.056	3.82	تزيد الخصخصة من درجة الالتزام نحو متلقي الخدمة
مرتفعة	5	1.007	3.91	الخصخصة تساهم في تقليل أخطاء العمل
مرتفعة	4	0.971	3.93	تساهم الخصخصة بإنجاز الأعمال وفق المواصفات
مرتفعة		0.894	3.92	جودة الخدمة

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (11) أن كافة العبارات التي تقيس درجة توفر جودة الخدمة كانت مرتفعة بشكل عام وبمتوسط حسابي (3.92)، فيما حازت العبارة (تساهم الخصخصة بإنجاز الأعمال بوقت أقل) على أعلى متوسط حسابي وبمستوى توفر مرتفع، أما العبارة (تزيد الخصخصة من درجة الالتزام نحو متلقي الخدمة) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وبمستوى توفر مرتفع أيضاً.

## 2. حجم الإنتاجية:

## جدول (12) حجم الإنتاجية

التوفر	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	1	0.958	4.09	تخفيض الخصخصة من حجم الروتين في انجاز المهام
مرتفعة	5	1.05	3.85	تساهم الخصخصة بزيادة مستوى الرقابة الادارية
متوسطة	8	1.082	3.59	تساهم الخصخصة في توزيع العمل بعدالة أكثر
مرتفعة	7	1.027	3.73	لا يواجه الموظف مشاكل بإنجاز الأعمال في ظل
مرتفعة	4	1.042	3.86	تسهم الخصخصة في مساعدة الزملاء لإنجاز أعمالهم
مرتفعة	6	1.05	3.8	تزيد إنتاجية الموظف بشكل مستمر في ظل
مرتفعة	2	1.057	3.87	تحسن الخصخصة من إجراءات تعيين الموظفين

مرتفعة	3	1.059	3.87	الخصخصة تمنع الفساد الإداري
مرتفعة		0.92434	3.828	حجم الإنتاجية

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (12) أن أغلب العبارات التي تقيس حجم الإنتاجية كانت مرتفعة بشكل عام وبمتوسط حسابي (3.82)، فيما حازت العبارة (تخفيض الخصخصة من حجم الروتين في انجاز المهام) على أعلى متوسط حسابي وبمستوى توفر مرتفع، أما العبارة (تساهم الخصخصة في توزيع العمل بعدالة أكثر) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي وبمستوى توفر متوسط.

ولتحديد واقع إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة عند تطبيق برنامج الخصخصة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات التي تقيس إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة عند تطبيق برنامج الخصخصة، حيث اتضح أن المتوسط الحسابي قد بلغ (3.87) والانحراف المعياري (0.889) مما يشير إلى أن إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة عند تطبيق برنامج الخصخصة مرتفعة.

**3.3.4 سؤال الدراسة الفرعي الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة في مستوى إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة؟

لإجابة هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة:

**H03 الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ، في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى للخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة.

قام الباحث بتطبيق اختبار One-way ANOVA للتعرف على وجود فرق ذو دلالة إحصائية في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى للخبرة.

#### جدول (13) نتائج اختبار One-way ANOVA لاستجابة العينة باختلاف الخبرة

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.157	1.749	1.371	3	4.112	بين المجموعات
		.784	266	208.533	داخل المجموعات
			269	212.645	المجموع

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى للخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.157) وهي أكبر من 0.05.

كما قام الباحث بتطبيق اختبار One-way ANOVA للتعرف على وجود فرق ذو دلالة إحصائية في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى للمؤهل العلمي.



## جدول (14) نتائج اختبار One-way ANOVA لاستجابة العينة باختلاف المؤهل العلمي

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.006	3.698	2.811	4	11.242	بين المجموعات
		.760	265	201.403	داخل المجموعات
			269	212.645	المجموع

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.006) وهي أصغر من 0.05.

كما قام الباحث بتطبيق اختبار One-way ANOVA للتعرف على وجود فرق ذو دلالة إحصائية في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى لنوع الوظيفة.

## جدول (15) نتائج اختبار One-way ANOVA لاستجابة العينة باختلاف نوع الوظيفة

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.552	0.806	.639	4	2.557	بين المجموعات
		.793	265	210.088	داخل المجموعات
			269	212.645	المجموع

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إنتاجية موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة تعزى لنوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.552) وهي أكبر من 0.05.

## 5. النقاش:

تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة جامع (2020) التي توصلت إلى أنّ لعملية الخصخصة آثار إيجابية على الناتج المحلي الإجمالي، كما تتشابه النتائج مع نتائج دراسة الجدير (2019) التي أكدت بأنّ سياسة الخصخصة يمكن الاعتماد عليها للقضاء على جوانب القصور في الشركات العامة، ونتائج دراسة العمري والنفيعي (2016) التي وجدت بأنّ الخصخصة تخفف الأعباء المالية على ميزانية الدولة وتضمن أسلوباً أفضل للإدارة وتساعد في مواجهة التحديات، وكذلك مع نتائج دراسة Chen et al., (2022) التي توصلت إلى أنّ الخصخصة تظهر مكاسب قصيرة وطويلة الأجل، كما تتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه Estrin & Pelletier, (2018) من أنّ الخصخصة وحدها هي سبيل توليد المكاسب الاقتصادية في الدول النامية، وكذلك Boardman, et al., (2016) التي توصلت إلى أنّ إنتاجية الشركات المملوكة للدولة المخصصة تزداد بالنسبة للشركات المملوكة للدولة.

ويفسر الباحث هذه النتائج من أن برامج الخصخصة التي يتم بموجبها إدارة المنظمات بأساليب حديثة، وغير تقليدية وبعيداً عن البيروقراطية لا بد أن تحقق نتائج إيجابية على أداء الموظفين، حيث تركز المنظمات على تحقيق أهدافها دون وجود أي تأثير للأنظمة والقوانين الروتينية.

## 6. الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

تعتبر الخصخصة واحدة من الاتجاهات التي انتهجتها المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤيتها (2030)، ويتضح من النتائج السابقة أن الخصخصة ترفع من مستوى الإنتاجية للموظفين من حيث الجودة والكمية، كونها تتم وفق الأساليب العلمية الإدارية الحديثة، لكن قد تمر برامج الخصخصة ببعض التحديات التقنية والقانونية والسياسية، كما حيث ينظر البعض إلى أن برامج الخصخصة تسعى لبيع أصول الدولة، ولكن برامج الخصخصة التي تنتهجها المملكة وخصوصاً في القطاع الصحي، تسعى إلى رفع مستوى الجودة للخدمات المقدمة بالإضافة إلى زيادة حجم إنتاجية الموظفين مع الحفاظ على سيطرة الدولة على الاستراتيجيات العامة للقطاع الصحي.

### 1.6.1. الاستنتاجات:

تؤثر الخصخصة على إنتاجية الموظفين بشكل إيجابي إذا تم توظيفها بشكل صحيح من خلال وضع أهداف محددة قابلة للقياس كميّاً ونوعياً، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر لخصخصة المنظمات الصحية على إنتاجية الموظفين في مستشفى الملك عبد الله بيشة، حيث تحقق الخصخصة الكافية، الاستغلال الأمثل للموارد البشرية مما يفسر هذا الأثر الإيجابي، فمن إيجابيات الخصخصة عموماً التي لا خلاف عليها بين الباحثين والمفكرين رفع كفاية المنظمات الاقتصادية، وزيادة إنتاجيتها، وتخفيف العبء عن الدولة، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات، كما تؤدي إلى تحسين بيئة العمل والسلوك الفردي بإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج، والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد، وتحقيق الانضباط في السلوك داخل مجالات العمل، والقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل والمحسوبية والرشوة كما أشار العيدروس (2019) والعمرى والنفيعي (2016)، وهذا الأثر ظهر من خلال جودة الخدمات وحجم الإنتاجية، كما تؤثر العوامل الديموغرافية للموظفين واستجابتهم لبرامج الخصخصة حيث تبين وجود فروق في استجابة عينة الدراسة لبرامج الخصخصة وانتاجيتهم باختلاف المؤهل العلمي مع عد تأثير عدد سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة.

### 2.6. التوصيات

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

- بضرورة الاهتمام من قبل مستشفى الملك عبد الله بيشة بتطبيق مبادئ الخصخصة وشروط نجاحها لتأثيرها الواضح في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل والسلوك الفردي بإيجاد الحافز الشخصي على الإنتاج، والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد، وتحقيق الانضباط في السلوك داخل مجالات العمل، والقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل والمحسوبية والرشوة.

- ضرورة اهتمام مستشفى الملك عبد الله ببيئة إنتاجية الموظفين، والعمل على رفع مستوى قبولهم لأنماط الإدارة الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.
- تطبيق أدوات الدراسة الحالية على منظمات أخرى تمت خصصتها ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

## 7. المراجع:

### 1.7. المراجع باللغة العربية:

- أحمد، حسام. (2022)، أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. *مجلة كلية السياسة والاقتصاد*. 15. (14).
- أبو محفوظ، ساجدة. (2022). كيف تحفز الموظف لزيادة الإنتاجية في العمل. *المجلة العربية للنشر العلمي*. (42).
- الإبراهيم، شيماء. (2018). تصورات العاملين في الميدان التربوي حول خصصة التعليم في بدولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكويت. الكويت.
- الأقرع، نور طاهر (2020)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28 (2).
- سامر، سمية. (2019). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاية الإنتاجية. *المجلة الجزائرية العلمية*. 10 (4).
- البيهي، محمد والشريف، منيرة. (2021). الخصصة ودورها في تجويد مخرجات التعليم من وجهة نظر قائدات المدارس. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (74). 141-167.
- البكري، ثامر وغالب، آلاء وشنيتير، عبد الرحمن (2020) أثر استخدام الهاتف الذكي على إنتاجية العاملين: بحث استطلاعي في مديرية بيئة بغداد، *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*. 8 (3).
- بومزايد، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة. 38 (39).
- جامع، صالح. (2020). أثر تطبيق سياسة الخصصة على مؤشرات الاقتصاد الكلي في السودان. مؤتمر الخصصة الآليات والتحديات. جامعة القصيم. كلية الاقتصاد والإدارة. السعودية.
- الجدير، خليفة. (2019). برنامج الخصصة في ليبيا. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 49 (3). 419-444.
- جراد، عبير. (2020). متطلبات تطبيق أسلوب العمل عن بعد في المنظمات العامة، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، *المجلة العربية للإدارة*، 40، (2).

- الحرازين، حاتم والراعي، محمد (2016) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطينية، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 18 (1).
- حسن، خولة. (2014). الخصخصة في الإسلام... رؤية اقتصادية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*. 4 (9).
- الخب، دلال. (2017). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان لإدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الخطيب، علا. (2021). أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية الموظفين في القطاع الهندسي خلال جائحة (كوفيد-19). (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزهراوي، علي. (2011). أثر خصخصة شركة كهرباء منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية على مستوى أداء العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الأردن.
- الطيب، المهدي. (2017). أثر الدافعية في زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين: بالتطبيق على شركة افريقيا للهندسة والمشروعات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- عبد القادر، إبراهيم. (2016). جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- العقيلي، عمر. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار وائل. الأردن.
- العمرى، محمد، النفعي، عبد الله. (2016). اتجاهات العاملين نحو أثر الخصخصة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي شركة المياه الوطنية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للإدارة*. (9).
- العيدروس، أغادير. (2019). الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات الخصخصة: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، 43 (4). 394-327.
- الغماري، وسام. (2018). أثر تبني الإدارة العليا لبرامج الارتقاء الذاتي على مستوى الإنتاجية لدى الموظفين: دراسة حالة "وزارة التربية والتعليم في غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الغوطي، محمود. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قنوع، نزار. (2015). الخصخصة الاقتصادية بشكل عام، إيجابياتها وسلبياتها. *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*. 27 (2). 65-47.

- كساب، علا. (2016). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل والأجور في قطاع الصناعة التحويلية الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- محمد، سهير. (2014). الخصخصة وأثارها التوزيعية تحليل اجتماعي مع دراسة حالة خصخصة قطاع الاسمنت في مصر. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*. جامعة الأزهر. (11). 91-22.
- منصور، أحمد. (2013). اتجاهات العاملين نحو خصخصة الشركة التي يعملون فيها: دراسة حالة في فندق نينوى الدولي. *مجلة دراسات إدارية*. 6 (11).
- 2.7. المراجع باللغة الإنجليزية:

- Boardman, A. E., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2016). The long-run effects of privatization on productivity: Evidence from Canada. *Journal of Policy Modeling*, 38(6), 1001-1017.
- Chen, Y., Igami, M., Sawada, M., & Xiao, M. (2021). Privatization and productivity in China. *The RAND Journal of Economics*, 52(4).
- Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in Developing Countries. 884-916.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
- Kang, D. U., Yu, G. J., & Lee, S. J. (2016). Disentangling the effects of the employee benefits on employee productivity. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(5), 1447-1458.
- Mason, Robert Lee & Gunst, Richard F., & Hess, James L & NetLibrary, (2003). *Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science* (2nd ed). J. Wiley, Hoboken, N.J
- Mollel-Eliphaz, R., Mulongo, L. S., & Razia, M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District, Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*, 5(4), 45-59.
- Public Health England (2015). Measuring employee productivity – topic overview, *Wellington House*, London.

Sekaran, U. (2006). Research methods for business: **A skill building pproach**. John Wiley & Sons.

Stepanek, M., Jahanshahi, K., & Millard, F. (2019). Individual, workplace, and combined effects modeling of employee productivity loss. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 61(6), 469-478.

Rahman, R. (2020). The privatization of health care system in Saudi Arabia. **Health services insights**, 13.

Upadyaya, Katja (2019) from job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. **Burnout Research**, V. 3, 4, Dec.101

### 3.7. المواقع الالكترونية:

الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة. (2019). استراتيجية التحول الصحي. متاح عبر الرابط:

<https://www.moh.gov.sa/Ministry/vro/Documents/Health-Sector-Transformation-Strategy.pdf>

دليل مبادئ التحليل الاحصائي (SCAD). (2020)، مركز الإحصاء، الامارات العربية المتحدة، متاح عبر الرابط:

<https://www.scad.gov.ae/MethodologyDocumentLib/GPSA>

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.4](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.4)

اختبار الدور المُعدّل للملكية العائلية على العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة (دليل تطبيقي من الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية)

**Examination of Moderating Role of Family Ownership on the Relationship between the Audit Committee Characteristics and Firm Value (An Applied Evidence from Listed Companies in Saudi Stock Exchange)**

إعداد: الباحث/ محمد بن إبراهيم الداود

ماجستير العلوم في المحاسبة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية

Email: [412411918@students.arabeast.edu.sa](mailto:412411918@students.arabeast.edu.sa)

الدكتور/ محمد خميس زيتون

أستاذ المحاسبة المشارك، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، المملكة العربية السعودية

### مستخلص الدراسة

يستهدف هذا البحث دراسة واختبار العلاقة بين خصائص لجان المراجعة (عدد الأعضاء، الخبرة المالية، عدد الاجتماعات) وقيمة الشركة، وكذلك الأثر المُعدّل للملكية العائلية على هذه العلاقة باستخدام عينة من الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية عن الفترة من 2017م إلى 2021م. وقد خلص البحث إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية؛ فكلما زاد عدد أعضاء لجنة المراجعة زاد تنوع المهارات والمعرفة، وبالتالي زادت جودة عملية المراجعة؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وقيمتها السوقية. كما خلص البحث إلى وجود علاقة إيجابية وليست معنوية بين كلٍّ من: الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة وعدد اجتماعاتها وقيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، ويرجع ذلك إلى التزام الشركات بالمادة (54) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية، التي تضمنت أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة مختصاً بالشؤون المالية والمحاسبية. وبينت نتائج البحث أيضاً اختلاف تأثير عدد أعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية المدرجة في السوق المالية السعودية، بينما لا يختلف تأثير كلٍّ من الخبرة المالية للجنة المراجعة وعدد اجتماعاتها على قيمة الشركات العائلية وغير العائلية المدرجة في السوق المالية السعودية. وأوصى البحث بضرورة دعم استقلالية لجنة المراجعة لتقوم بدورها المنوط بها على أكمل وجه، وبما يتوافق مع لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** لجنة المراجعة، الملكية العائلية، حوكمة الشركات، قيمة الشركة.

## Examination of Moderating Role of Family Ownership on the Relationship between the Audit Committee Characteristics and Firm Value (An Applied Evidence from Listed Companies in Saudi Stock Exchange)

**By: Mohammed Ibrahim Aldawood**

Master of Science in Accounting, Arab East College for Graduate Studies, Saudi Arabia

**Supervised by: Mohamed Kames Zaytoun**

Associate Professor of Accounting, Arab East College for Graduate Studies, Saudi Arabia

### Abstract

This research aims to study and test the relationship between the audit committees' characteristics (members' number, financial expertise, meetings number) and the firm value, as well as the moderated impact of family ownership on this relationship, using a sample of non-financial companies listed in Saudi stock exchange for the period from 2017 to 2021. The research concluded that there is a positive and significant impact for the audit committee members number on the value of companies listed in Saudi stock exchange; The higher the of the audit committee members number, the greater the diversity of skills and knowledge, and thus the greater the quality of the audit process, which reflects positively on the company's market performance. The research also concluded that there is a positive and not significant relationship between each of the members financial experience of the audit committee and the meetings number and the value of companies listed in Saudi stock exchange; this is due to the commitment of companies to Article No. (54) of the Corporate Governance Regulation issued by the Saudi Capital Market Authority, which includes that one of the audit committee members is a specialist in financial and accounting affairs. The results of the research also showed the difference in impact of the audit committee members number in the family companies on the non-family companies listed in Saudi stock exchange. while the impact of each of the financial expertise of the audit committee and the number of its meetings don't differ. The research recommended the need to strengthen the independence of the audit committee to carry out the role assigned to it and to the fullest extent and in accordance with the corporate governance regulations issued by the Saudi Capital Market Authority.

**Keywords:** Audit Committee; Family Ownership; Corporate Governance and Firm value.



## 1. مقدمة البحث:

أدت ظاهرة انهيار الشركات الكبرى في نهاية القرن الماضي على مستوى العالم إلى الاهتمام بدراسة أسباب ذلك الانهيار، والذي أرجعته العديد من الدراسات (عباد 2004، خليل 2006، رضوان 2012) إلى قيام إدارة تلك الشركات ببعض التصرفات الانتهازية سعياً لتعظيم مصلحتهم الذاتية على حساب قيمة الشركة في الأجل الطويل، ومن أهمها: ممارسات إدارة الربح، والفساد المالي والإداري والمحاسبي، وضعف الدور الرقابي على الشركات. ولقد انعكس ذلك على تكوين لجان المراجعة نتيجة لعدد من التطورات بشأن العلاقة بين المراجعين الخارجيين وأعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية، والتي أدت إلى تجاوز المراجعين عن التحريفات الجوهرية بالقوائم المالية، والتي لم يتح لها أن تصل إلى مجالس الإدارة؛ مما أدى إلى عدد من المشاكل وفقدان الثقة (عبد الحلیم 2013).

ومن أهم أهداف لجنة المراجعة كإحدى آليات حوكمة الشركات دعم فاعلية آليات الحوكمة، حيث تطالب التنظيمات المهنية والتنشريات والقوانين المنظمة لعمليات القيد في عديد من أسواق رأس المال بضرورة تشكيل لجنة المراجعة للحد من السلوك الانتهازي للمديرين، ومراقبة الإدارة التنفيذية العليا من خلال دعم الاستقلال والمهنية لكل من المراجعة الداخلية والخارجية، حيث تعمل اللجنة بالتكامل مع المراجعة الداخلية والخارجية على تحسين فاعلية الحوكمة لحل مشاكل تعارض المصالح (رضوان 2012).

هذا من جانب، ومن جانب آخر تمثل الشركات العائلية أبرز أشكال تركيز الملكية، فهي تتيح للعائلات السيطرة على الشركة، وهذا قد يؤدي إلى الرقابة الفعالة على كافة أنشطة الشركة؛ مما قد يساهم في تحسين الأداء. وفي المقابل، قد يقوم الملاك ببعض الممارسات التي تحقق المصالح الذاتية للعائلة، وتتمر الأعمال الخاصة بها على حساب حقوق الأقلية (2016 Habbash).

ونظراً لأن الارتفاع أو الانخفاض في قيمة الشركة ينعكس بشكل مباشر على القيمة من منظور المساهمين والسوق، لذلك يمكن أن تؤثر قيمة الشركة على قرارات أطراف داخل الشركة أو خارجها. وتتفق العديد من الدراسات (عبد الفتاح 2013، الحناوي 2015، نويجي 2017) على وجود علاقة بين خصائص لجان المراجعة وقيمة الشركة، إلا أنها لن تحدد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة.

ونتيجة لما سبق، يحاول الباحثان من خلال هذا البحث الوقوف على العلاقة بين خصائص لجان المراجعة وقيمة الشركة، بالإضافة إلى تأثير الملكية العائلية على هذه العلاقة، بهدف تعزيز وتطوير المحددات الحاكمة لأدائها، بما يساهم في زيادة القدرة التنافسية في السوق المالية السعودية.

## 1.1. مشكلة البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

- ما معنوية واتجاه تأثير خصائص لجنة المراجعة (عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات) على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية؟
- ما أثر الملكية العائلية على قوة واتجاه العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة (عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات) وقيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية؟

## 2.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واختبار العلاقة بين خصائص لجان المراجعة وقيمة الشركة في بيئة الأعمال والمحاسبة السعودية، وكذلك أثر الملكية العائلية على هذه العلاقة باعتباره متغيراً مُعدّلاً، وذلك باستخدام عينة من الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية عن الفترة من 2017م إلى 2021م.

## 3.1. أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية علمية من خلال سعيه إلى اختبار العلاقة بين متغيرين رئيسيين على قدر كبير من الأهمية هما: خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة. ورغم كثرة البحوث التي تناولت موضوع لجان المراجعة، فإن البحوث التي تربط ربطاً مباشراً بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة، خاصة في البيئة السعودية، لا تزال محدودة، وذلك في حدود علم الباحثان، مما يعطي لهذا البحث أهمية نظرية. كما أنه يستمد أيضاً أهميته من مساهمة البحث المحاسبي الذي يتناول تأثير هيكل الملكية، خاصة الملكية العائلية، على النتائج المحاسبية وانعكاسها على أسعار الأسهم.

ويكتسب هذا البحث أهمية عملية من خلال سعيه إلى خدمة بيئة الممارسة العملية في السوق المالية السعودية، من حيث تبيان أثر الملكية العائلية على العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة، ومن ثم فهي تفيد كافة الأطراف ذات الصلة بالشركة في محاولة لتحسين القرارات الاستثمارية المرتبطة بالإفصاح، والشفافية، وجذب المزيد من الاستثمارات للشركة، وتعزيز ثقة المستخدمين في القوائم المالية، بالإضافة إلى توضيح سبل جديدة لحماية موارد الشركة من سوء استغلال المديرين وكبار الملاك، خاصة الملكية العائلية، وبالتالي فوجود دليل على تلك العلاقة قد يزيد من ثقة المستثمرين، ويعمل على تحقيق الكفاءة في سوق الأوراق المالية.

## 4.1. حدود البحث:

يقتصر نطاق هذا البحث على اختبار تأثير عدد من خصائص لجنة المراجعة وهي: عدد الاجتماعات، وعدد الأعضاء، والخبرة المالية على قيمة الشركة، وبالتالي يخرج عن نطاق البحث أي خصائص أخرى للجنة المراجعة، مثل: المستوى التعليمي، والتنوع بين الجنسين، والاستقلالية. وكذلك يركز هذا البحث على الملكية العائلية كنمط من أنماط هيكل الملكية، وبالتالي تخرج الأنماط الأخرى لهيكل الملكية عن نطاق البحث مثل الملكية الإدارية والأجنبية والمؤسسية وغيرها. كما أن قابلية تعميم نتائج البحث مرهونة بشروط اختيار العينة.

## 5.1. خطة البحث:

للإجابة عن أسئلة ومشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه في ضوء حدوده، اشتملت خطة البحث على الفصول التالية: أولاً الإطار النظري للبحث، وثانياً الدراسة التطبيقية، وأخيراً الخلاصة والنتائج والتوصيات ومجالات البحث المقترحة مستقبلاً.

## 2. الإطار النظري للبحث

1.2. تحليل البحث المحاسبي الذي تناول العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة واستخلاص فروض البحث من الأول إلى الثالث.

تمثل لجنة المراجعة إحدى اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة، والتي تتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء، وتقوم بالإشراف والرقابة على إعداد التقارير المالية، وتقييم هيكل الرقابة الداخلية، ومتابعة عمل مراقب الحسابات،

وتهدف إلى تعزيز مصداقية وسلامة المعلومات المالية، وزيادة ثقة أصحاب المصالح في تلك المعلومات التي تعرضها الشركات، وتعتبر من أهم آليات حوكمة الشركات لدورها الفعال في فعالية الحوكمة (Tornyeva and Wereko 2012). ويؤدي وجود ضوابط تحكم أداء الشركات إلى اطمئنان المستثمرين وغيرهم من مختلف الأطراف ذات المصلحة إلى سلامة مختلف التصرفات المالية التي تقوم بها الشركة، وذلك من خلال التأكد من التزام تلك الشركات بها، سواء من خلال القوانين المنظمة، أو من خلال القرارات التي تصدرها الهيئات المشرفة على أسواق المال. ويؤدي التزام الشركات بتلك الضوابط إلى التأثير على أسعار أسهم الشركات بسوق الأوراق المالية من ناحية استقرارها أو ارتفاعها متى تكاملت العوامل الأخرى التي تؤدي إلى ذلك (جريخ 2012).

واختبرت دراسة (Brown and Caylor 2004) العلاقة بين حوكمة الشركات مفاصة بكل من: (لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، مكافآت أعضاء مجلس الإدارة)، والأداء المالي للشركات الأمريكية مفاصة بكل من: (العائد على حقوق الملكية، وقيمة الشركة). وتوصلت إلى أن الشركات ذات مستوى الحوكمة الأفضل تكون أكثر ربحية، وتدفع أرباحاً أكثر لحملة الأسهم، وأن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين حوكمة الشركات والأداء المالي للشركات. وباستخدام عينة من (4298) شركة أمريكية خلال الفترة (2005-1999)، توصلت دراسة (Brick and Chidambaran 2007) إلى أن تعزيز الإجراءات الرقابية من قبل أعضاء لجنة المراجعة ولجنة المكافآت يساهم في تحسين الأداء المالي للشركات (مقاس بنسبة "Tobins q"). كما توصلت أيضاً إلى أن تعيين أعضاء مستقلين فقط في لجنتي المراجعة والمكافآت بالانتخاب يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء المالي للشركات.

واختبرت دراسة (Chan and Li 2008) العلاقة بين استقلال لجنة المراجعة وقيمة الشركة باستخدام بيانات 200 شركة مسجلة في السوق الأمريكية للأسهم عام 2000م، وتوصلت إلى أن مشاركة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وذوي الخبرة في لجنة المراجعة يؤدي إلى زيادة قيمة الشركة.

واختبرت دراسة الخيال (2009) تأثير نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في لجنة المراجعة على الأداء المالي (مقاساً بالقيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية، ومؤشر "Tobin's q"، ومعدل العائد على الأصول)، لعينة من (94) شركة مساهمة سعودية خلال عام 2008م، وتوصلت إلى وجود تأثير لآليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات، وأن نسبة القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية ذات جودة أعلى في تفسير الأداء المالي.

واختبرت دراسة (Al-Matari et al. 2012) العلاقة بين الآليات الداخلية لحوكمة الشركات (منها: استقلال لجنة المراجعة، وحجم اللجنة، وعدد اجتماعاتها) وقيمة الشركات المسجلة في السوق المالية السعودية. وباستخدام بيانات 135 شركة لعام 2012م لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين آليات حوكمة الشركات وقيمة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية.

إضافة إلى ما سبق، أشارت نتائج دراسة (Gan et al. 2013) إلى أن لجنة المراجعة تلعب دوراً هاماً في تحسين حوكمة الشركات، حيث تقوم بحماية مصالح حملة الأسهم، سواء فيما يتعلق بممارسات تقرير الأعمال أو الرقابة. وقامت دراسة (Rashid et al. 2013) باختبار العلاقة بين خصائص لجان المراجعة وعوائد الأسهم خلال فترتين: الفترة الأولى في عام 2006م، أي قبل تطبيق قواعد حوكمة الشركات في ماليزيا، والتي طبقت في أكتوبر 2007م، والفترة الثانية في عام 2009م، وركزت في مقارنتها على تأثير لجان المراجعة باعتبارها من أهم آليات حوكمة الشركات،

ومن أهم أسباب تحسُّن عوائد الأسهم. وأوضحت الدراسة وجود تحسن في متوسط عوائد الأسهم في عام 2009م مقارنة بعام 2006م بمقدار 14.1%. وبالرغم من أنه ليس عائدًا كبيرًا للسهم، فإنه يَظْهَر تحسُّن بعد تطبيق قواعد حوكمة الشركات التي جعلت المستثمرين أكثر اطمئنًا للاستثمار في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- (1) أن خصائص لجان المراجعة لا تؤثر على عوائد الأسهم في عام 2006م، حيث أظهر النموذج أنه لم يتأثر بدرجة كبيرة؛ حيث إن قيمة معامل التحديد R. Square كانت منخفضة حيث بلغت (17,7%).
- (2) أن خصائص لجان المراجعة دعمت وأثرت في عوائد الأسهم في عام 2009م، حيث أظهر النموذج أنه يتأثر بدرجة كبيرة، وأشارت قيمة معامل التحديد R. Square إلى ارتفاع قدره (58,8%)، وهذا يعني أن خصائص لجان المراجعة لها تأثير فعال على عوائد الأسهم، فضلًا عن أن لها تأثيرًا على تحسين قواعد حوكمة الشركات.
- (3) كما أظهرت النتائج أيضًا أن خصائص لجان المراجعة قد تمكنت من تقليل أخطاء المراجع الخارجي، نتيجة لعمل اجتماعات دورية معه. وقد حددت قواعد حوكمة الشركات ألا تقل تلك الاجتماعات عن ثلاث مرات سنويًا.
- (4) وأضافت النتائج أيضًا أن تكوين لجان المراجعة وكذلك استقلالية اللجنة ليس لهما تأثير على أداء الأسهم، وهذا ما يؤكد أن التكوين ليس مهمًا بالنسبة للمستثمر.
- (5) وبصفة عامة، أظهرت النتائج أن أداء عوائد الأسهم في عام 2009م كان أفضل مقارنة بعام 2006م؛ نتيجة التحسن في خصائص لجان المراجعة، وأن خصائص لجان المراجعة مكون مهم في تحسين عوائد الأسهم. وهدفت دراسة (Al-Mamun et al. (2014 إلى البحث عن العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وأداء الشركة، حيث استخدمت هذه الدراسة القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) كأداة لقياس الأداء، لعينة مكونة من 32 شركة مقرها ساراواك مدرجة في بورصة ماليزيا، وتغطي الفترة الممتدة من 2008 إلى 2010، وتوصلت الدراسة إلى أن استقلالية لجنة المراجعة ترتبط بشكل إيجابي ومعنوي بأداء الشركة.
- واختبرت دراسة (Amer et al. (2014 أثر خصائص لجنة المراجعة (حجم اللجنة، وعدد الاجتماعات، والاستقلال، وخبرة الأعضاء) في أداء وقيمة الشركات المسجلة بالبورصة المصرية، بالتطبيق على بيانات 50 شركة في الفترة من 2004 إلى 2012، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كلٍّ من: الخبرة المالية للأعضاء، وعدد الاجتماعات، وأداء وقيمة الشركة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين استقلال الأعضاء وقيمة الشركة. بينما لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين حجم لجنة المراجعة وأداء وقيمة الشركة.
- واختبرت دراسة (Andreou et al. (2016 العلاقة بين هيكل الملكية وخصائص لجنة المراجعة ومخاطر انهيار أسعار الأسهم في المستقبل. وبالتطبيق على 1552 شركة مسجلة بسوق الولايات المتحدة الأمريكية للأسهم في الفترة من 2002 إلى 2013، لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين استقلال وخبرة أعضاء لجنة المراجعة ومخاطر انهيار أسعار الأسهم. وهدفت دراسة نويجي (2017) إلى اختبار العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة. وبالتطبيق على 185 مشاهدة للشركات المدرجة بالبورصة المصرية في الفترة من 2012 إلى 2016، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لحجم لجنة المراجعة في قيمة الشركة، بينما لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين كلٍّ من خصائص لجنة المراجعة المتمثلة في استقلال اللجنة والخبرة المالية لأعضاء اللجنة وتكرار الاجتماعات، وقيمة الشركة.

وبحثت دراسة (Ali and Amir (2018) أثر خصائص لجنة المراجعة في قيمة الشركات المسجلة بسوق باكستان للأسهم، وباستخدام بيانات 14 شركة في الفترة من 2013 إلى 2016، توصلت إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين عدد اجتماعات اللجنة وقيمة الشركة، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية ومعنوية بين استقلال لجنة المراجعة وقيمة الشركة، بينما لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين حجم لجنة المراجعة وقيمة الشركة.

وهدفت دراسة (Agyemang and Schadewitz (2018) إلى البحث عن تأثير تبني لجنة المراجعة على القيمة المالية للمؤسسات المالية في المملكة المتحدة، كما درست تأثير إنشاء لجنة المراجعة على قيمة الشركة خلال فترة ما قبل وبعد الأزمة المالية العالمية، لعينة مكونة من 63 مؤسسة مالية بريطانية، وتغطي فترة 12 سنة. وتوصلت النتائج التجريبية لهذه الدراسة إلى أن اعتماد لجنة المراجعة من قبل المؤسسات المالية له تأثير إيجابي ومعنوي على قيمة الشركة.

وهدفت دراسة (Mohammed et al. (2019) إلى قياس أثر خصائص لجنة المراجعة في أداء الشركات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، باستخدام بيانات 69 شركة في الفترة من 2012 إلى 2015، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين خبرة أعضاء لجنة المراجعة وأداء الشركات العراقية، بينما وجدت علاقة طردية ومعنوية بين استقلال لجنة المراجعة وأداء الشركات.

واختبرت دراسة (Oncioiu et al. (2022) أثر خصائص لجنة المراجعة في القيمة السوقية للشركات، وباستخدام مؤشر لجودة تكوين لجنة المراجعة يشمل استقلال اللجنة ووجود خبراء بها، وعدد الأعضاء، وعدد الاجتماعات، وبالتطبيق على 53 شركة مقيدة بسوق ألمانيا للأسهم خلال الفترة من 2009م إلى عام 2011م لدراسة تأثير الأزمة المالية العالمية، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجودة تكوين لجنة المراجعة في القيمة السوقية للشركات.

من تحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة، يخلص الباحثان مما سبق إلى أن العلاقة بين حجم لجنة المراجعة وقيمة الشركة محل جدل بين الدراسات السابقة، حيث تؤيد بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين حجم لجنة المراجعة وقيمة الشركة، في حين خلصت دراسات أخرى إلى أن العلاقة بين حجم لجنة المراجعة وقيمة الشركة علاقة إيجابية؛ حيث كلما زاد عدد أعضاء اللجنة زاد تنوع المهارات والمعرفة؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الشركة وقيمتها في السوق. كما يخلص الباحثان مما سبق إلى اتفاق غالبية الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين المعرفة والخبرة المالية للجنة المراجعة وقيمة الشركة، وإلى اتفاق غالبية الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة وقيمة الشركة، وذلك في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية؛ ولذلك يحاول الباحثان اختبار هذه العلاقات في البيئة السعودية، مما يقود إلى استخلاص الفروض التالية:

**الفرض الأول:** يؤثر عدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

**الفرض الثاني:** تؤثر الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

**الفرض الثالث:** يؤثر عدد اجتماعات لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

**2.2. تحليل البحث المحاسبي الذي تناول تأثير الملكية العائلية على العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة واستخلاص فروض البحث من الرابع إلى السادس.**

ركزت دراسة (Shleifer and Vishny (1997) على الآثار السلبية لملكية العائلة على الأداء المالي، حيث ترى أن الشركات العائلية شكل مؤسسي غير فعال نسبياً وغير مربح؛ لأن العائلة المساهمة تعمل لتحقيق مصالحها وأهدافها الخاصة التي قد تتعارض مع باقي أقلية المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، فقد وجدت أن الشركات العائلية تقوم بتعيين بعض المساهمين في مناصب إدارية وتنفيذية، وهؤلاء المساهمون ناقصون الخبرة الإدارية والتنفيذية؛ الأمر الذي يعكس سلبياً ومعنوياً على الأداء المالي للشركة. كما تميل الشركات العائلية إلى التعامل مع الشركة كحزمة توظيف عائلية أو بنك خاص، وقد يحددون مناصب إدارية عليا لأعضاء الأسرة بدلاً من توظيف مديرين متخصصين مؤهلين وقادرين.

وتشير دراسة (Anderson and Reeb (2003) إلى أن الشركات التي تسيطر عليها العائلة هي أكثر قيمة وأفضل أداء من الشركات غير العائلية؛ حيث تبين أن الشركات التي تسيطر عليها العائلة في مؤشر Standard & Poor's تفوقت على الشركات التي لا تسيطر عليها العائلة بنسبة 6.65% في عائدات الأصول والعائد على حقوق الملكية، وأن الشركات ذات الملكية العائلية لديها نسبة أعلى من السوق إلى رأس المال وعائدات سوق الأسهم من الشركات غير العائلية ذات حجم مماثل. واستناداً إلى البيانات التي تم جمعها من 435 شركة كبيرة في 12 دولة أوروبية، أنه بعد السيطرة على الصناعة وهيكل رأس المال ارتبط تركيز ملكية العائلة ارتباطاً إيجابياً ومعنوياً بربحية الشركات وقيمتها السوقية؛ وعليه فإنه في ظل ظروف الإدارة الفعالة للعائلة من المرجح أن تؤثر ملكية العائلة على أداء الشركات، ويرجع ذلك إلى أنه في ظل وجود رئيس تنفيذي للعائلة ومديرين عائلين كبار يمكن للعائلة مواءمة مصالح الشركة بسهولة مع مصالح العائلة، كما أن الوجود المستدام لإدارة للعائلة يخلق آثار سمعة قوية توفر حوافز لمديري العائلة لمراقبة إدارة الشركة، وتعظيم الربحية والأداء المالي.

وتوصلت دراسة علي (2013) إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الملكية العائلية وقيمة الشركة، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن زيادة مستوى الملكية العائلية ينتج عنه خلق حوافز لدى المساهمين المسيطرين لتكوين ثروات، وتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين الآخرين، مما يعكس سلباً على قيمة الشركة.

وتبين دراسة (Hirigoyen and Poulain (2014) أن فعالية الرقابة للجان المراجعة تكون أقوى عندما لا يكون هناك أي من أعضاء العائلة في مجلس الإدارة، وأن الشركات المسيطر عليها من قبل العائلة لديها رغبة في إنشاء لجان المراجعة بصورة اختيارية، وهذه اللجان لها تأثير محدود على الحد من إدارة الأرباح التي تقلل من الصراع بين أغلبية وأقلية حملة الأسهم. كما أن لجان المراجعة داخل المؤسسات العائلية تساعد في تقليل إدارة الأرباح، حيث إن إنشاء لجان المراجعة سيعمل على تحسين جودة المعلومات الواردة في التقارير، وله فائدة كبيرة في حماية مصالح أقلية حملة الأسهم. كما أن الفعالية الرقابية للجان المراجعة تتخفف بصورة ملموسة إذا كان مجلس إدارة الشركة مُسيطرًا عليه من قبل أعضاء اللجنة، بسبب ولاء أعضاء لجنة المراجعة لأعضاء العائلة الذين ساهموا في تعيينهم في مجلس إدارة الشركة.

وفيما يخص حوكمة الشركات، فقد أوضحت دراسة محمد (2015) وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الملكية العائلية وكل من نسبة الأعضاء المستقلين بمجلس الإدارة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة. وفسرت الدراسة ذلك بسبب عدم اهتمام الملاك بتفعيل حوكمة الشركات بصورة جيدة؛ حتى لا يحد ذلك أو يقلص من سيطرة العائلة على الشركة أو يقلل حصولها على المنافع الخاصة.

كما توصلت دراسة (Omar and Hussainey 2016) إلى زيادة جودة التقارير المالية في الشركات العائلية، من خلال انخفاض الاستحقاقات الاختيارية، حيث تكون الملكية المركزة عاملاً أساسياً لمراقبة الأداء، وبالتالي تكون قادرة على الحد من سلوك إدارة الأرباح.

وأكدت دراسة المدبولي (2017) على وجود علاقة بين هيكل الملكية العائلية والأداء المالي، بالإضافة إلى مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات، حيث أشارت الدراسة إلى أن الملكية العائلية للشركة ترتبط إيجابياً ومعنوياً مع أداء الشركات، من خلال مقارنتها بأداء الشركات غير العائلية، نتيجة أن العائلة تعمل على تحسين سمعة الشركة؛ مما يضمن استمرارها في المستقبل، وتحسين الأداء المالي للشركة.

ويخلص الباحثان مما سبق إلى وجود تأثير مختلف لخصائص لجنة المراجعة في الشركات العائلية عن غير العائلية، وهو ما يقود إلى استخلاص الفروض التالية:

الفرض الرابع: يختلف تأثير عدد أعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

الفرض الخامس: يختلف تأثير الخبرة المالية للجنة المراجعة في الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

الفرض السادس: يختلف تأثير عدد اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات العائلية عن الشركات غير العائلية على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية.

### 3. الدراسة التطبيقية:

تستهدف الدراسة التطبيقية اختبار فروض الدراسة بشأن العلاقة بين خصائص لجان المراجعة (عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات) وقيمة الشركة، وكذلك أثر الملكية العائلية على هذه العلاقة باعتباره متغيراً مُعدّلاً، وذلك باستخدام عينة من الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية عن الفترة من 2017م إلى 2021م.

#### 1.3. مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة المدرجة في السوق المالية السعودية، وتمثلت عينة البحث في عينة حكومية انتقائية من الشركات غير المالية المدرجة بسوق الأوراق المالية السعودية خلال الفترة من 2017م إلى 2021م. ولإجراء الدراسة التطبيقية، قام الباحثان باختيار عينة من الشركات وفقاً للمعايير التالية: أن تكون الشركة مدرجة في السوق المالية السعودية، وألا تنتمي الشركة إلى قطاع البنوك وشركات التأمين والتمويل والصناديق الاستثمارية، لما لها من خصائص تُميّز طبيعتها عملها وتنعكس على المعلومات الواردة في التقارير المالية للشركات، وأن تنتهي السنة المالية في 12/31 من كل عام، وتوافر القوائم المالية، وكذلك أسعار الأسهم للشركات خلال فترة الدراسة، وأن تكون العملة المستخدمة في إعداد القوائم المالية لشركات العينة هي الريال السعودي لغرض تحقيق التجانس في عملية القياس.

وقد نتج عن ذلك اختيار (50) شركة من (16) قطاعاً على مدار فترة الدراسة من عام 2017م إلى عام 2021م لتمثل عينة الدراسة (مرفق بيان بأسماء الشركات التي دخلت عينة الدراسة)، وبالتالي يكون عدد المشاهدات (250) مشاهدة موزعة على النحو المبين بالجدول رقم (1).

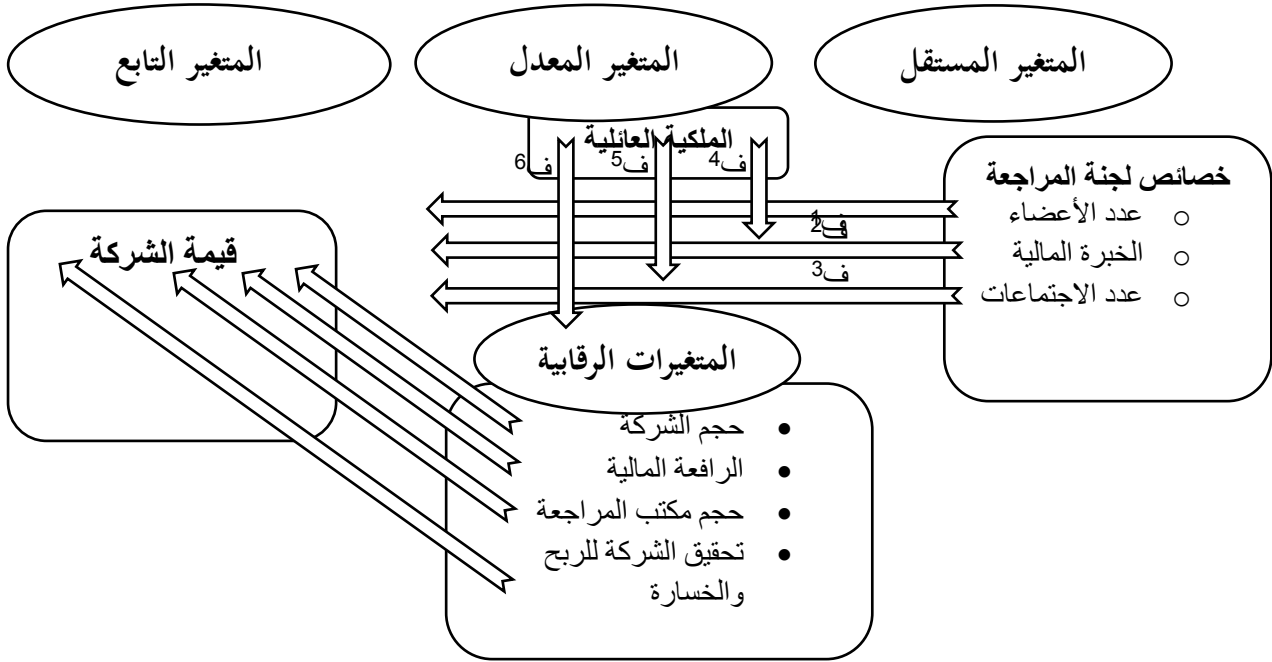
جدول رقم (1): توزيع العينة على قطاعات السوق.

م	القطاع	عدد الشركات بالقطاع	عدد شركات العينة	نسبة شركات العينة إلى إجمالي شركات العينة	نسبة شركات العينة إلى عدد شركات القطاع
1	التطبيقات وخدمات التقنية	1	1	%2	%100
2	إدارة وتطوير العقارات	10	3	%6	%30
3	الاتصالات	4	2	%4	%50
4	الأدوية	2	1	%2	%50
5	الإعلام والترفيه	2	2	%4	%100
6	الخدمات الاستهلاكية	8	4	%8	%50
7	الخدمات التجارية والمهنية	3	1	%2	%33
8	الرعاية الصحية	7	3	%6	%43
9	السلع الرأسمالية	11	3	%6	%27
10	السلع طويلة الأجل	6	3	%6	%50
11	الطاقة	5	2	%4	%40
12	المرافق العامة	2	1	%2	%50
13	المواد الأساسية	41	11	%22	%27
14	النقل	4	2	%4	%50
15	إنتاج الأغذية	13	5	%10	%38
16	تجزئة الأغذية	4	3	%6	%75
17	تجزئة السلع الكمالية	8	3	%6	%38
	<b>الإجمالي</b>	<b>131</b>	<b>50</b>	<b>%100</b>	<b>%38</b>

### 2.3. نموذج الدراسة:

والذي يتضمن اختبار أثر خصائص لجنة المراجعة (عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات) على قيمة الشركة، وإلى أي مدى يختلف هذا الأثر باختلاف الملكية العائلية، وتبعاً لذلك يظهر نموذج الدراسة على النحو التالي:





### 3.3. توصيف وقياس متغيرات الدراسة التطبيقية:

تشمل متغيرات الدراسة أربعة متغيرات هي: المتغير المستقل، وهو خصائص لجنة المراجعة، وتمثل في عدد الأعضاء والخبرة المالية وعدد الاجتماعات، والمتغير التابع وهو قيمة الشركة، والمتغير المعدل وهو الملكية العائلية، بالإضافة إلى مجموعة من متغيرات الرقابة. وذلك على النحو التالي:

**المتغير التابع: قيمة الشركة:** ويعتمد الباحثان في قياس القيمة السوقية للشركة على لحظة الإعلان عن القوائم المالية في السوق المالية السعودية، من خلال حساب اللوغاريتم الطبيعي لحاصل ضرب عدد الأسهم المصدرة في سعر السهم السوق في تاريخ إصدار القوائم المالية (يونس 2011).

**المتغير المستقل: خصائص لجنة المراجعة:** واعتمد الباحثان على عدد من المتغيرات الفرعية لقياس خصائص لجنة المراجعة هي:

- عدد أعضاء لجنة المراجعة: ويقاس هذا المتغير باللوغاريتم الطبيعي لعدد أعضاء لجنة المراجعة أعضاء اللجنة (Lin et al. 2009).
- الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة: ويقاس هذا المتغير باللوغاريتم الطبيعي لعدد الأعضاء الذين يحملون مؤهلات علمية في مجال المحاسبة والمالية (Mohamad-Nor et al. 2010).
- عدد مرات اجتماع لجنة المراجعة: ويقاس هذا المتغير باللوغاريتم الطبيعي لعدد المرات التي تجتمع فيها لجنة المراجعة خلال العام (عبد الحلیم 2013).

**المتغير المعدل للعلاقة: الملكية العائلية:** ويقاس الملكية العائلية بنسبة الأسهم المملوكة لأفراد العائلة المساهمين إلى إجمالي عدد الأسهم المصدرة (السمادوني 2020).

**المتغيرات الرقابية:** اعتمادًا على البحث المحاسبي السابق (Chung et al. (2005)، (Jelinek (2007)، (Svanberg and Ohman (2015)، والحنوي (2015)، فقد اعتمد الباحثان على عدد من المتغيرات الرقابية هي:

- **حجم الشركة:** ويقاس باللوغاريتم الطبيعي لإجمالي الأصول نهاية الفترة (Chung et al. 2005).
- **الرافعة المالية:** وتقاس بإجمالي الديون إلى حقوق الملكية (Jelinek 2007).
- **حجم مكتب المراجعة:** وتقاس بمتغير وهمي وفق دراسة (Svanberg and Ohman 2015) على النحو التالي: شريك لمكاتب المراجعة الأربعة الكبرى (BIG 4) = 1 أخرى = صفر
- **تحقيق الشركة لربح أو خسارة (Profit):** وتأخذ القيمة 1 في حالة تحقيق الشركة لأرباح، وصفرًا بخلاف ذلك، قياسًا على دراسة الحنوي (2015).

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

قام الباحثان بالاعتماد على اختبار (t)، وكذلك الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، حيث يهدف تحليل الانحدار إلى الوصول لأفضل معادلة تمثل العلاقة السببية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة والرقابية، واعتمد الباحثان على أحد أهم البرامج الإحصائية SPSS Package الإصدار رقم (25).  
أولاً: اختبار تأثير خصائص لجنة المراجعة (عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات) على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، وذلك من خلال نماذج الانحدار التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Nind + \beta_2 Asset + \beta_3 Lev + \beta_4 Audits + \beta_5 Profit + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Fexp + \beta_2 Asset + \beta_3 Lev + \beta_4 Audits + \beta_5 Profit + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Nmet + \beta_2 Asset + \beta_3 Lev + \beta_4 Audits + \beta_5 Profit + e$$

حيث إن:

Y: قيمة الشركة.

Nind: عدد الأعضاء.

Fexp: توافر الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة.

Nmet: عدد الاجتماعات.

Asset: حجم الشركة.

Lev: الرافعة المالية.

Audits: حجم مكتب المراجعة.

Profit: تحقيق الشركة لربح أو خسارة.

ثانياً: أثر الملكية العائلية على قوة واتجاه العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة (عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات) وقيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، وذلك من خلال نماذج الانحدار التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Nind + \beta_2 Asset + \beta_3 Lev + \beta_4 Audits + \beta_5 Profit + \beta_6 Femo + \beta_7 nind.femo + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Fexp + \beta_2 Asset + \beta_3 Lev + \beta_4 Audits + \beta_5 Profit + \beta_6 Femo + \beta_7 Fexp.femo + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 Nmet + \beta_2 Asset + \beta_3 Lev + \beta_4 Audits + \beta_5 Profit + \beta_6 Femo + \beta_7 nmet.femo + e$$

حيث إن:

Nind، Femo، Profit، Audits، Lev، Asset، Nmet، Fexp، Nind  
المتغير العائلي.

nind.femo: المتغير المعدل حاصل ضرب عدد الأعضاء في الملكية العائلية.

Fexp.femo: المتغير المعدل حاصل ضرب عدد الخبرات في الملكية العائلية.

nmet.femo: المتغير المعدل حاصل ضرب عدد الاجتماعات في الملكية العائلية.

#### 4. نتائج اختبار الفروض.

##### 1.4. نتائج اختبار الفرض الأول للبحث:

يستهدف الفرض الأول للبحث اختبار أثر عدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. وللتحقق مما إذا كان هناك أثر لعدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات، اعتمد الباحث على معادلة الانحدار للمتغير الذي يشير إلى عدد أعضاء لجنة المراجعة، ففي حال كان هذا المعامل معنوياً، فإن هذا يدل على وجود أثر لعدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات.

ويتضح من الجدول رقم (2) أن نموذج الانحدار معنوي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 188.061، وقيمة P.-Value تساوي 0.000 (أقل من 5%)، كما يتضح من الجدول عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي، حيث إن قيمة Durbin Watson تساوي 0.891، كما بلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> للنموذج 0.790، مما يشير إلى أن متغير عدد أعضاء لجنة المراجعة والمتغيرات الرقابية يفسران 0.790 من المتغير التابع (قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية).

جدول رقم (2): نتائج تحليل انحدار أثر عدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات.

P. value	T	B	Model
.000	11.382	6.469	(Constant)
.006	2.768	.672	Nind
.000	20.803	.666	Firms
.029	-2.201-	-.438-	Lev
.007	2.701	.250	Audits
.057	1.911	.187	Profit

قيمة معامل التحديد المعدل  $R^2$  Adjusted هي 0.790

قيمة F المحسوبة هي 188.061

قيمة P.Value هي 0.000

القيمة الإحصائية Durbin Watson هي 0.891

القيمة الاحتمالية Sig هي 0.000

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) كانت موجبة تساوي 2.768، وقد بلغت قيمة P Value لها 0.006 (أقل من 5%)، وهذا يعني وجود علاقة طردية ومعنوية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة في الشركات وقيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، أي أن عدد أعضاء لجنة المراجعة يؤثر إيجاباً ومعنوياً على قيمة الشركات، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الأول للبحث.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Zábojníková (2014 التي توصلت إلى أن حجم لجنة المراجعة له تأثير إيجابي ومعنوي على قيمة الشركة، وكذلك مع دراسة نويجي (2017) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لحجم لجنة المراجعة على قيمة الشركة، وتختلف في نتائجها مع دراسة (Amer et al. (2014 التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة وقيمة الشركة، وكذلك مع دراسة (Hsu (2008 التي توصلت إلى أن المجلس الأصغر حجماً يتخذ قرارات أكثر كفاءة وأكثر فعالية، وكذلك مع دراسة (Al-Matari et al. (2012 التي لم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية على قيمة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية.

ويمكن تفسير النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بأنه كلما زاد عدد أعضاء لجنة المراجعة زاد تنوع المهارات والمعرفة، وبالتالي زادت جودة عملية المراجعة؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة، وبالتالي على قيمتها السوقية.

#### 2.4. نتائج اختبار الفرض الثاني للبحث:

يستهدف الفرض الثاني للبحث اختبار أثر الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. ومن أجل اختبار هذا الفرض، اعتمد الباحث على معادلة الانحدار للمتغير الذي يشير إلى الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة، ففي حال كان هذا المعامل معنوياً، فإن هذا يدل على وجود أثر للخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات.

ويتضح من الجدول رقم (3) أن نموذج الانحدار معنوي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 177.178، وقيمة P.Value تساوي 0.000 (أقل من 5%)، كما يتضح من الجدول عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي؛ حيث إن قيمة Durbin Watson تساوي 0.873، كما بلغ معامل التحديد المعدل  $R^2$  Adjusted للنموذج 0.781، مما يشير إلى أن متغير الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة والمتغيرات الرقابية يفسران 0.781 من المتغير التابع (قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية).

جدول رقم (3): نتائج تحليل انحدار أثر الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات.

P. value	T	B	Model
.000	11.018	6.447	(Constant)
.583	.549	.057	Fexp
.000	23.168	.709	Firms
.041	-2.050-	-.416-	Lev
.019	2.353	.221	Audits
.062	1.877	.189	Profit

قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> هي 0.781  
قيمة F المحسوبة هي 177.178  
قيمة P. value هي 0.000  
القيمة الإحصائية Durbin Watson هي 0.873  
القيمة الاحتمالية Sig هي 0.000

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) كانت موجبة تساوي 0.549، وقد بلغت قيمة P.Value لها 0.583 (أكبر من 5%)، وهذا يعني وجود علاقة طردية وليست معنوية بين الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة في الشركات وقيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثاني للبحث.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Andreou et al. (2016) التي لم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية بين خبرة أعضاء لجنة المراجعة ومخاطر انهيار أسعار الأسهم، ودراسة (Mohammed et al. (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين خبرة أعضاء لجنة المراجعة وأداء الشركات العراقية. وتختلف هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة (Hsu (2008، ودراسة (Aldamen et al.(2012) ودراسة (Defond et al. (2005) التي توصلت إلى أن الخبرة المالية في لجان المراجعة تساهم في زيادة قيمة الشركة.

ويمكن للباحث تفسير ذلك بالتزام الشركات بالمادة (54) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية، والتي تتضمن أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة مختصاً بالشؤون المالية والمحاسبية.

### 3.4. نتائج اختبار الفرض الثالث للبحث:

يستهدف الفرض الثالث للبحث اختبار تأثير عدد اجتماعات لجنة المراجعة على قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. ومن أجل اختبار هذا الفرض، اعتمد الباحث على معادلة الانحدار للمتغير الذي يشير إلى عدد اجتماعات لجنة المراجعة وقيمة الشركات، ففي حال كان هذا المعامل معنوياً، فإن هذا يدل على وجود أثر لعدد اجتماعات لجنة المراجعة على قيمة الشركات.

ويتضح من الجدول رقم (4): أن نموذج الانحدار معنوي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 181.364، وقيمة P.Value تساوي 0.000 (أقل من 5%)،

كما يتضح من الجدول عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي؛ حيث إن قيمة Durbin Watson تساوي 0.858، كما بلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> للنموذج 0.784، مما يشير إلى أن متغير عدد اجتماعات لجنة المراجعة والمتغيرات الرقابية يفسران 0.784 من المتغير التابع (قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية).

جدول رقم (4): نتائج تحليل انحدار أثر عدد اجتماعات لجنة المراجعة على قيمة الشركات.

P. value	T	B	Model
6.417	10.929	6.417	(Constant)
.088	.740	.088	nmet
.700	23.496	.700	Firms
-.398-	-1.958-	-.398-	Lev
.225	2.405	.225	Audits
.187	1.884	.187	Profit

قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> هي 0.784  
قيمة F المحسوبة هي 181.364  
قيمة P. value هي 0.000  
القيمة الإحصائية Durbin Watson هي 0.858  
القيمة الاحتمالية Sig هي 0.000

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) كانت موجبة تساوي 0.740، وقد بلغت قيمة P.Value لها 0.088 (أكبر من 5%)، وهذا يعني وجود علاقة طردية وليست معنوية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات وقيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الثالث للدراسة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (Ali and Amir (2018) ودراسة نويجي (2017) اللتين توصلتا إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين عدد اجتماعات اللجنة وقيمة الشركة. وتختلف هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة (Zábojníková, 2014) ودراسة (Hsu (2008)، ودراسة (Amer et al. (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة وقيمة الشركات، حيث إن الدراسة الحالية وجدت علاقة طردية ولكن غير معنوية.

#### 4.4. نتائج اختبار الفرض الرابع للبحث:

يستهدف الفرض الرابع للبحث اختبار مدى اختلاف تأثير عدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات العائلية المدرجة في السوق المالية السعودية مقارنةً بالشركات غير العائلية. ومن أجل اختبار هذا الفرض، اعتمد الباحث على معادلة الانحدار للمتغير الذي يشير إلى التفاعل بين عدد أعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية، ففي حال كان هذا المعامل معنوياً، فإن هذا يدل على وجود أثر لتفاعل أعضاء لجنة المراجعة مع الملكية العائلية على قيمة الشركات.

ويتضح من الجدول رقم (5) أن نموذج الانحدار معنوي؛ حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 145.319، وقيمة P.Value تساوي 0.000 (أقل من 5%).

كما يتضح من الجدول عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي؛ حيث إن قيمة Durbin Watson تساوي 0.909، كما بلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> للنموذج 0.802، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تفسر 0.802 من المتغير التابع (قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية).

جدول رقم (5): نتائج تحليل انحدار عدد أعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية على قيمة الشركات.

P. value	T	B	Model
.000	8.871	10.325	(Constant)
.005	-2.850-	-3.901-	Nind
.006	-2.770-	-.721-	Femo
.001	3.373	.528	nind.femo
.000	19.718	.637	Firms
.065	-1.851-	-.359-	Lev
.007	2.731	.247	Audits
.006	2.793	.274	Profit

قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> هي 0.802

قيمة F المحسوبة هي 145.319

قيمة P. value هي 0.000

القيمة الإحصائية Durbin Watson هي 0.909

القيمة الاحتمالية Sig هي 0.000

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) كانت موجبة تساوي 3.373، وقد بلغت قيمة P.Value لها 0.001 (أقل من 5%)، وهذا يعني وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية وقيمة تلك الشركات، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرض الرابع للبحث، وهذا يعني وجود أثر لعدد أعضاء لجنة المراجعة على القيمة السوقية بين الشركات العائلية وغير العائلية.

وتتفق هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة Rashid et al. (2013) ودراسة نويجي (2017) اللتين توصلتا إلى أن خصائص لجان المراجعة لها تأثير إيجابي ومعنوي على قيمة الشركة، وتختلف في نتائجها مع دراسة Al-Matari . (2012) ودراسة Amer et al.(2014) ودراسة Ali and Amir (2018) التي لم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية بين حجم لجنة المراجعة وقيمة الشركات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة عدد أعضاء لجنة المراجعة تمكّنهم من القيام بمهامهم المختلفة، وتنوع خبراتهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء، وبالتالي على قيمة الشركات.

## 5.4. نتائج اختبار الفرض الخامس للبحث:

يستهدف الفرض الخامس للبحث اختبار مدى اختلاف تأثير الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات العائلية المدرجة في السوق المالية السعودية مقارنة بالشركات غير العائلية. ومن أجل اختبار هذا الفرض، اعتمد الباحث على معادلة الانحدار للمتغير الذي يشير إلى التفاعل بين الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية، ففي حال كان هذا المعامل معنوياً، فإن هذا يدل على وجود أثر لتفاعل الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة مع الملكية العائلية على قيمة الشركات في الشركات العائلية مقارنة بالشركات غير العائلية.

ويتضح من الجدول رقم (6) أن نموذج الانحدار معنوي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 119.275، وقيمة P.Value تساوي 0.000 (أقل من 5%)، كما يتضح من الجدول عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي؛ حيث إن قيمة Durbin Watson تساوي 0.901، كما بلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> للنموذج 0.793، مما يشير إلى أن متغيرات النموذج تفسر 0.793 من المتغير التابع (قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية).

جدول رقم (6): نتائج تحليل انحدار الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية على قيمة الشركات.

P. value	T	B	Model
.000	10.998	6.690	(Constant)
.068	-1.834-	-.218-	Fexp
.703	-.382-	-.368-	Femo
.829	.216	.203	Fexp.femo
.000	19.661	.650	Firms
.040	-2.066-	-.414-	Lev
.003	2.984	.277	Audits
.011	2.578	.259	Profit

قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> هي 0.793

قيمة F المحسوبة هي 119.275

قيمة P. value هي 0.000

القيمة الإحصائية Durbin Watson هي 0.901

القيمة الاحتمالية Sig هي 0.000

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) كانت موجبة تساوي 0.216، وقد بلغت قيمة P.Value لها 0.829 (أكبر من 5%)، وهذا يعني وجود علاقة طردية وليست معنوية بين الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية وقيمة تلك الشركات، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض الخامس للبحث، وهذا يعني أن الخبرة المتوفرة في أعضاء لجنة المراجعة لا تزيد من قيمة الشركة سواء في الشركات العائلية أو غير العائلية.



وتتفق هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة Al-Matari et al. (2012)، ودراسة Andreou et al. (2016)، ودراسة نويجي (2017) التي لم تتوصل إلى وجود علاقة معنوية بين آليات حوكمة الشركات وقيمة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية. وتختلف في نتائجها مع دراسة Rashid et al. (2013) ودراسة Amer et al. (2014) اللتين توصلتا إلى وجود علاقة معنوية بين خصائص لجان المراجعة وقيمة الشركات، ودراسة Mohammed et al. (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة وقيمة الشركة. ويمكن تفسير ذلك بالتزام الشركات بالمادة رقم (54) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية، والتي تضمنت أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة مختصاً بالشؤون المالية والمحاسبية.

#### 6.4. نتائج اختبار الفرض السادس للبحث:

يستهدف الفرض السادس للبحث اختبار مدى اختلاف تأثير عدد اجتماعات لجنة المراجعة على قيمة الشركات العائلية المدرجة في السوق المالية السعودية مقارنة بالشركات غير العائلية. ومن أجل اختبار هذا الفرض، اعتمد الباحث على معادلة الانحدار للمتغير الذي يشير إلى التفاعل بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات العائلية، ففي حال كان هذا المعامل معنوياً، فإن هذا يدل على وجود أثر لتفاعل عدد اجتماعات لجنة المراجعة مع الملكية العائلية على قيمة الشركات. ويتضح من الجدول رقم (7) أن نموذج الانحدار معنوي، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 119.751، وقيمة P.Value تساوي 0.000 (أقل من 5%)، كما يتضح من الجدول عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي؛ حيث إن قيمة Durbin Watson تساوي 0.865، كما بلغ معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> للنموذج 0.792، مما يشير إلى أن متغيرات النموذج تفسر 0.792 من المتغير التابع (قيمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية).

جدول رقم (7): نتائج تحليل انحدار لعدد اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات العائلية على قيمة الشركات.

P. value	T	B	Model
.000	11.262	6.867	(Constant)
.688	.402	.049	Nmet
.539	-.615-	-.870-	Femo
.861	.176	.162	nmet.femo
.000	19.324	.644	Firms
.051	-1.965-	-.393-	Lev
.004	2.908	.270	Audits
.014	2.470	.248	Profit

قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R<sup>2</sup> هي 0.792

قيمة F المحسوبة هي 119.751

قيمة P. value هي 0.000

القيمة الإحصائية Durbin Watson هي 0.865

القيمة الاحتمالية Sig هي 0.000

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) كانت موجبة تساوي 0.176، وقد بلغت قيمة P.Value لها 0.861 (أكبر من 5%)، وهذا يعني وجود علاقة طردية وليست معنوية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات العائلية وقيمة تلك الشركات، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرض السادس للبحث، وهذا يعني أن عدد اجتماعات لجنة المراجعة لا يزيد من قيمة الشركة سواء في الشركات العائلية أو غير العائلية.

وتتفق هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة (AI-Matari et al. (2012) ودراسة نويجي (2017) اللتين لم تتوصلا إلى وجود علاقة معنوية بين آليات حوكمة الشركات وقيمة الشركات المدرجة بالسوق المالية السعودية، وتختلف في نتائجها مع دراسة (Rashid et al. (2013) ودراسة (Amer et al. (2014) اللتين توصلتا إلى وجود علاقة معنوية بين خصائص لجان المراجعة وقيمة الشركات، ودراسة (Ali and Amir (2018) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة وقيمة الشركة.

ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة عدد اجتماعات لجنة المراجعة تعدُّ مؤشرًا على وجود مخاطر قد تؤثر على الشركة سلبًا، وبالتالي احتمال انخفاض قيمتها نتيجة لذلك.

#### 5. خلاصة البحث والتوصيات ومجالات البحث المقترحة

استهدف هذا البحث دراسة واختبار أثر الدور المعدل للملكية العائلية على العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وقيمة الشركة، والتي تشمل: عدد الأعضاء، والخبرة المالية، وعدد الاجتماعات، وذلك باستخدام عينة من الشركات العائلية وغير العائلية المدرجة بالسوق المالية السعودية عن فترة من 2017 وحتى 2021. ويمكن تلخيص نتائج البحث كما يلي:

- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعدد أعضاء لجنة المراجعة على قيمة الشركات، ويمكن تفسير النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بأنه كلما زاد عدد أعضاء لجنة المراجعة زاد تنوع المهارات والمعرفة، وبالتالي زادت جودة عملية المراجعة؛ مما ينعكس إيجابًا على أداء الشركة، وبالتالي على قيمتها السوقية.
- وجود تأثير إيجابي وليس معنويًا لخبرة لجنة المراجعة على قيمة الشركات، ويمكن تفسير ذلك بعدم التزام الشركات بالمادة رقم (54) من لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية، والذي تضمن أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة مختصًا بالشؤون المالية والمحاسبية.
- وجود تأثير إيجابي وليس معنويًا لعدد الاجتماعات على قيمة الشركات، ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة عدد اجتماعات لجنة المراجعة يعد مؤشرًا على وجود مخاطر قد تؤثر على الشركة سلبًا، وبالتالي احتمال انخفاض قيمتها نتيجة لذلك.
- وجود علاقة طردية ومعنوية لعدد الاجتماعات على قيمة الشركة، وهذا يعني وجود أثر لعدد أعضاء لجنة المراجعة على القيمة السوقية بين الشركات العائلية وغير العائلية.
- وجود علاقة طردية وليست معنوية بين الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة في الشركات العائلية وقيمة تلك الشركات، وهذا يعني أن الخبرة المتوفرة في أعضاء لجنة المراجعة لا تزيد من قيمة الشركة سواء في الشركات العائلية أو غير العائلية.
- وجود علاقة طردية وليست معنوية بين عدد اجتماعات لجنة المراجعة في الشركات العائلية وقيمة تلك الشركات، وهذا يعني أن عدد اجتماعات لجنة المراجعة لا يزيد من قيمة الشركة سواء في الشركات العائلية أو غير العائلية.

**وقدم البحث عدد من التوصيات أهمها:**

1. ضرورة دعم استقلالية لجنة المراجعة لتقوم بدورها المنوط بها على أكمل وجه وبما يتوافق مع لائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية السعودية.
2. ضرورة قيام الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية بمراعاة توفر خبرات مالية ومحاسبية عند اختيار أعضاء لجنة المراجعة؛ لما لذلك من أثر إيجابي على قيمة الشركة.
3. يجب وضع مقياس شامل لقياس أداء لجنة المراجعة في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية من قبل هيئة السوق المالية السعودية، والذي يعبر عن الأداء الحقيقي لهذه اللجنة.

**واستكمالاً لهذا البناء يقترح الباحث بعض الموضوعات البحثية التالية على زملائه الباحثين.**

1. إجراء أبحاث مستقبلية في تأثير خصائص لجان المراجعة على الحد من التعثر المالي للبنوك التجارية.
2. إجراء أبحاث مستقبلية في أثر خصائص لجان المراجعة على درجة كفاءة المراجعة الداخلية بالنسبة للشركات المقيدة في السوق المالية السعودية.
3. إجراء أبحاث مستقبلية في دراسة أثر خصائص لجان المراجعة على التحول الرقمي للشركات في المملكة العربية السعودية.
4. دراسة محددات خصائص لجنة المراجعة في الشركات المقيدة في السوق المالية السعودية.

**6. قائمة المراجع:****1.6. المراجع العربية:**

- الحناوي، السيد محمود. (2015). دراسة أثر حوكمة الشركات على قيمة الشركة في سوق الأوراق المالية المصري [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- خليل، محمد أحمد إبراهيم. (2006). تطوير أداء لجان المراجعة وأثره على عملية المراجعة في شركات المساهمة المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية: 31 (4)، 395-416.
- الخيال، توفيق عبد المحسن. (2009). تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات المساهمة السعودية. مجلة الفكر المحاسبي: 13 (1)، 191-246.
- رضوان، إيهاب ديب مصطفى. (2012). أثر التدقيق الداخلي على إدارة مخاطر السيولة في ضوء معايير التدقيق الدولية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السمدوني، حماده فتح الله محمد. (2020). أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح الاختياري عن المخاطر غير المالية - مع دراسة تطبيقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كفر الشيخ، مصر.
- عباد، منير محمود. (2004). أثر هيكل رأس المال على ربحية وقيمة الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

- عبد الحلیم، أحمد حامد. (2013). دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات في بيئة الأعمال السعودية: دراسة نظرية ميدانية. *مجلة الفكر المحاسبي*: 17 (2)، 527 – 611.
- عبد الفتاح، سعيد توفيق أحمد. (2013). علاقة خصائص لجان المراجعة بجودة التقارير المالية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الزقازيق، الإسماعيلية، مصر.
- علي، حنان أيمن محمد. (2013). دراسة أثر هيكل الملكية على جودة التقارير المالية وانعكاس ذلك على أداء الشركات [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- محمد، وليد محمد عبد العزيز. (2015). دراسة تحليلية لتأثير هيكل الملكية على جودة الأداء المالي وممارسات الحوكمة في الشركات المصرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.
- المديولي، داليا محمد خيرى. (2017). مستوى التحفظ المحاسبي بالقوائم المالية للشركات العائلية وغير العائلية المقيدة بالبورصة المصرية: دراسة تطبيقية مقارنة. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*: 54 (1)، 1-38.
- نويجي، حازم محفوظ محمد. (2017). أثر خصائص لجنة المراجعة على قيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات غير المالية المقيدة بالبورصة. *مجلة التجارة والتمويل*: 37 (4)، 134-172.

## 2.6. المراجع الأجنبية:

- Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2018). Audit committee adoption and firm value: evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 26(3), 205-226.
- Aldamen, H., Duncan, K., Kelly, S., McNamara, R., & Nagel, S. (2012). Audit committee characteristics and firm performance during the global financial crisis. *Accounting & finance*, 52(4), 971-1000.
- Ali, K., & Amir, M. (2018). Impact of Audit Committee structure on firms' value in Pakistan: Evidence from the Cement Sector. *Journal of Corporate Governance Research*, 2 (1), 42-57.
- Al-Mamun, A., Yasser, Q. R., Rahman, M. A., Wickramasinghe, A., & Nathan, T. M. (2014). Relationship between audit committee characteristics, external auditors and economic value added (EVA) of public listed firms in Malaysia. *Corporate Ownership & Control*, 12(1), 899-910.

- Al-Matari, Y. A., Al-Swidi, A. K., FADZIL, F. H. B. H., & Al-Matari, E. M. (2012). Board of directors, audit committee characteristics and the performance of Saudi Arabia listed companies. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), 241-251.
- Amer, M., Ragab, A. A., & Shehata, S. E. (2014). Audit committee characteristics and firm performance: Evidence from Egyptian listed companies. In *Proceedings of 6th Annual American Business Research Conference* (Vol. 9, No. 10, pp. 1-25).
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Andreou, P. C., Antoniou, C., Horton, J., & Louca, C. (2016). Corporate governance and firm-specific stock price crashes. *European Financial Management*, 22(5), 916-956.
- Brick, I. E., & Chidambaran, N. K. (2007). Board meetings, committee structure, and firm performance. *Committee Structure, and Firm Performance*.
- Brown, L., and M. Caylor. (2004). Corporate governance and firm performance. *Social Science Research Network*. Available at: <http://ssrn.com/abstract=586423> .
- Chan, K. C., & Li, J. (2008). Audit committee and firm value: Evidence on outside top executives as expert-independent directors. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 16-31.
- Chung, R., Firth, M., & Kim, J. B. (2005). Earnings management, surplus free cash flow, and external monitoring. *Journal of business research*, 58(6), 766-776.
- Defond, M. L., & Hung, M. (2004). Investor protection and corporate governance: Evidence from worldwide CEO turnover. *Journal of accounting research*, 42(2), 269-312.
- Gan, K., Saleh, Z., Abessi, M., & Huang, C. C. (2013). Intellectual capital disclosure in the context of corporate governance. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 52-70.
- Habbash, M. (2016). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: evidence from Saudi Arabia. *Social Responsibility Journal*, 12(4), 740-754.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265.

- Hsu, H. E. (2008). Audit committees in US entrepreneurial firms. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 121-127.
- Jelinek, K. (2007). The effect of leverage increases on earnings management. *The Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 24.
- Lin, P., Hutchinson, M., & Percy, M. (2009). Can an effective audit committee help to mitigate earnings management in Chinese firms listed in Hong Kong?. In *Asian Finance Association 2009 International Conference*.
- Mohamad Naimi, M. N., Rohami, S., & Wan-Hussin, W. N. (2010). Corporate governance and audit report lag in Malaysia. *Corporate Governance and Audit Report Lag in Malaysia (October 20, 2010). Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 6(2),153-182.
- Mohammed, B. H., Flayyih, H. H., Mohammed, Y. N., and Abbood, H. Q. (2019), The Effect of Audit Committee Characteristics and Firm Financial Performance: An Empirical Study on Listed Companies in Iraq Stock Exchange, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14 (14), 4919-4926.
- Omair Alotaibi, K., & Hussainey, K. (2016). Determinants of CSR disclosure quantity and quality: Evidence from non-financial listed firms in Saudi Arabia. *International Journal of Disclosure and Governance*, 13(4), 364-393.
- Oncioiu, I., Petrescu, A. G., Bilcan, F. R., Petrescu, M., Fülöp, M. T., & Topor, D. I. (2020). The influence of corporate governance systems on a company's market value. *Sustainability*, 12(8), 1-15.
- Rashid, R. M., Rahim, R. A., Yahya, N. C., & Othman, R. (2013). Characteristics and Performance of Audit Committee among Listed Government Linked Companies in Malaysia. *corporate governance*, 1, 2.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Svanberg, J., & Öhman, P. (2015). Auditors' identification with their clients: Effects on audit quality. *The British accounting review*, 47(4), 395-408.

- Tornyeva, K., & Wereko, T. (2012). Corporate governance and firm performance: Evidence from the insurance sector of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(13), 69-97.
- Zájbojníková, G. (2014). The audit committee characteristics and firm performance: Evidence from the UK.

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.5](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.5)

## تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة

### Evaluation of Educational Experiences in the Physical Education and Self-Defense Course for the Sixth Primary Grade in the light of Creative Skills from Teachers' Perspective in Al-Baha Region

إعداد الباحث/ أحمد محمد صالح الزهراني

ماجستير تقويم المناهج والبرامج التعليمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: [Ams0oo0@hotmail.com](mailto:Ams0oo0@hotmail.com)

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي، إلى جانب التعرف على مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، وكذلك الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية لهذه المهارات تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، نوع المدرسة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في قائمة المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي إلى جانب استبانة تألفت من (31) عبارة موزعة على خمسة مجالات رئيسية. طبقت الدراسة على كافة معلمي التربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة من القائمين على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1443 هـ / 1444 هـ، وتم الحصول على (77) استجابة مكتملة، وذلك بما يمثل (92,77%) من إجمالي المجتمع المبحوث. أستخدمت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف، واختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تمثلت في (31) مهارة فرعية موزعة على خمسة مجالات هي: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات)، أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء في مجمله بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.28) من (3)، وبنسبة مئوية إجمالية بلغت (76,00%).

**الكلمات المفتاحية:** تقويم، الخبرات التعليمية، مقرر التربية البدنية، الدفاع عن النفس، الصف السادس الابتدائي، المهارات الإبداعية، منطقة الباحة



## Evaluation of Educational Experiences in the Physical Education and Self-Defense Course for the Sixth Primary Grade in the light of Creative Skills from Teachers' Perspective in Al-Baha Region

### Abstract

The study aimed to determine the appropriate creative skills for the sixth primary grade students, in addition to identify the extent to which the educational experiences in the physical education and self-defense course consider the appropriate creative skills for the sixth primary grade students from teachers' perspective in Al-Baha region, as well as to reveal the presence of statistically significant differences between the average responses of the study individuals towards the extent to which educational experiences consider these skills due to the variables: (educational qualification, teaching experience, type of school). The study followed the descriptive survey method, The study tools consisted of a list of appropriate creative skills for the sixth primary grade students, in addition to a questionnaire consisted of (31) phrases distributed over five main domains. The study was applied to all physical education teachers for the sixth primary grade in Al-Baha region who were on the job during the first semester of the academic year 1443/ 1444 AH, where (77) complete responses were obtained, which represented (92.77%) of the total surveyed population. Frequencies, percentages, mean, deviation, Mann-Whitney test and Kruskal-Wallis test were used in the statistical analysis.

The study results showed the following: The appropriate creative skills for the sixth primary grade students were represented in (31) sub-skills distributed over five domains, namely: (fluency skill, flexibility skill, originality skill, details skill, and problem sensitivity skill), The extent to which educational experiences in the physical education and self-defense course consider the appropriate creative skills for sixth grade students from teachers' perspective in Al-Baha region came as a whole with a (moderate) degree, with a mean of (2.28 out of 3), and a total percentage of (76.00%).

**Keywords:** Evaluation, educational experiences, physical education course, self-defense, sixth grade, creative skills, Al-Baha region

## 1. مقدمة الدراسة:

يتسم العصر الراهن بالعديد من التغيرات المتلاحقة والمتنامية الناجمة عن التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل، تلك التغيرات التي أُلقت بظلالها على شتى المجالات وفي مقدمتها المجال التربوي، إذ لم يعد تلقين المعرفة غاية في حد ذاته، بل بات التطبيق العملي الإبداعي لهذه المعرفة هو الشاغل الأكبر للمؤسسات المناطة بالتربية والتعليم، وهو ما أوجد حاجة ملحة إلى إحداث نقلة نوعية في مختلف عناصر المنظومة التعليمية بحيث ترقى إلى الدور المناط بها في ترسيخ ممارسة الإبداع.

ولما كانت المناهج التربوية من أهم وسائل التغيير والارتقاء بواقع المجتمعات ومستقبلها، والمساهم الأكبر في إعداد الأفراد المؤهلين القادرين على ممارسة الإبداع (خصاونة، 2011)، فقد بدأت العديد من السياسات التربوية منذ بداية القرن الحادي والعشرين في تطوير مختلف مناهجها من أجل تعزيز الإبداع وما يتصل به من مهارات (Konstantinidou et al., 2014)؛ وذلك في ضوء ما توصل إليه العديد من العلماء عقب جهود بحثية مكثفة بشأن أن الأداة الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإبداعية هي إعداد المناهج التعليمية الخاصة بتنميتها (السوداني، 2013).

وتشير المهارات الإبداعية في جوهرها إلى مجموعة من مهارات التفكير العليا اللازم تنميتها لدى المتعلمين لإعدادهم لمواجهة تغيرات العصر، وإحراز التقدم في مختلف المجالات، من خلال تدريب المتعلمين على اتباع نمط من التفكير المفتوح، الذي يمكنهم من إنتاج أكبر قدر ممكن من الاستجابات المختلفة، والمتنوعة، وغير الشائعة، والقابلة للتحقق (الكلم، 2021). وبمعنى آخر، تعبر المهارات الإبداعية عن مجموعة من المهارات التي ترتبط بممارسة المتعلمين لعمليات عقلية عند تفاعلهم مع الخبرات والمواقف التعليمية بما ينتج أكبر قدر ممكن من الأفكار التي تتميز بالطلاقة، والمرونة، والإفاضة، والأصال، والحساسية للمشكلات (الدبوس والوطيان، 2021).

وتتضح حيوية وجدوى الاهتمام بتضمين المهارات الإبداعية في مقرر التربية البدنية من كونها مهارات متقدمة تقضي إلى نشاط عقلي معقد وهادف، وتسهم في تعزيز توجه المتعلمين إلى ممارسة التقصي والبحث، لتوليد أفكار وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم، وذلك على النحو الذي يساعد على التوصل إلى إنتاج إبداعي متفرد يقود إلى التجديد، وإحداث التميز والتقدم بوجه عام، وفي إتقان وممارسة التربية البدنية بوجه خاص (خصاونة، 2011؛ عبد اللطيف، 2016). كما أن الارتقاء بمستوى المهارات الإبداعية في مجال التربية البدنية يسهم في إظهار تنوع غير مسبوق ومتفرد في الاستجابات الحركية لدى المتعلمين، إلى جانب قابلية هذه المهارات للتطور عن طريق العمل على تعزيز الاستعدادات الخاصة التي تمكن المتعلمين من الوصول إلى الإبداع الرياضي في الأداء (محبوبي، 2013).

وبناء على ما سبق، أدرك العديد من المختصين ومتخذي القرار التربوي أهمية تطوير مقررات التربية البدنية في ضوء المهارات الإبداعية، بحيث تتماشى مع ما يفرضه الواقع المعاش من متطلبات، ذلك كون الهدف الرئيس للتربية البدنية هو تزويد المتعلمين بجملة من المعارف والخبرات والمهارات التي تيسر لهم عملية الاندماج المجتمعي ليصبحوا أفراداً منتجين ومبدعين (جوبر، 2017). إضافة إلى أن مناهج التربية البدنية تتميز عن باقي المناهج التربوية الأخرى بتنمية المهارات الإبداعية الحركية، والتي تعد مطلباً رئيسياً في الأنشطة الرياضية على اختلاف أنماطها،

وهي في فحواها مهارات إبداعية فكرية تظهر في إطار تعلم المهارات الرياضية وإتقانها، واقتران الأداء بالتفكير، والقدرة على استدعاء المهارات والمعارف التي تسهم في إظهار استجابة حركية إبداعية (بن عمارة ودودو، 2017).

وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لأن تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية في ضوء المهارات الإبداعية يعد مجالاً وليداً وخصباً للبحث والدراسة في الحقل التربوي، إذ أن غالبية الدراسات العلمية التي أجريت حول المهارات الإبداعية طبقت على المناهج ذات الطبيعة الأكاديمية، فإن هذه الدراسة تأتي مستهدفاً إجراء دراسة تقويمية للخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، وذلك بما يسهم في تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير وإثراء هذا المنهج.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تنطلق مشكلة الدراسة مما يقع على التربية البدنية من دور حيوي في تعزيز مستوى المهارات الإبداعية لدى المتعلمين، لاسيما في ضوء طبيعة هذا المنهج، وما ينطوي عليه من نشاطات وفعاليات بدنية وعقلية متنوعة يمكن عن طريقها تنمية المهارات الإبداعية وإتقانها (السوداني، 2013)؛ وهو ما لا يمكن أن يحدث بمعزل عن توافر مناهج للتربية البدنية ذات معايير ونسق تؤكد على الإنتاج الإبداعي المتنوع والجيد، خاصة في ظل توافر المهارات الإبداعية لدى كافة المتعلمين بنسب متفاوتة (محبوبي، 2013).

ومع الأخذ في الاعتبار التوصيات الواردة في ثنايا عدد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تعكس أهمية بناء وإعداد مناهج التربية البدنية في ضوء المهارات الإبداعية، ومنها ما أوصت به دراسة محمد (2005) من أهمية تفعيل الأثر الإيجابي لمنهج التربية الرياضية في تنمية القدرات الإبداعية لدى المتعلمين، وما شددت عليه دراسة الديوان (2007) من ضرورة تطوير المناهج الدراسية في التربية البدنية بحيث تصاغ بطرق تنشط المهارات الإبداعية، وما أوصت به دراسة السوداني (2013) بشأن الحاجة إلى الاهتمام بمناهج التربية البدنية المتبعة في المدارس، وإعدادها بشكل ينمي المهارات الإبداعية، إضافة إلى ما شددت عليه دراسة حسن (2014) من ضرورة اهتمام المختصين بإيجاد مناهج وبرامج تعليمية تعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال درس التربية البدنية، فضلاً عن ما أوصت به دراسة محمد وعبود (2015) من أهمية تطوير مناهج التربية البدنية باستخدام الأساليب التدريسية الفعالة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب المرحلة التمهيديّة.

وفي ضوء ما سبق، ونظراً لندرة الدراسات المحلية التي عنيت بتقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية بوجه عام، وعدم وجود أي دراسة علمية تولت تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهارات الإبداعية - وذلك في حدود اطلاع الباحث-؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الحاجة إلى تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس في ضوء المهارات الإبداعية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي؟

### 2.1. أسئلة الدراسة:

1. ما المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي؟
2. ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الطلاقة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟
3. ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة المرونة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟
4. ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الأصالة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟
5. ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة التفاصيل لمناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟
6. ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الحساسية للمشكلات لمناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، نوع المدرسة)؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

1. تحديد المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي.
2. تعرف مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الطلاقة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة.
3. تعرف مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة المرونة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة.
4. تعرف مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الأصالة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة.
5. تعرف مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة التفاصيل لمناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة.

6. تعرف مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الحساسية للمشكلات لمناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة.
7. الكشوف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، نوع المدرسة).

#### 4.1. أهمية الدراسة:

##### أ- الأهمية النظرية:

1. يتماشى موضوع الدراسة في إطاره العام مع جهود وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية الرامية إلى تطوير تعليم التربية البدنية والدفاع عن النفس في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، إذ أن تقويم مقرر التربية البدنية في ضوء المهارات الإبداعية من شأنه الإسهام الفاعل في سد الثغرات الموجودة في هذا الشأن.
2. قد تسهم الدراسة في تسليط الضوء على أهمية تغيير النظرة إلى مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس من كونه مقرر قائم على التلقين الحركي للمهارات إلى اعتباره مقرر قائم على تعليم المهارات الإبداعية، وذلك من منطلق أهمية ما يمكن أن ينجم عن تضمين المهارات الإبداعية من مردودات إيجابية على المتعلم من جهة، وعملية ممارسة التربية البدنية وإتقانها من جهة أخرى.
3. يمكن أن تساعد الدراسة على ترسيخ العلاقة بين مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس والمهارات الإبداعية، وذلك في إطار تجسيد مفهوم المنهاج المتكامل الذي يسعى إلى تعزيز الترابط والصلات بين المقررات الدراسية المختلفة سواء الأكاديمية أو غير ذلك.
4. قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري يتعلق بتقويم مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس في ضوء المهارات الإبداعية، وذلك في ضوء ندرة المحتوى النظري المتوافر في المكتبة العربية في هذا الجانب.

##### ب- الأهمية التطبيقية:

1. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تبصير القائمين على تطوير مقررات التربية البدنية والدفاع عن النفس بالمملكة العربية السعودية بصورة واضحة حول تقويم مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس بالصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية.
2. قد تساعد الدراسة في إفادة مشرفي ومعلمي التربية البدنية من خلال تقديم أداة بحثية مقننة يمكن استخدامها لتقويم مقررات التربية البدنية والدفاع عن النفس في المراحل التعليمية المختلفة في ضوء المهارات الإبداعية.
3. يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج واقعية لتقويم مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس بالصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية.

4. تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين التربويين في مجال التربية البدنية لإجراء بحوث ودراسات علمية تعنى بتقويم مقررات التربية البدنية والدفاع عن النفس في ضوء المهارات اللازمة لمتعلمي القرن الحادي والعشرين.

### 5.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** معرفة مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي المتمثلة في: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات)، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة هذه الخبرات التعليمية تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، نوع المدرسة).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على معلمي التربية البدنية بالصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على مدارس المرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الباحة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1444هـ..

### 6.1. مصطلحات الدراسة:

انطوت الدراسة على التعريف بالمصطلحات الآتية:

#### - التقويم (Evaluation):

يعرف التقويم المنهج تبعاً لـ الربيعي (2013) بأنه: " تحديد صلاحية المنهج للتلاميذ وبيئتهم المدرسية والاجتماعية، ومدى فاعليته لتعليمهم". (ص.15)

ويعرف الباحث تقويم مقرر التربية البدنية إجرائياً بأنه: عملية مدروسة تسير وفق إجراءات محددة لإصدار حكم على مقرر التربية البدنية بالصف السادس الابتدائي بالمملكة العربية السعودية في ضوء المهارات الإبداعية، وتقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد الدراسة من معلمي التربية البدنية بمدينة الباحة على الاستبانة التي ستعد لهذا الغرض.

#### - الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية (Physical Education Curriculum):

يعرف مقرر التربية البدنية بحسب عبيدي (2018) بأنه: " ذلك المنهج والوثائق المرافقة له الصادرة عن اللجنة الوطنية للمناهج الخاصة بمادة التربية البدنية، وعناصرها المتمثلة في الأهداف، والمحتوى، والأنشطة، والوسائل، وطرائق التدريس، والتقييم والتقويم، والمبنية حسب بيداغوجيا المقاربة بالكفاءات". (ص.7).

#### - المهارات الإبداعية (Creative skills):

تعرفها القحطاني (2018) بأنها: " مجموعة من المهارات التي يستخدمها الفرد بما هو متوفر لديه من طلاقة وأصالة ومرونة وحساسية لحل المشكلات". (ص.170)

ويعرف الباحث المهارات الإبداعية إجرائياً بأنها: مجموعة من مهارات التفكير العليا التي ينبغي تضمينها في مقرر التربية البدنية بالصف السادس الابتدائي بالمملكة العربية السعودية، والتي تتمثل في مهارة الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتفاصيل، وحساسية المشكلات.

## 2. أدبيات الدراسة

### 2.1. الإطار النظري

يعنى هذا الجزء بتقديم طرح نظري شامل لمختلف المباحث المرتبطة بموضوع الدراسة الراهن، والتي تم تصنيفها إلى ثلاث مباحث؛ أولها يتناول تقويم مقرر التربية البدنية، وثانيها يتطرق إلى الخبرات التعليمية، وثالثها يستعرض المهارات الإبداعية في التربية البدنية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

#### المبحث الأول: تقويم مقرر التربية البدنية

يُعد التقويم "Evaluation" أحد العمليات المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها على صعيد الفكر التربوي، والتي حظيت باهتمام واسع من قبل المختصين والباحثين، وذلك باعتباره الوسيلة التي يمكن من خلالها الوقوف على نقاط القوة والضعف في عناصر المنظومة التربوية، والتي من أهمها المقررات الدراسية؛ إذ ينظر لتقويم المقررات الدراسية بوصفه الخطوة الأولى والجوهرية في معرفة الجوانب التي تتطلب جهوداً تطويرية، وإعادة صياغة هذه المقررات وتعديلها بحيث تنسجم مع متطلبات العصر.

إن تقويم أي مقرر دراسي يعتبر حجر الزاوية لإدخال أي تحسينات أو تطويرات لازمة في ضوء متطلبات العصر التي تفرضها الثورة المعرفية والمستحدثات التكنولوجية التي تشهدها الألفية الثالثة (الحريري، 2012؛ وعطوان وأبو شعبان، 2019)؛ إذ يلعب التقويم دوراً محورياً في اتخاذ القرار بشأن مدى استمرارية المقرر بما هو عليه، أو تطويره بناءً على ما يتضح من أوجه ضعف وقصور، وذلك باعتبار التقويم الحلقة الأخيرة من حلقات سلسلة بناء المقرر الدراسي، والتي تبدأ بمرحلة الإعداد، وتتم بمرحلة التطبيق، إلى أن تصل إلى مرحلة التقويم (المناعسة، 2019).

ولما كان مقرر التربية البدنية أحد الوسائل الحيوية التي يمكن استثمارها في تحقيق المستهدفات التعليمية والتربوية لأي نظام تعليمي في شتى مراحل الدراسة، خاصة في ضوء اشتغال هذا المقرر على خبرات تعليمية وأنشطة تعنى بتحقيق النمو الشامل المتوازن لدى المتعلمين (الربيعة، 2013)، فكان من الضروري إخضاع هذا المقرر بما ينطوي عليه من خبرات تعليمية إلى تلك العملية المهمة التي يطلق عليها التقويم.

ويأتي هذا المبحث ليقدم استعراضاً نظرياً للعناصر المتعلقة بتقويم مقرر التربية البدنية، بما في ذلك بيان مفهوم التقويم، وأهمية تقويم مقرر التربية البدنية، وأهدافه، وأساسه ومبادئه، إلى جانب تحديد وظائف تقويم مقرر التربية البدنية، وخطواته، وأدواته، وصولاً إلى الإشارة لخصائص التقويم الجيد لهذا المقرر، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: مفهوم التقويم

يُعد التقويم من المفاهيم التربوية المهمة التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال الخمسين سنة الماضية، جراء تأثره بالنظريات التربوية الحديثة، وما طرأ من تغيير على النظرة للدور المتوقع من التقويم (الجعفري، 2014)، وذلك في إطار لا يتعد عن المعنى اللغوي للتقويم الذي يشير إلى تعديل أو تصحيح ما اعوج، حيث يتضمن مفهوم التقويم من الناحية اللغوية تحديد القيمة (التقييم)، ومن ثم التعديل (الحروب، 2019).

وفي الاصطلاح التربوي، فقد تطرق العديد من المختصين والباحثين إلى تحديد مفهوم التقويم، حيث صيغت له تعريفات عدة منها ما اتسم بالعمومية والبساطة، ومنها ما اتصف بالشمولية لمختلف الجوانب أو الأبعاد (الحريري، 2012)، وفيما يلي استعراض لأبرز ما تم الاطلاع عليه من تعريفات ذات صلة بهذا المفهوم:

عرف التقويم بحسب الجعفري (2014) بأنه: " عملية فيها يتم جمع المعلومات المطلوبة، والحصول عليها وتجميعها وتنظيمها، ثم إدخالها في منظومات عامة أو منظومات فرعية تفيد في إصدار أحكام أو قرارات في ضوء ما هو متاح من المتغيرات" (ص. 229).

### ثانياً: أهمية تقويم مقرر التربية البدنية

- تزويد القائمين على وضع المقرر الدراسي بمعلومات ذات قيمة عن مدى ملاءمته لتحقيق ما وضع من أجله.
- توفير معلومات عن الثغرات الموجودة في المقرر الدراسي، والتي تتطلب إعادة النظر.
- الإسهام في تطوير المقرر الدراسي من خلال الوقوف على نقاط القوة، وتحديد سبل تعزيزها، ونقاط الضعف، وتحديد سبل علاجها.
- توفير صورة متكاملة لمدى ارتباط الخبرات التعليمية في المقرر الدراسي بالمعرفة العلمية الحديثة.
- تقديم برامج علاجية ومقترحات مجدية لزيادة فاعلية محتوى المقرر الدراسي، وأنشطته المختلفة.

### ثالثاً: أهداف تقويم مقرر التربية البدنية

- معرفة درجة تحقق الأهداف المرسومة لمقرر دراسي محدد.
- التحقق من مدى مناسبة المقرر الدراسي للمرحلة العمرية والنمائية للمتعلمين.
- التثبت من مناسبة الجهد المصروف ونوعية النتائج المتحققة من المقرر الدراسي.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة بشأن المقرر الدراسي.
- الكشف عن اتجاهات المعلمين نحو المقرر الدراسي وعناصره،
- الكشف عن نوع المهارات والعادات التي تكونت لدى المتعلمين من دراسة المقرر الدراسي.
- تعرف مدى فهم المتعلمين لما درسوه من خبرات تعليمية في المقرر الدراسي.



#### رابعاً: أسس ومبادئ تقويم مقرر التربية البدنية

إن نجاح عملية التقويم في تحقيق الغرض منها في ضوء فلسفة التربية الحديثة يتطلب توافر مجموعة من الأسس والمبادئ الرئيسية، وفي هذا الصدد ذهب ديمس (2010)؛ والريبيعي، والطائي، والصائغ (2020) إلى أن أبرز أسس ومبادئ التقويم الناجح للمقررات الدراسية تتمثل فيما يلي:

- ارتباط عملية التقويم بالأهداف العامة والخاصة التي وضعت للمقرر الدراسي.
- شمولية التقويم لمختلف أنواع ومستويات الأهداف المرغوب تحقيقها.
- استمرارية عملية التقويم بحيث تنتهي كل عملية إلى عملية جديدة.
- تنوع أدوات التقويم، واتصافها بالصدق والثبات والموضوعية.
- اقتصادية عملية التقويم من حيث الجهد والوقت والتكلفة.
- أن تكون عملية التقويم عملية تشخيصية وقائية وعلاجية.
- أن تكون عملية التقويم منهجية ومخططة تسير وفق خطوات إجرائية محددة.
- أن تتضمن عملية التقويم التحليل الدقيق للنتائج وتفسيرها بما يضمن حسن الاستفادة منها.
- أن تنتهي عملية التقويم إلى وضع البدائل والمقترحات لتطوير المقرر الدراسي بجوانبه المختلفة، أو اعتماده بالكامل في حال ثبوت جودته، أو إلغائه في حال عدم مناسبته.

#### خامساً: وظائف تقويم مقرر التربية البدنية

وتحدد وظائف تقويم أي مقرر دراسي بحسب ما أوضحت الحريري (2012)؛ والريبيعي والطائي والصائغ (2020) في الوظائف الآتية:

- إعادة النظر في الأهداف التربوية للمقرر الدراسي من حيث مدى ارتباطها بأهداف المرحلة الدراسية.
- المساعدة في الكشف عن الجوانب السلبية والإيجابية في مختلف وحدات المقرر الدراسي.
- دعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمقرر الدراسي، حيث تمد نتائج عملية التقويم المسؤولين بمعلومات دقيقة تسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة بشأن الأبقاء على المقرر أو تطويره أو إلغائه.
- المساعدة في تعرف مدى تحقيق الخبرات التعليمية للمقرر الدراسي للأهداف الموضوعية.

#### سادساً: خطوات تقويم مقرر التربية البدنية

تُعد عملية التقويم في إطارها العام عملية متعددة الخطوات ومتداخلة الجوانب، بحيث تكمل كل خطوة الخطوات التي تليها، وهو ما يفرض أن تمر عملية تقويم مقرر التربية البدنية بالخطوات العلمية التي يوضحها فرحان (2008)؛ والحريري (2012)؛ والريبيعي (2012) فيما يلي:

1. تحديد الموضوع الذي يتناوله تقويم مقرر التربية البدنية، والغرض منه.
2. تحديد أهداف واضحة ودقيقة لعملية التقويم بما يتلاءم مع طبيعة مقرر التربية البدنية.
3. تحديد المجالات أو النواحي المرغوب تقويم مقرر التربية البدنية في ضوءها.

4. تحديد الأدوات التي ستستخدم في تقييم مقرر التربية البدنية، مع معرفة آلية توظيفها بما يخدم عملية التقييم.
5. تنفيذ عملية التقييم لمقرر التربية البدنية وفق الأهداف المحددة لها.
6. جمع البيانات بواسطة أدوات التقييم المحددة.
7. إصدار حكم أو قرار نهائي على عملية تقييم مقرر التربية البدنية سواء بالإيجاب أو السلبي.

#### سابعاً: أدوات تقييم مقرر التربية البدنية

توجد مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها في عملية تقييم مقرر التربية البدنية، وتحدد الأداة الأنسب من حيث الاستخدام في ضوء الهدف من عملية التقييم، ومن أبرز هذه الأدوات بحسب ما أوضحت الحريري (2012)؛ وعامر (2016)؛ و عطوان وأبو شعبان (2019) ما يلي:

- الاستبانة
- الملاحظة
- المقابلات
- تحليل المحتوى
- اختبارات التحصيل

#### ثامناً: خصائص التقييم الجيد لمقرر التربية البدنية

هنالك مجموعة من الخصائص التي تتوافر في التقييم الجيد لأي مقرر دراسي، والتي تتحدد تبعاً لما أوضحه عطوان وأبو شعبان (2019)، والربيعي والطائي والصائغ (2020) في الخصائص الآتية:

- الشمول: ويقصد به تغطية عملية التقييم مختلف الأهداف المراد قياسها، والمرتبطة بالمقرر الدراسي.
- التوازن: ويعني منح كل جانب من جوانب المقرر الدراسي حقه في عملية التقييم.
- الاستمرارية: ويقصد بها استمرارية عملية تقييم المقرر الدراسي، بحيث تكون عملية تقييم المقرر في نهاية مرحلة ما، هي بداية لمرحلة جديدة.
- التنوع: ويعني مراعاة استخدام أساليب وأدوات متنوعة في تقييم المقرر الدراسي، بما يضمن الحصول على معلومات وفيرة.
- الاعتماد على أسس علمية: ويقصد بها توافر الأسس العلمية في أدوات التقييم المستخدمة، ومنها الصدق، والثبات، والموضوعية، وقابلية الاستخدام.
- الديمقراطية: وتعني أن يتيح التقييم الفرصة لمختلف عناصر العملية التعليمية بالمشاركة فيه.

#### المبحث الثاني: الخبرات التعليمية

إن الخبرات التعليمية (Educational Experiences) في جوهرها تعتبر من العناصر الأساسية المكونة لأي مقرر دراسي، فالمقرر الدراسي من المنظور التكويني يتألف من الأهداف، والمحتوى، والخبرات التعليمية، وأساليب التقييم،

وجميعها عناصر متكاملة تترابط فيما بينها في إطار يلبي أغراضاً وأهدافاً تعليمية محددة تتناسب مع خصائص المتعلمين العمرية.

وينظر للخبرات التعليمية بوصفها من العناصر المهمة المكملة لأي مقرر دراسي؛ فهي أنشطة مساندة للمقرر مشتقة من أسس فلسفية واجتماعية ونفسية ومعرفية متعلقة بالمتعلمين وخصائص مجتمعهم، وتطبق في مواقف تعليمية تعليمية صافية ولا صافية، وذلك بغية المساعدة في تحقيق النمو الشامل المتكامل لشخصية المتعلمين بمختلف جوانبها العقلية، والوجدانية، والجسمية (الحريري، 2012).

وبناءً على تناول الدراسة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية، فإن هذا المبحث يأتي مستعرضاً ما يتعلق بالخبرات التعليمية من حيث مفهومها، وأهميتها في مقرر التربية البدنية، والعوامل المؤثرة في اختيارها في مقرر التربية البدنية، إلى جانب تحديد معايير اختيار هذه الخبرات في مقرر التربية البدنية، وكذلك معايير تنظيمها، وفيما يلي تفصيل لذلك:

#### أولاً: مفهوم الخبرات التعليمية

تعددت التعريفات التي جاءت في شأن تحديد مفهوم الخبرات التعليمية، باعتبارها أحد العناصر الأساسية للمقرر الدراسي، حيث عرف عاشور وأبو الهيجاء (2009) الخبرات التعليمية بأنها: "النشاطات التعليمية والتعلمية التي يخطط لها، لتحقيق الأهداف التي تكون النتاجات التعليمية" (ص.35).

كما عرفت بحسب علي (2011) بأنها: "نشاطات التعليم والتعلم التي ينبغي أن يمر بها الطلاب داخل الصف أو خارجه تحت إشراف معلمهم، بقصد تسهيل عملية التعلم، وتحقيق الأهداف المنشودة" (ص.21).

ومن رؤية شمولية أكثر اتساعاً، تعرفها عبد البر (2020) بأنها: "مجموعة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها المتعلم من خلال الأنشطة المختلفة التي يمر بها أثناء حياته المدرسية" (ص.236).

#### ثانياً: أهمية الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية

تتحدد أهمية الخبرات التعليمية لأي مقرر دراسي بوجه عام، ولمقرر التربية البدنية بوجه خاص بحسب ما أوضحت عاشور وأبو الهيجاء (2009)؛ والحريري (2012) فيما يلي:

- إنها تقع ضمن الإطار العام للمقرر الدراسي، وتتضمن مختلف الخبرات التعليمية والتعلمية الواجب إكسابها للمتعلمين داخل الصف وخارجه.
- إنها ترتبط بعلاقة وثيقة الصلة ببعض المتغيرات التعليمية المهمة، كالاستعداد للتعلم، والفروق الفردية بين المتعلمين.
- إنها تمثل الميزان الذي يستخدم لقياس التعلم لدى المتعلمين.
- أنها تتحمل الدور الأكبر في تهذيب القدرات الحركية الحسية والجسمية لدى المتعلمين.

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة في اختيار الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية

من منظور التأثير المتبادل بين مختلف عناصر المنظومة التعليمية، توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار أو تنظيم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية، والتي يمكن حصرها وفقاً لما ذكره فرحان (2008) فيما يلي:

- مستوى النضج العقلي أو الاستعداد الذهني للمتعلمين.
- طبيعة الأنشطة الرياضية المستهدفة في المقرر، خاصة التي تتطلب قدرات من التوافق.
- القوة والحجم كمتطلب سابق لتعلم بعض الأنشطة الرياضية.
- طبيعة اهتمامات المتعلمين وميولهم.

#### رابعاً: معايير اختيار الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية

1. أن تكون الخبرات التعليمية مرتبطة بالأهداف العامة والخاصة لمقرر التربية البدنية.
2. أن تكون الخبرات التعليمية ذات أهمية بالنسبة لنمو المتعلمين في مختلف الجوانب.
3. أن تكون الخبرات التعليمية مرتبطة بالواقع الاجتماعي والثقافي والقيمي للمتعلمين.
4. أن تكون الخبرات التعليمية متوازنة وشاملة ومتعمقة.
5. أن تراعي الخبرات التعليمية الفروق الفردية بين المتعلمين.

#### خامساً: معايير تنظيم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية

يتم تنظيم الخبرات التعليمية في المقررات الدراسية، ومنها مقرر التربية البدنية، في إطار الالتزام بعدد من المعايير التي تتمثل بحسب ما أوضح حسين (2013)؛ والقيسي (2018) فيما يلي:

1. المجال أو المدى: ويعني تغطية الخبرات التعليمية لمجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يستهدفها المقرر.
2. الاستمرارية: ويقصد بها التنظيم الرأسي أو العلاقة الرأسية بين موضوعات وأنشطة المقرر عبر الصفوف الدراسية المتتابعة، وهي تمثل العلاقة بين العناصر الأساسية والخبرات التعليمية وعلاقتها بالزمن، واستمرار الأثر الناتج، إضافة خبرات مماثلة لاحقة بصورة أكثر عمقاً وتوسعاً كلما ارتقى السلم التعليمي.
3. التتابع: ويعني بناء خبرات تعليمية لاحقة متتالية تضاف إلى الخبرات السابقة في المقرر، وبحيث تكون هذه الخبرات اللاحقة ذات أثر إيجابي في تطوير قدرات المتعلمين، وتغيير سلوكياتهم المرغوبة نحو الأفضل.
4. الترابط والتكامل: ويقصد بها العلاقة الأفقية للخبرات التعليمية بين المقررات الدراسية المختلفة، بحيث يساعد تنظيمها المتعلمين في اكتساب سلوكيات ومهارات أفضل تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المقصودة بأقصى درجة ممكنة.

#### المبحث الثالث: المهارات الإبداعية في مقرر التربية البدنية

إن المهارات الإبداعية في جوهرها تُعد من أهم مهارات التفكير العليا التي ينبغي الاهتمام بتنميتها لدى المتعلمين بمختلف المراحل الدراسية، إذ يقع على النظم التعليمية من خلال عناصرها الفاعلة الدور الأكبر في هذا الجانب، خاصة من خلال تضمين مختلف المقررات الدراسية دون استثناء القدر الكافي من هذه المهارات الحيوية، بما يسهم في إعداد النشء لمجابهة تحديات العصر الراهن.

وبناءً على طبيعة الموضوع الذي تتناوله الدراسة الحالية، فإنه تم إفراد هذا المبحث لتناول المهارات الإبداعية في مقرر التربية البدنية، وذلك من خلال بيان مفهوم الإبداع، ومفهوم المهارات الإبداعية، وخصائصها، وأهميتها في التربية البدنية، إلى جانب التطرق إلى العوامل المؤثرة في تنميتها لدى المتعلمين في التربية البدنية، والإشارة لدور مقرر التربية البدنية في تنمية هذه المهارات، وتصنيف المهارات الإبداعية اللازم مراعاة تضمينها في مقرر التربية البدنية، وصولاً إلى بيان معوقات تنمية تلك المهارات من خلال مقرر التربية البدنية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

### أولاً: مفهوم الإبداع

ينظر إلى الإبداع (Creativity) باعتباره أحد المفاهيم التي يصعب الوقوف على معنى دقيق لها، حيث لم يتفق غالبية المختصين والباحثين في مجال علم النفس والتربية على تعريف محدد لهذا المفهوم (القحطاني، 2018)؛ وهو ما يرجع إلى كون الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد (Turpin، Matthee & Kruger، 2015)، وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات التي تم الاستدلال عليها في هذا الصدد:

فقد عرف الإبداع بحسب تشوينغ (Cheung)، (2016) بأنه: " قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد سواء في المفاهيم أو العمل الحقيقي" (P.142).

كما عرفه سيزنتميهالي (2017) بأنه: " أي فعل أو فكرة أو منتج يغير المجال الحالي أو يحوله إلى مجال جديد آخر". (ص.33).

### ثانياً: مفهوم المهارات الإبداعية

تعد المهارات الإبداعية أو كما يصطلحها البعض بالقدرات الإبداعية إحدى مهارات التفكير العليا التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين في المجال التربوي (الزبيدي وآخرون، 2019)، وهي تعتبر أيضاً نوعاً من مهارات التفكير المتشعب (Wang)، 2019، وقد جرى إطلاق تعريفات متعددة على هذا المفهوم من أبرزها ما يلي:

عرفت المهارات الإبداعية بحسب الحدابي والفلفلي والعلبيي (2011) بأنها: " مجموعة من المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد لإنتاج أفكار جديدة وهادفة" (ص.43).

### ثالثاً: خصائص المهارات الإبداعية

للمهارات الإبداعية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مهارات التفكير الأخرى، والتي تشمل بحسب ما أوضح المعاضيدي (2014)؛ والزبيدي وآخرون (2019)؛ وعبد الحليم (2019) ما يلي:

1. أنها مهارات أصيلة، وغير شائعة، وتنطوي على معايير جمالية بقدر ما تنطوي على معايير عملية.
2. أنها مهارات تعتمد بدرجة كبيرة على الدوافع الداخلية لدى الفرد.
3. أنها مهارات تقود الفرد إلى التفكير بشكل غير تقليدي وغير مألوف.

4. أنها مهارات تتطلب درجات عالية من الدافعية والمثابرة، و تتطلب تعديل بعض الأفكار المقبولة مسبقاً. تتفاوت في مستواها لدى الفرد الواحد. و تدفع الفرد نحو التقصي والاكتشاف، و تتضمن ممارسة عمليات عليا من التفكير. و تضي على الفرد سمات المرونة والاستقلالية والضبط الذاتي.

#### رابعاً: أهمية المهارات الإبداعية للمتعلمين في التربية البدنية

تتمتع المهارات الإبداعية بوجه عام بأهمية واضحة في ضوء انعكاساتها الإيجابية على العديد من المناحي المهمة لدى المتعلمين، حيث تتحدد أهميتها بحسب ما أورد الزبيدي وآخرون (2019) في النقاط الآتية:

- تلعب المهارات الإبداعية دوراً في تنمية قدرة المتعلمين على التفكير الإبداعي والتواصل.
- تمنح هذه المهارات المتعلمين حرية التعبير عن مختلف أفكارهم وتوجهاتهم.
- تساعد هذه المهارات المتعلمين في تفهم ذاتهم، وتفهم الآخرين.
- تعمل هذه المهارات على تمكين المتعلمين من مواجهة التحديات المختلفة، وتلبية حاجاتهم.

#### خامساً: العوامل المؤثرة في تنمية المهارات الإبداعية لدى المتعلمين في التربية البدنية

هناك ثمة إجماع بين علماء النفس والتربية على أن المهارات الإبداعية ظاهرة إنسانية معقدة تتأثر بمجموعة من العوامل المتضافرة؛ أي أنها مهارات تتأثر بعوامل مختلفة من أبرزها وفقاً لما أشار أبو جادو (2012)؛ والمعاضدي (2014)؛ ودوبري، ونازيرون، وكاندرا (Dupri)، وNazirun & Candra، (2021) ما يلي:

- العوامل الوراثية: فالوراثة تعد متطلباً أساسياً للإبداع؛ حيث يمكن أن تزود المتعلم بإمكانات تسمح له بالاستفادة من العوامل البيئية المختلفة التي تنمي لديه المهارات الإبداعية.
- العوامل البيئية: فالبيئة أحد العوامل المحددة لنمو المهارات الإبداعية وتطورها، فالمتعلم الذي يمتلك هذه المهارات هو نتاج تفاعله مع بيئته ومجمعه، ومن ثم فإن البيئة الخالية من المنيرات، تجعل المهارات الإبداعية خفية لدى المتعلم.
- العوامل الأسرية: تعد الأسرة واحدة من المتغيرات البيئية المؤثرة في المهارات الإبداعية، فلوالدين دور فاعل في تشجيع وتعزيز قدرات الفرد على التفكير الإبداعي، إلى جانب تأثير المستوى الاقتصادي والاجتماعي والجو الأسري على نمو المهارات الإبداعية.
- العوامل الذاتية: وتمثل العوامل الشخصية التي توجد داخل الفرد، ومنها الانفتاح على الخبرة، والتقييم الذاتي، والاستقلالية الذاتية.

#### سادساً: دور مقرر التربية البدنية في تنمية المهارات الإبداعية

إن المقررات الدراسية بمختلف مجالاتها العلمية يقع عليها دوراً جوهرياً في تنمية المهارات الإبداعية لدى المتعلمين بوصفها أداة التربية التي يعول عليها في إحداث التغييرات الحيوية، وفي هذا السياق يؤكد الكيلاني (2009) على إن كافة المقررات الدراسية ينبغي أن تسهم في تنمية مهارات المتعلمين الإبداعية من خلال ما يلي:

- صياغة الأهداف التربوية العامة للمقرر الدراسي بشكل مبسط، وتحليلها لأهداف تعليمية مرحلية تستهدف تنمية المهارات الإبداعية لدى المتعلمين بمختلف المراحل الدراسية.
- التخطيط المنظم المترابط للخبرات التعليمية في المقرر الدراسي، وجعلها أكثر ملاءمة للأهداف الإبداعية.
- تنظيم محتوى المقرر الدراسي وخبراته التعليمية ليصبح أكثر ملاءمة لحاجات المتعلمين الإبداعية.
- تصميم أنشطة إثرائية لتحسين عمليات التفكير الإبداعي لدى المتعلمين، ونقلهم من العمليات الذهنية البسيطة إلى المتقدمة.

### سابعاً: المهارات الإبداعية اللازم مراعاة تضمينها في مقرر التربية البدنية

تشير المراجعة الفاحصة للأدب التربوي والدراسات السابقة في مجال التربية البدنية إلى وجود تباين نسبي في التصنيفات التي وردت بشأن تحديد المهارات الإبداعية اللازم مراعاة تضمينها في الخبرات التعليمية لمقرر التربية البدنية، حيث يرى عدد من الباحثين والمختصين، بما في ذلك بن عمارة (2017)؛ وقرينات وبوعزيز (2021) تصنيف هذه المهارات إلى ثلاث مهارات أساسية على النحو الآتي: مهارة الطلاقة. مهارة المرونة. مهارة الأصالة.

وفيما يلي وصف تفصيلي لكل مهارة من هذه المهارات الإبداعية على حدة:

#### 1. مهارة الطلاقة (Fluency Skill):

يقصد بمهارة الطلاقة وفقاً لـ الجبالي (2016) أنها: " القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها" (ص. 109).

#### 2. مهارة المرونة (Flexibility Skill):

تُعرف مهارة المرونة تبعاً لما أورده رزوقي وسهيل (2018) بأنها: " تلك المهارة التي يمكن استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير، وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط، وتغيير اتجاه التفكير، والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد الفعل، وإدراك الأمور بطرق متفاوتة" (ص. 262).

#### 3. مهارة الأصالة (Originality Skill):

تعد مهارة الأصالة أهم المهارات الإبداعية، إلى جانب أنها تعكس أعلى مرتبة في التفكير الإبداعي (الحيك والشمالية والعضائية، 2014).

وتعتبر مهارة الأصالة بحسب قرقر والللا (2017) عن: " قدرة الفرد على التجديد والخروج عن المألوف" (ص. 77).

#### 4. مهارة التفاصيل (Elaboration Skill):

تُعرف مهارة التفاصيل أو كما تصطلح أحياناً بالإفاضة أو بإدراك التفاصيل بحسب عبد الحسين ومتعب (2013) بأنها "القدرة الإبداعية على تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محددة، كتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض أو إضافة محسنات على حركة رياضية" (ص. 72).

وفي سياق مختصر ينظر قرقرز واللالا (2017) إلى مهارة التفاصيل باعتبارها " قدرة الفرد على إضافة تفاصيل للفكرة الأصلية" (ص.77).

#### 5. مهارة الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems Skill):

يقصد بمهارة الحساسية للمشكلات تبعاً للتيممي (2016) أنها: " الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في الموقف، والسرعة في ملاحظة المشكلة مقارنة بالآخرين، والتحقق من وجودها، ومن ثم البحث عن حل لها، وإضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات" (ص.51).

#### ثامناً: معوقات تنمية المهارات الإبداعية من خلال مقرر التربية البدنية

1. الاهتمام بالكم في تصميم الخبرات التعليمية لمقرر التربية البدنية على حساب الكيف بما لا يلبي حاجات المتعلمين.
2. تركيز مقرر التربية البدنية على تطوير الصفات البدنية مقابل إهمال التركيز على المهارات الإبداعية.
3. تفعيل الأساليب التدريسية التقليدية التي تركز على تلقين المتعلم، وأسلوب الشرح اللفظي بدلاً من الأساليب التدريسية التي تركز على الدور الإيجابي للمتعلم في عملية التعلم.
4. عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين في تصميم الخبرات التعليمية لمقرر التربية البدنية.
5. قلة توافر عنصر التشويق في تصميم أنشطة مقرر التربية البدنية مما يحد من تطور قدرات المتعلمين الإبداعية.
6. عدم التنوع في استراتيجيات التدريس المستخدمة في تصميم مقرر التربية البدنية.
7. قلة توظيف الوسائط التكنولوجية المختلفة في تصميم مقرر التربية البدنية.
8. تفعيل أساليب التقويم التي تعتمد على حفظ المعلومات واسترجاعها.

## 2.2. الدراسات السابقة

### 1.2.2. الدراسات السابقة التي تناولت تقويم مقرر التربية البدنية

أجريت دراسة الزعبي (2015) بهدف تقويم أهداف منهاج التربية البدنية لتلاميذ المرحلة الإعدادية في ضوء معايير الجودة بدولة الكويت. ولتحقيق ذلك، اتبع المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من (114) مفردة؛ بواقع (32) مشرفاً تربوياً، و(82) معلماً للتربية البدنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح طريقة صياغة أهداف منهاج التربية البدنية لتلاميذ المرحلة الإعدادية، وعدم تحقيقها لمعايير ومتطلبات الجودة، إلى جانب عدم اهتمام الأهداف المعرفية والحركية للمنهاج بالنواحي الخاصة بالثقافة الرياضية للمقررات الدراسية، وقصور الأهداف الوجدانية للمنهاج في الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والانفعالية لتلاميذ المرحلة الإعدادية.

وهدف دراسة الشحات وآخرون (2016) إلى تقويم منهاج التربية الرياضية للمرحلة الثانوية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ من وجهة نظر موجهي ومعلمي التربية الرياضية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة لغرض جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (30) معلماً للتربية الرياضية، و(20) مشرفاً تربوياً للتربية الرياضية.



وقد انتهت نتائج الدراسة إلى أن أهداف منهاج التربية الرياضية تنمي الجوانب التربوية والمعرفية والوجدانية والنفس حركية لدى المتعلمين بشكل غير كاف، وأن محتوى المنهاج يراعي الفروق الفردية، في حين تبين أن منهاج التربية الرياضية لا ينمي مختلف المهارات الفنية لكل لعبة رياضية، ولا تتم عملية التقويم بصورة شاملة ومتكاملة.

أما دراسة نزارى وجعفري ونصر ومرندي (Nazari, Jafari, Nasr & Marandi, 2017) فاستهدفت تقويم منهج التربية البدنية للصفين الأول والثاني من المرحلة الابتدائية في إيران. ولتحقيق هذه الأهداف، اتبع المنهج النوعي، وجمعت البيانات بواسطة المقابلة الشخصية شبه المنظمة، وشملت عينة الدراسة (15) من الأساتذة في مجال التربية البدنية اختبروا بطريقة أخذ العينات الهادفة. وقد أظهرت النتائج أن مناهج التربية البدنية الحالية في المدارس الابتدائية الإيرانية غير مواتية من حيث الأهداف، والمحتوى، واستراتيجيات التدريس والتعلم، وطرق تقييم المعرفة، والمهارات والمواقف، إلى جانب أن هذه المناهج لا تلبي توقعات التربية البدنية بشكل كامل.

كذلك عيّنت دراسة رضوان (2021) بتقويم منهج التربية البدنية للمرحلة الثانوية بالسودان من حيث (الأهداف، المحتوى، التنظيم، الإمكانيات المادية، الإعداد المهني للمعلم، التقويم). وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً للتربية البدنية بولاية الخرطوم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود منهج مكتوب ذي خطة واضحة ومحتوى تعليمي محدد لمنهج التربية البدنية في المرحلة الثانوية، وندرة الإمكانيات المادية والأجهزة والأدوات التي تساعد على تنفيذ هذا المنهج.

## 2.2.2. الدراسات السابقة التي تناولت مقرر التربية البدنية والمهارات الإبداعية

وسعت دراسة الخصاونة (2011) إلى الكشف عن أثر منهاج الجميز على تنمية مستوى التفكير الإبداعي لدى طالبات كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك. وفي ضوء هذه الأهداف، استخدم المنهج التجريبي بالتصميم شبه التجريبي ذا المجموعة الواحدة، وتمثلت أداة الدراسة في اختبار تورانس للتفكير الإبداعي بصورته اللفظية، وشملت عينة الدراسة التجريبية (30) طالبة من المسجلات بمساق الجميز بكلية التربية الرياضية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لمنهاج الجميز على تنمية مستوى التفكير الإبداعي لدى طالبات كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجموعة التجريبية في القياس البعدي والقبلي لمستوى مهارات التفكير الإبداعي المتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الأصالة).

كما اهتمت دراسة الحايك وزايد ودويلى وخصاونة (2012) بالتعرف على المهارات المهنية الإبداعية المكتسبة من دراسة مناهج التربية الرياضية في الجامعة الأردنية من منظور الطلبة. وبناءً على ذلك، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (95) طالباً وطالبة بكلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود إجماع بين الباحثين من طلاب وطالبات كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية على أن اكتسابهم المهارات المهنية الإبداعية من دراسة مناهج التربية الرياضية في الجامعة الأردنية جاء بمستوى منخفض نسبياً.

واتجهت دراسة محمد وعبود (2015) إلى تقصي فاعلية منهاج تعليمي مقترح لدروس التربية الحركية باستخدام التدريس الفعال في تنمية التفكير الإبداعي لدى أطفال المرحلة التمهيديّة. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج التجريبي بالتصميم شبه التجريبي، وشملت أدوات الدراسة اختبار التفكير الإبداعي للأداء والحركة، وتكونت عينة الدراسة من (40) طفلاً بالمرحلة التمهيديّة بإحدى روضات محافظة البصرة قسموا بالتساوي إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية. وقد أظهرت النتائج فاعلية المنهاج التعليمي المقترح لدروس التربية الحركية باستخدام التدريس الفعال (أسلوب حل المشكلات، الاستكشاف الموجه) الذي تضمن مجموعة من الأنشطة الحركية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي المتمثلة في: (الطلاقة، التخيل، الأصالة) لدى أطفال المرحلة التمهيديّة.

كذلك استهدفت دراسة سيتياوان وجوليانتين وكومارودين (Setiawan, Juliantine & Komarudin, 2017) تقصي أثر استخدام نموذج التعلم القائم على حل المشكلات في تنمية إبداع الطلاب في التربية البدنية في ضوء مراجعة حاصل الشدائد. ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج التجريبي بالتصميم شبه التجريبي، وجمعت البيانات بواسطة مقياسين لقياس مستوى حاصل الشدائد والإبداع، وتألّفت عينة الدراسة من (60) طالباً بالصف العاشر بمنطقة سيباناس بإندونيسيا قسموا إلى مجموعتين؛ المجموعة الأولى تضم (30) طالباً يتمتعون بمهارات عالية في حاصل الشدائد، والمجموعة الثانية تتألّف من (30) طالباً يتمتعون بمهارات منخفضة في حاصل الشدائد. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاعل بين نموذج التعلم وحاصل الشدائد على إبداع الطلاب، ووجود أثر إيجابي لاستخدام نموذج التعلم القائم على حل المشكلات على تنمية إبداع الطلاب في التربية البدنية.

واهتمت دراسة الحايك والشديفات (2018) بتعرف دور إستراتيجية حل المشكلات في تدريس مناهج كرة السلة على تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلبة من منظور المعلمين. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة، وتألّفت عينة الدراسة من (124) معلماً ومعلمة للتربية الرياضية في عدد من المدارس الحكومية والأهلية بمدينة لواء قسبة المفرق وإربد الأولى. وقد بينت النتائج أن دور استراتيجية حل المشكلات في تدريس مناهج كرة السلة في تطوير مستوى مهارات التفكير الإبداعي من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً سواء في الدرجة الكلية، أو كافة المجالات الفرعية الأربعة المتمثلة في: (الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، الأصالة).

### 3. إجراءات الدراسة الميدانية

#### 1.3. منهج الدراسة:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وأهدافها، تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، الذي يعرف بحسب العساف (2012) بأنه: " المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب " (ص 179). وقد تم اختيار هذا المنهج تحديداً؛ نظراً لكونه يتيح تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة.

### 2.3. مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من كافة معلمي التربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة، من القائمين على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1443 هـ / 1444 هـ، والبالغ عددهم (84) معلماً بحسب إحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الباحة؛ وذلك بواقع (83) معلماً للتربية البدنية بالمدارس الحكومية، ومعلماً واحداً للتربية البدنية بالمدارس الأهلية.

### 3.3. عينة الدراسة:

في ضوء صغر حجم مجتمع الدراسة، وإمكانية حصره كاملاً، فقد تم توزيع الأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات على كامل أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وبعد مرور فترة كافية بلغت (45) يوماً تم الحصول على (77) استجابة مكتملة البيانات. وبناءً على ذلك، بلغ إجمالي عدد أفراد الدراسة (77) معلماً للتربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة، من القائمين على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1443 هـ / 1444 هـ، وذلك بما يمثل (92,77%) من إجمالي حجم المجتمع المبحوث.

وفي سبيل تحديد خصائص أفراد الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على القسم الأول من أداة الدراسة، والمتعلق بالبيانات الأولية، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (1-3):

الجدول (1-3) خصائص أفراد الدراسة بحسب البيانات الأولية (ن=77)

م	البيانات الأولية	الفئات الفرعية	التكرار	النسبة المئوية
1	المؤهل العلمي	بكالوريوس	69	89,6%
		دراسات عليا	8	10,4%
		المجموع	77	100%
2	الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	34	44,2%
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	15,6%
		10 سنوات فأكثر	31	40,3%
		المجموع	77	100%
3	نوع المدرسة	مدرسة حكومية	76	98,7%
		مدرسة أهلية	1	1,3%
		المجموع	77	100%

يتضح من الجدول (1-3) أن غالبية أفراد الدراسة من معلمي التربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس)، وذلك بتكرار (69) مرة، وبما يوافق نسبة مئوية قدرها (89,6%) من الإجمالي، يليهم أفراد الدراسة ممن يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا)، بتكرار (8) مرات، ونسبة مئوية قدرها (10,4%) من الإجمالي.

### 4.3. أدوات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، جرى تصميم الأدوات الآتيتين:

#### 1. قائمة المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي:

استناداً إلى ما تهدف الدراسة إلى تحقيقه من أهداف، كان يلزم التوصل إلى المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي؛ لذا قام الباحث بإعداد قائمة تنطوي على مجموعة من المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من خلال الاعتماد على الإجراءات التالية:

#### أ- الهدف من القائمة:

استهدفت القائمة تحديد أهم المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي، وذلك تمهيداً للاستعانة بها في بناء الاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي.

#### ب- مصادر بناء القائمة:

تم بناء القائمة بالاعتماد على عدد من المصادر التي يمكن إجمالها في الآتي:

1. الأدبيات التربوية التي تناولت المهارات الإبداعية بوجه عام، والمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ المرحلة الابتدائية على وجه الخصوص.
2. الدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي تناولت المهارات الإبداعية في مجال التربية البدنية المناسبة لتلاميذ المرحلة الابتدائية.
3. دليل المعلم للتربية البدنية للصف السادس الابتدائي الصادر عن وزارة التعليم السعودية في العام 2016.

#### ج- وصف القائمة في صورتها الأولية:

- المهارة الإبداعية الأولى (الطلاقة): ويُقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من المفاهيم الحركية، أو أداء أكبر عدد ممكن من المهارات الحركية الأساسية والرياضية في فترة زمنية محددة، وقد انطوت على (8) ثمانية مهارات فرعية.
- المهارة الإبداعية الثانية (المرونة): ويُقصد بها القدرة على إنتاج تمرينات وخبرات متنوعة أو اتباع أكثر من طريقة لأداء المهارات الأساسية والرياضية، وقد انطوت على (6) ستة مهارات فرعية.
- المهارة الإبداعية الثالثة (الأصالة): ويُقصد بها القدرة على إيجاد تمارين وأنشطة ومفاهيم غير تقليدية أو أداء مهارات حركية غير تقليدية وقد انطوت على (8) ثمانية مهارات فرعية.
- المهارة الإبداعية الرابعة (التفاصيل): ويُقصد بها القدرة على إضافة تفاصيل جديدة لتوضيح أو وصف المفاهيم والمهارات الأساسية والرياضية وجعلها أكثر وضوحاً، وقد انطوت على (7) سبعة مهارات فرعية.

- المهارة الإبداعية الخامسة (الحساسية للمشكلات): ويُقصد بها القدرة على تحديد المشكلات، واتباع خطوات لحلها، وتقييم البدائل المطروحة لحلها، والتنبؤ ببعض النتائج أو الصعوبات أو المعوقات ذات الصلة بأداء مهارة أساسية أو رياضية ما، وقد انطوت على (8) ثماني مهارات فرعية.

#### د- تحكيم القائمة :

للتحقق من سلامة بناء القائمة وصلاحيه محتواها، واتفاقها مع ما وضعت لأجله، جرى عرضها في صورتها الأولية على عدد (12) محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس وباحثي الدكتوراه في مجال مناهج وطرق تدريس التربية البدنية وعلوم الصحة وعلم النفس بعدد من الجامعات السعودية والمصرية، بما في ذلك جامعة أم القرى، وجامعة الباحة، وجامعة الإسكندرية، وجامعة المنصورة، وجامعة المنيا (انظر ملحق 2).

#### هـ- الصورة النهائية للقائمة :

للتوصل إلى الصورة النهائية للقائمة، تم الإبقاء على المهارات التي حصلت على نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء السادة المحكمين، إلى جانب إجراء بعض التعديلات التي أقرها السادة المحكمون بشأن تعديل صياغة بعض عبارات القائمة، ويوضح الجدول (2-3) حساب نسبة اتفاق المحكمين على قائمة المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي:

الجدول (2-3) حساب نسبة اتفاق السادة المحكمين على قائمة المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي

الحكم على العبارة	نسبة الاتفاق* %	تكرار الاتفاق	المحكمون												العبارة
			12	11	10	9	7	7	6	5	4	3	2	1	
الإبقاء	100%	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
الإبقاء	83,3%	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2
الإبقاء	83,3%	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	3
الإبقاء	83,3%	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	4
الإبقاء	91,7%	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	5
الإبقاء	91,7%	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	6
الإبقاء	91,7%	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	7
الإبقاء	100%	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
الإبقاء	100%	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
الإبقاء	91,7%	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	10
حذف	66,7%	8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	11

الحكم على العبارة	نسبة الاتفاق* %	تكرار الاتفاق	المحكمون												العبارة	
			12	11	10	9	7	7	6	5	4	3	2	1		
الإبقاء	% 83,3	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	12
الإبقاء	% 83,3	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	13
حذف	%75,0	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	X	✓	✓	14
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	15
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
حذف	%66,7	8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	17
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
الإبقاء	% 83,3	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓	19
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20
حذف	%66,7	8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X	21
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	22
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	23
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	24
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	25
الإبقاء	% 83,3	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	26
الإبقاء	% 83,3	10	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	27
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	28
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	29
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	30
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	31
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	32
الإبقاء	%100	12	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	33
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	34
الإبقاء	%91,7	11	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	35

الحكم على العبارة	نسبة الاتفاق* %	تكرار الاتفاق	المحكمون												العبارة
			12	11	10	9	7	7	6	5	4	3	2	1	
حذف	58,3%	7	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	X	X	X	36
حذف	75,0%	9	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X	X	✓	✓	37

\* تم حساب نسبة الاتفاق بقسمة عدد تكرارات الاتفاق بين المحكمين على إجمالي عدد المحكمين (12) \* 100.

ويتضح من الجدول (2-3) أن هناك (6) ستة عبارات تم حذفها من قائمة المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي؛ نظراً لعدم حصولها على نسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء السادة المحكمين، وهي العبارات رقم (11)، و(14)، و(17)، و(21)، و(36)، و(37)؛ وبذلك أصبحت القائمة في صورتها النهائية (انظر الملحق 3) مؤلفة من (31) مهارة فرعية موزعة على خمس مهارات إبداعية رئيسية.

## 2. استبانة تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية:

في ضوء أهداف الدراسة، فإنه يلزم التعرف على مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي؛ لذا قام الباحث ببناء استبانة لتحقيق هذا الغرض من خلال الاعتماد على الإجراءات التالية:

### أ- الهدف من الاستبانة:

استهدف بناء الاستبانة التعرف على مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر معلمي التربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة.

### ب- مصادر بناء الاستبانة:

1. قائمة المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي في صورتها النهائية، وما اشتملت عليه من مهارات فرعية.
2. الدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي عنيت بتقويم مقررات التربية البدنية بوجه عام، ومن أبرزها: دراسة الزعبي (2015)؛ ودراسة الشحات وآخرون (2016)؛ ودراسة نزاري وآخرون (Nazari et al., 2017)؛ ودراسة رضوان (2021)؛ ودراسة قسيمي وبوجليدة (2021).

### ج- وصف الاستبانة في صورتها الأولية:

- القسم الأول: البيانات الأولية، وهي:

- الاسم (اختياري).
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة التدريسية (أقل من 5 سنوات، - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- نوع المدرسة (مدرسة حكومية، مدرسة أهلية).
- القسم الثاني: مجالات الاستبانة، حيث تضمن (31) عبارة موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي:
  - المجال الأول: مهارة الطلاقة، والذي تألف من (8) ثماني مهارات فرعية.
  - المجال الثاني: مهارة المرونة: والذي تألف من (4) أربعة مهارات فرعية.
  - المجال الثالث: مهارة الأصالة: والذي تألف من (6) ستة مهارات فرعية.
  - المجال الرابع: مهارة التفاصيل: والذي تألف من (7) سبعة مهارات فرعية.
  - المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات: والذي تألف من (6) ستة مهارات فرعية.

ولتحديد مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي على مجالات الاستبانة وعباراتها، تم إعطاء كل عبارة وزن مدرج وفق سلم التدرج الثلاثي ليكرت الآتي: (عالية، متوسطة، منخفضة)، وذلك بحيث منحت كل استجابة الدرجات التالية: (3، 2، 1) على التوالي. ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الاستبانة، تم حساب المدى وطول الفئة بطرح أقل درجة من أعلى درجة (3-1=2)، ثم قسمة الناتج على عدد الفئات (2 ÷ 3 = 0.66)، واستناداً إلى ما سبق، تم تقدير درجة المراعاة بحسب معيار الحكم على الاستجابات بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي الموزون للمجال، والدرجة الكلية للاستجابة من خلال الفئات الموضحة في الجدول (3-3):

جدول (3-3): معيار الحكم على الاستجابات

المتوسط الحسابي	درجة المراعاة	الفئة
من 1.00 إلى 1.66	منخفضة	الأولى
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة	الثانية
من 2.34 إلى 3	عالية	الثالثة

#### د- التحقق من صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق (Validity) أن تكون الاستبانة صالحة لتحقيق ما أعدت لأجله من أهداف، وأن تقيس ما يجب عليها قياسه (أبو سمرة والطيطي، 2020). وفي سبيل التحقق من صدق الاستبانة تم اتباع طريقتين هما:



**- الصدق الظاهري:**

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، أو ما يعرف بصدق المحكمين من خلال عرضها في صورتها الأولية على عدد (12) محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس وباحثي الدكتوراه في مجال مناهج وطرق تدريس التربية البدنية وعلوم الصحة وعلم النفس بعدد من الجامعات السعودية والمصرية، بما في ذلك جامعة أم القرى، وجامعة الباحة، وجامعة الإسكندرية، وجامعة المنصورة، وجامعة المنيا (انظر ملحق 2).

**- صدق الاتساق الداخلي:**

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمجالات وعبارات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً للتربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة، من القائمين على رأس العمل خلال الفصل الأول من العام الدراسي 1443 هـ / 1444 هـ، وإيجاد مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك إيجاد مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، والتحقق من ذلك بإيجاد معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، وفيما يلي يبين الجدول رقم (3-4)، والجدول رقم (3-5) النتائج ذات الصلة:

**جدول (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه (ن=30)**

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المجال الأول: مهارة الطلاقة				المجال الثاني: مهارة المرونة			
1	**0,612	5	**0,669	1	**0,686	2	**0,732
2	**0,601	6	**0,642	2	**0,826	3	**0,723
3	**0,723	7	**0,763	3	**0,574	4	**0,623
4	**0,623	8	**0,712	4			
المجال الثالث: مهارة الأصالة				المجال الرابع: مهارة التفاصيل			
1	**0,672	5	**0,840	1	**0,662	5	**0,781
2	**0,675	6	**0,601	2	**0,617	6	**0,774
3	**0,755			3	**0,769	7	**0,759
4	**0,762			4	**0,853		
المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات							
1	**0,658	3	**0,656	5	**0,798		
2	**0,574	4	**0,747	6	**0,618		

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3-4) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كافة عبارات المجالات الخمسة للاستبانة المتمثلة في: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه جاءت موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت للمجال الأول بين (0.601) و(0.763)، وتراوحت للمجال الثاني بين (0,574) و(0,826)، كما تراوحت للمجال الثالث بين (0,601)، و(0,840)، فيما تراوحت للمجال الرابع بين (0,617) و(0,853)، وأخيراً تراوحت للمجال الخامس بين (0,574) و(0,798).

#### جدول رقم (3-5): قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة (ن=30)

م	المجال	معامل الارتباط
1	المجال الأول: مهارة الطلاقة	**0,807
2	المجال الثاني: مهارة المرونة	**0,893
3	المجال الثالث: مهارة الأصالة	**0,792
4	المجال الرابع: مهارة التفاصيل	**0,764
5	المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات	**0,864

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (3-5) أن كافة المجالات الخمسة ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبانة بقيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط بيرسون لهذه المجالات مساوية لـ (0.807)، و(0,893)، و(0,792)، و(0,764)، و(0,864) على التوالي؛ وهو ما يشير إلى تمتع مجالات الاستبانة بدرجة ملاءمة من صدق الاتساق الداخلي.

#### هـ. التحقق من ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات (Reliability) أن تعطي الأداة نفس النتائج تقريباً في حال ما طبقت على العينة نفسها في الظروف والمواقف نفسها خلال فترة زمنية معينة (أبو سمرة والطيطي، 2020). وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم توزيعها على العينة الاستطلاعية آنفة الذكر، ومن ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha coefficient) لكل مجال من مجالات الاستبانة الخمسة، وكذلك حسابه لمجمل الأداة. وفيما يلي يبين الجدول (3-6) النتائج ذات التي تم الحصول عليها:

#### جدول (3-6) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ وفقاً لكل مجال (ن=30)

المجال	عدد العبارات	معاملات الثبات
المجال الأول: مهارة الطلاقة	8	0,818
المجال الثاني: مهارة المرونة	4	0,656
المجال الثالث: مهارة الأصالة	6	0,806
المجال الرابع: مهارة التفاصيل	7	0,865

المجال	عدد العبارات	معاملات الثبات
المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات	6	0,760
الاستبانة ككل	31	0,930

يتضح من الجدول (3-6) أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (0.930). كما بلغت قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة الخمسة المتمثلة في (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات) ما قدره (0.818)، و(0.656)، (0,806)، (0,865)، (0,760) على التوالي، وجميع هذه القيم تشير إلى درجة ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة الحالية.

### 5.3. إجراءات تطبيق الدراسة:

- 1- بعد بناء أدوات الدراسة، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم الحصول على خطابات تسهيل مهمة الباحث من جامعة أم القرى، وذلك لتطبيق الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة.
- 2- تولى الباحث عملية توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على كافة أفراد مجتمع الدراسة من معلمي التربية البدنية للصف السادس الابتدائي بمنطقة الباحة بأسلوب الحصر الشامل، والبالغ عددهم بحسب الإحصاءات الرسمية (84) معلماً.
- 3- بعد مرور فترة كافية بلغت (45) يوماً من تاريخ بدء توزيع الاستبانة، تم حصر الاستجابات المكتملة والصالحة للتحليل، والتي بلغت (77) استجابة، ومن ثم جرى ترميز البيانات، وإدخالها على ذاكرة الحاسوب بهدف إخضاعها للتحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصاراً بـ (SPSS 28.0)، وذلك بما يفيد في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.
- 4- نظمت البيانات المتحصل عليها، وتمت جدولتها وترتيبها تبعاً لنسق عرض أسئلة الدراسة، ومن ثم جرى مناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.
- 5- تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

### 6.3. الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في الآتي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages)؛ لتحديد خصائص أفراد الدراسة بحسب البيانات الأولية، وتعرف توزيع استجاباتهم على عبارات الاستبانة وفقاً لسلم التقدير الثلاثي المتبع في أداة الدراسة.
- 2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 3- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

4- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية (Mean and Standard Deviations)؛ للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، إلى جانب الإجابة على الأسئلة الفرعية من الثاني إلى السادس.

5 - اختبار كولموجوروف- سمرنوف (One Sample Kolmogorov- Smirnov Test)؛ للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وقد جاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

**جدول (3-7) اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف- سمرنوف (One Sample Kolmogorov- Smirnov Test)**  
( $n=77$ )

المجال	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
المجال الأول: مهارة الطلاقة	8	0,148	أقل من 0,001
المجال الثاني: مهارة المرونة	4	0,212	أقل من 0,001
المجال الثالث: مهارة الأصالة	6	0,149	أقل من 0,001
المجال الرابع: مهارة التفاصيل	7	0,147	أقل من 0,001
المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات	6	0,141	أقل من 0,001

يتضح من الجدول (3-7) أن قيم مستويات الدلالة لاختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف- سمرنوف لكافة المجالات الخمسة للاستبانة جاءت أقل من (0.01)؛ مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 4. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

##### عرض نتائج السؤال الأول وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول، الذي نص على: "ما المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي؟". تم إتباع عدد من الإجراءات في سبيل تحديد المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي، حيث جرت مراجعة الأدبيات التربوية، والدراسات والأبحاث العلمية السابقة التي تناولت المهارات الإبداعية بوجه عام، والتي تناولت المهارات الإبداعية في مجال التربية البدنية المناسبة لتلاميذ المرحلة الابتدائية على وجه الخصوص، إلى جانب استقراء دليل المعلم للتربية البدنية للصف السادس الابتدائي الصادر عن وزارة التعليم السعودية في العام 2016، وذلك بما أفضى إلى إعداد قائمة أولية بالمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي، والتي تم تحكيمها للتحقق من سلامتها واكتمالها بعرضها في صورتها الأولية على عدد (12) محكماً من أصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس وباحثي الدكتوراه في مجال مناهج وطرق تدريس التربية البدنية وعلوم الصحة بعدد من الجامعات السعودية والمصرية، بما في ذلك جامعة أم القرى، وجامعة الباحا، وجامعة الإسكندرية، وجامعة المنيا، وذلك على النحو الذي سبق تفصيله في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

## نتائج الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، الذي نص على: "ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات الخمسة للاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، والمتمثلة في: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الإصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات)، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لمدى المراعاة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-4):

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة (مرتبة تنازلياً) (ن=77)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة المراعاة
المجال الثالث: مهارة الإصالة	2.37	0.468	79,00	1	عالية
المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات	2.36	0.482	78,67	2	عالية
المجال الرابع : مهارة التفاصيل	* 2.35	0.449	78.33	3	عالية
المجال الثاني: مهارة المرونة	2.35	0.478	78,33	4	عالية
المجال الأول : مهارة الطلاقة	1.95	0.282	65,00	5	متوسطة
المتوسط الحسابي العام لدرجة المراعاة ككل	2.28	0,373	76.00	متوسطة	

\* تم ترتيب المجالات التي حصلت على متوسطات حسابية متساوية تنازلياً تبعاً للانحراف المعياري الأقل.

يتضح من الجدول (1-4) أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء في مجمله بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2.28 من 3)، وانحراف معياري (0.373)، ونسبة مئوية بلغت (76,00%).

## عرض نتائج السؤال الثاني وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني، الذي نص على: "ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الطلاقة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟".

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الأول من الاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس

لمهارة الطلاقة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام للمجال ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (2-4):

جدول (2-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الطلاقة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة مرتبة تنازلياً (ن=77)

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			الدرجة	المراعاة	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي
			عالية	متوسطة	منخفضة						
7	1	تهتم الخبرات التعليمية في المقرر بتحديد أكبر عدد ممكن من مواصفات الأداء الصحيح لمهارة أساسية ما في فترة زمنية محددة.	35	35	7	عالية	0,647	2.36			
			45.5	45.5	9.1						
5	2	تتضمن الخبرات التعليمية في المقرر إنتاج أكبر عدد ممكن من الأسئلة حول مهارة رياضية ما في فترة زمنية محددة.	33	38	6	عالية	0,623	2.35			
			42.9	49.4	7.8						
6	3	تهتم الخبرات التعليمية في المقرر بتحديد أكبر عدد ممكن من الأخطاء المتوقعة أثناء أداء مهارة رياضية ما في فترة زمنية محددة.	30	41	6	متوسطة	0,612	2.31			
			39.0	53.2	7.8						
8	4	تركز الخبرات التعليمية في المقرر على تحديد أكبر عدد ممكن من مواصفات الأداء القانوني المرتبطة بممارسة لعبة رياضية ما في فترة زمنية محددة.	28	43	6	متوسطة	0,603	2.28			
			36.4	55.8	7.8						
4	5	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر إنتاج أكبر عدد ممكن من الحلول لمشكلة رياضية ما في فترة زمنية محددة.	28	42	7	متوسطة	0,620	2.27			
			36.4	54.5	9.1						
2	6	تركز الخبرات التعليمية في المقرر على أداء أكبر عدد ممكن من المهارات الحركية التي تنتمي لفئة واحدة في فترة زمنية محددة.	31	12	34	متوسطة	0,923	1.96			
			40.3	15.6	44.2						
1	7	تهتم الخبرات التعليمية في المقرر بإنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات لمفهوم حركي ما في فترة زمنية محددة.	0	8	69	منخفضة	0,307	1.10			
			0	10.4	89.6						

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			الدرجة	المراعاة	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي
			عالية	متوسطة	منخفضة						
3	8	تشمل الخبرات التعليمية في المقرر تحديد أكبر عدد ممكن من الأدوات التي تساعد على أداء مهارة رياضية ما في فترة زمنية محددة.	ك	0	1	76	منخفضة	0,113	1.01	1.01	1.01
			%	0	1.3	98.7					
		المتوسط الحسابي العام للمجال الأول (مهارة الطلاقة)				متوسطة	0.282	1.95			

يتضح من الجدول (2-4) أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الطلاقة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (متوسطة)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (1,95 من 3)، وانحراف معياري (0.282)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.36)، و(1.01)؛ أي أنها انحصرت بين الفئتين الثالثة والأولى من فئات المقياس الثلاثي ليكرت، والتي تشير إلى درجة مراعاة (عالية) إلى (منخفضة).

#### عرض نتائج السؤال الثالث وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثالث، الذي نص على: "ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة المرونة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟".

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثاني من الاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة المرونة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام للمجال ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-4):

جدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة المرونة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة مرتبة تنازلياً (ن=77)

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			الدرجة	المراعاة	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي
			عالية	متوسطة	منخفضة						
2	1	تعزز الخبرات التعليمية في المقرر إنتاج خبرات متنوعة يمكن ربطها بخبرة ما.	ك	36	38	3	عالية	0.571	2.42	2.42	2.42
			%	46.8	49.4	3.9					
4	2	تؤكد الخبرات التعليمية في المقرر على أداء حركة رياضية حسب خطواتها الفنية بأساليب متنوعة.	ك	31	42	4	عالية	0.579	2.35	2.35	2.35
			%	40.3	54.5	5.2					

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			الدرجة	المراعاة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			عالية	متوسطة	منخفضة				
1	3	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر إنتاج تمرينات تمهيدية متنوعة تساعد على تعلم مهارة أساسية أو رياضية ما وفق الأسلوب المناسب.	ك	33	37	7	متوسطة	0.640	2.33
			%	42.9	48.1	9.1			
3	4	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر أداء مهارة أساسية أو رياضية بطرق أداء متنوعة.	ك	31	38	8	متوسطة	0.650	2.29
			%	40.3	49.4	10.4			
المتوسط الحسابي العام للمجال الثاني (مهارة المرونة)									
						عالية	0.478	2.35	

يتضح من الجدول (3-4) أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة المرونة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2,35 من 3)، وانحراف معياري (0.478)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.42)، و(2.29)؛ أي أنها انحصرت بين الفئتين الثالثة والثانية من فئات المقياس الثلاثي ليكرت، والتي تشير إلى درجة مراعاة (عالية) إلى (متوسطة).

#### عرض نتائج السؤال الرابع وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرابع، الذي نص على: "ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الأصالة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟".

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الثالث من الاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الأصالة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام للمجال ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-4):

جدول (4-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الأصالة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة مرتبة تنازلياً (ن=77)

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			الدرجة	المراعاة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			عالية	متوسطة	منخفضة				
1	1	تنطوي الخبرات التعليمية في المقرر على إيجاد تمارين غير تقليدية مبسطة تساعد على الإطالة والمرونة لكافة أجزاء الجسم.	ك	39	33	5	عالية	0.617	2.44
			%	50.6	42.9	6.5			



م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			الدرجة	المراعاة	الانحراف	المعياري	المتوسط	الحسابي
			منخفضة	متوسطة	عالية						
4	2	تؤكد الخبرات التعليمية في المقرر على أداء مهارة حركية غير تقليدية بدلاً عن المهارات التقليدية.	5	37	35	ك	عالية	0.610		2.38	
			6.5	48.1	45.5	%					
2	3	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر إيجاد أنشطة إضافية غير تقليدية لتحسين أداء المهارات الأساسية أو الرياضية.	5	38	34	ك	عالية	0.607		2.37	
			6.5	49.4	44.2	%					
5	4	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر دمج عدد من المهارات الحركية لإنتاج مهارة رياضية غير تقليدية.	6	37	34	ك	عالية	0.626		2.36	
			7.8	48.1	44.2	%					
6	5	تركز الخبرات التعليمية في المقرر على إيجاد توجيهات غير تقليدية لعوامل الأمن والسلامة التي ينبغي اتباعها أثناء ممارسة مهارة أساسية أو رياضية ما.	4	43	30	ك	متوسطة	0.576		2.33	
			5.2	55.8	39.0	%					
3	6	تهتم الخبرات التعليمية في المقرر بإيجاد مفاهيم حركية غير تقليدية ترتبط بالمفاهيم الأساسية المقررة.	9	35	33	ك	متوسطة	0.676		2.33	
			11.7	45.5	42.9	%					
المتوسط الحسابي العام للمجال الثالث (مهارة الأصالة)											

يتضح من الجدول (4-4) أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الأصالة المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2,37 من 3)، وانحراف معياري (0.468)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.44)، و(2.33)؛ أي أنها انحصرت بين الفئتين الثالثة والثانية من فئات المقياس الثلاثي ليكرت، والتي تشير إلى درجة مراعاة (عالية) إلى (متوسطة).

عرض نتائج السؤال الخامس وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الخامس، الذي نص على: "ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة التفاصيل المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟".

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الرابع من الاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس

لمهارة التفاصيل المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام للمجال ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-5):

جدول (4-5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة التفاصيل المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة مرتبة تنازلياً (ن=77)

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
5	1	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر إضافة تفاصيل جديدة لتوضيح العلاقة بين السلوك الرياضي والتغيرات الجسمية المصاحبة له.	5	34	38	2.42	0.616	عالية
			6.5	44.2	49.4			
6	2	تعنى الخبرات التعليمية في المقرر بإضافة تفاصيل جديدة لتوضيح المتطلبات السابقة اللازمة لتعلم مهارة أساسية أو رياضية ما.	5	35	37	2.41	0.614	عالية
			6.5	45.5	48.1			
4	3	تهتم الخبرات التعليمية في المقرر بإضافة تفاصيل جديدة لتوضيح الحركات البدنية المشتركة بين بعض المهارات الرياضية.	7	36	34	2,35	0.644	عالية
			9.1	46.8	44.2			
7	4	تتطوي الخبرات التعليمية في المقرر على إضافة تفاصيل جديدة لتوضيح الفرق بين المهارات الحركية الصحيحة وغير الصحيحة (مثل: الفرق بين الركلة الحرة المباشرة وغير المباشرة).	6	39	32	2,33	0.620	متوسطة
			7.8	50.6	41.6			
3	5	تعزز الخبرات التعليمية في المقرر إضافة تفاصيل جديدة لتوضيح كيفية تنفيذ مهارة أساسية أو رياضية ما.	6	40	31	2,32	0.616	متوسطة
			7.8	51.9	40.3			
2	6	تشتمل الخبرات التعليمية في المقرر على إضافة تفاصيل جديدة لتوضيح أهمية أداء نشاط رياضي ما (مثل: الإحماء، التهدئة، .... إلخ).	10	33	34	2,31	0.693	متوسطة
			13.0	42.9	44.2			
1	7	تدعم الخبرات التعليمية في المقرر إضافة تفاصيل جديدة لوصف مفهوم حركي ما وصفاً موسعاً.	5	44	28	2.29	0.586	متوسطة
			6.5	57.1	36.4			
		المتوسط الحسابي العام للمجال الرابع (مهارة التفاصيل)				2.35	0.449	عالية

يتضح من الجدول (4-5) أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة التفاصيل المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2,35 من 3)، وبانحراف معياري (0.449)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (2.42)، و(2.29)؛ أي أنها انحصرت بين الفئتين الثالثة والثانية من فئات المقياس الثلاثي ليكرت، والتي تشير إلى درجة مراعاة (عالية) إلى (متوسطة).

#### عرض نتائج السؤال السادس وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال السادس، الذي نص على: "ما مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الحساسية للمشكلات المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة؟".

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات المجال الخامس من الاستبانة التي تقيس مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الحساسية للمشكلات المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام للمجال ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-6):

**جدول (4-6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الحساسية للمشكلات المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة مرتبة تنازلياً (ن=77)**

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			المعيار الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	المراعاة بدرجة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
3	1	تتيح الخبرات التعليمية في المقرر تقييم البدائل المختلفة المطروحة لحل المشكلات الرياضية أثناء تعلم مهارة أساسية أو رياضية ما.	39	34	4	2.45	0.597	عالية
			50,6 %	44.2	5.2			
4	2	تسمح الخبرات التعليمية في المقرر بالتنبؤ بالنتائج المترتبة على ممارسة إحدى السلوكيات الحركية الخاطئة.	38	35	4	2,44	0,595	عالية
			49.4 %	45.5	5.2			
5	3	تسمح الخبرات التعليمية في المقرر بالتنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه التلاميذ أثناء ممارسة مهارة أساسية أو رياضية ما.	35	38	4	2,40	0,590	عالية
			45.5 %	49.4	5.2			
6	4	تسمح الخبرات التعليمية في المقرر بالتنبؤ بالمعوقات النفسية التي قد تواجه التلاميذ أثناء أداء مهارة أساسية أو رياضية ما.	33	38	6	2,35	0,623	عالية
			42.9 %	49.4	7.8			

م	الترتيب	العبارات	مدى المراعاة			المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	الدرجة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
2	5	تؤكد الخبرات التعليمية في المقرر على إتباع خطوات متسلسلة لحل المشكلات الرياضية أثناء أداء مهارة أساسية أو رياضية ما.	31	37	9	2,28	0,666	متوسطة
			40.3	48.1	11.7			
1	6	تشمل الخبرات التعليمية في المقرر تحديد المشكلات الرياضية الشائعة أثناء ممارسة النشاط البدني.	31	36	10	2,27	0,681	متوسطة
			40,3	46.8	13.0			
المتوسط الحسابي العام للمجال الخامس (مهارة الحساسية للمشكلات)						2,36	0,482	عالية

يتضح من الجدول (4-6) أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة الحساسية للمشكلات المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، وذلك بمتوسط حسابي عام قدره (2,36 من 3)، وبانحراف معياري (0.482)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.45)، و(2.27)؛ أي أنها انحصرت بين الفئتين الثالثة والثانية من فئات المقياس الثلاثي ليكرت، والتي تشير إلى درجة مراعاة (عالية) إلى (متوسطة).

نتائج الإجابة عن السؤال السابع للدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال السابع للدراسة، الذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، نوع المدرسة)؟".

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney test)؛ للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، نوع المدرسة)، إلى جانب استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis test)؛ للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة التي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية، وذلك على النحو الآتي:

1. الفروق التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي:

الجدول (4-7) اختبار مان ويتني (Mann-Whitney test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
<b>المجال الأول: مهارة الطلاقة</b>					
بكالوريوس	69	39.60	2732.50	0.701	غير دالة 0,483
دراسات عليا	8	33.81	270.50		
<b>المجال الثاني: مهارة المرونة</b>					
بكالوريوس	69	40.01	2761.00	1.20	غير دالة 0,227
دراسات عليا	8	30.25	242.00		
<b>المجال الثالث: مهارة الأصالة</b>					
بكالوريوس	69	39.87	2751.00	1.01	غير دالة 0,309
دراسات عليا	8	31.50	252,00		
<b>المجال الرابع: مهارة التفاصيل</b>					
بكالوريوس	69	39.97	2758.00	1.13	غير دالة 0,257
دراسات عليا	8	30.63	245.00		
<b>المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات</b>					
بكالوريوس	69	39.68	2738.00	0.799	غير دالة 0,424
دراسات عليا	8	33.13	265.00		
<b>درجة المراعاة ككل</b>					
بكالوريوس	69	40.07	2765.00	1.23	غير دالة 0,217
دراسات عليا	8	29.75	238.00		

يتضح من الجدول رقم (4-7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سواء في درجة المراعاة الكلية أو كافة المجالات الفرعية الخمسة المتمثلة في: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات)، وذلك اعتماداً على عدم معنوية كافة قيم (z) الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والتي بلغت (0.701، 1.20، 1.01، 1.13، 0.799) عند مستويات دلالة (0.227، 0.309، 0.257، 0.424، 0.217، 0.483) على التوالي.

## 2. الفروق التي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية:

الجدول (4-8) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الخبرة التدريسية
<b>المجال الأول: مهارة الطلاقة</b>					
0,166 غير دالة	2	3.59	33.75	34	أقل من 5 سنوات
			45.33	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			42.31	31	10 سنوات فأكثر
<b>المجال الثاني: مهارة المرونة</b>					
0,246 غير دالة	2	2.80	42,51	34	أقل من 5 سنوات
			42.04	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			33.97	31	10 سنوات فأكثر
<b>المجال الثالث: مهارة الأصالة</b>					
0,332 غير دالة	2	2.20	40.06	34	أقل من 5 سنوات
			45.92	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			35.16	31	10 سنوات فأكثر
<b>المجال الرابع: مهارة التفاصيل</b>					
0,772 غير دالة	2	0.518	38.13	34	أقل من 5 سنوات
			43.21	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			38.32	31	10 سنوات فأكثر
<b>المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات</b>					
0,831 غير دالة	2	0.369	37.71	34	أقل من 5 سنوات
			42.17	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			39.19	31	10 سنوات فأكثر
<b>درجة المراعاة ككل</b>					
0,656 غير دالة	2	0.843	38.68	34	أقل من 5 سنوات
			44.25	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			37.32	31	10 سنوات فأكثر

يتضح من الجدول رقم (4-8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغير الخبرة التدريسية، سواء في درجة المراعاة الكلية أو كافة المجالات الفرعية الخمسة المتمثلة في: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات)،

وذلك اعتماداً على عدم معنوية كافة قيم مربع كاي الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، والتي بلغت (0.843، 3.59، 2.80، 2.20، 0.518، 0.369، 0.843) عند مستويات دلالة (0.656، 0.166، 0.246، 0.322، 0.772، 0.831) على التوالي.

### 3. الفروق التي تعزى إلى متغير نوع المدرسة:

الجدول (9-4) اختبار مان ويتني (Mann-Whitney test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى إلى متغير نوع المدرسة

نوع المدرسة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
<b>المجال الأول: مهارة الطلاقة</b>					
مدرسة حكومية	76	38.80	2948.50	0,705	غير دالة
مدرسة أهلية	1	54.50	54.50		
<b>المجال الثاني: مهارة المرونة</b>					
مدرسة حكومية	76	38.68	2947.50	0.767	غير دالة
مدرسة أهلية	1	55.50	55.50		
<b>المجال الثالث: مهارة الأصالة</b>					
مدرسة حكومية	76	38.82	2950.00	0.640	غير دالة
مدرسة أهلية	1	53.00	53.00		
<b>المجال الرابع: مهارة التفاصيل</b>					
مدرسة حكومية	76	38.76	2945.50	0.843	غير دالة
مدرسة أهلية	1	57.50	57.50		
<b>المجال الخامس: مهارة الحساسية للمشكلات</b>					
مدرسة حكومية	76	38.91	2957.50	0.298	غير دالة
مدرسة أهلية	1	45.50	45.50		
<b>درجة المراعاة ككل</b>					
مدرسة حكومية	76	38.75	2945.00	0.855	غير دالة
مدرسة أهلية	1	58.00	58.00		

يتضح من الجدول رقم (9-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغير نوع المدرسة،

سواء في درجة المراعاة الكلية أو كافة المجالات الفرعية الخمسة المتمثلة في: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات)، وذلك اعتماداً على عدم معنوية كافة قيم (z) الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، والتي بلغت (0.855، 0.705، 0.767، 0.640، 0.843، 0.298) عند مستويات دلالة (0.392، 0.481، 0.443، 0.522، 0.339، 0.766) على التوالي.

## 5. ملخص النتائج والتوصيات

### 1.5. ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن إجمال أبرزها فيما يلي:

1. أن القائمة النهائية للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي اشتملت على (31) مهارة فرعية موزعة على خمسة مجالات رئيسية؛ وهي (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة التفاصيل، مهارة الحساسية للمشكلات)، والتي تألفت من (8، 4، 6، 7، 6) مهارة فرعية على التوالي.
2. أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء في مجمله بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.28) من (3)، وبنسبة مئوية بلغت (76,00%)، حيث جاء ترتيب المجالات الفرعية تنازلياً على النحو الآتي: (مهارة الأصالة، مهارة الحساسية للمشكلات، مهارة التفاصيل، مهارة المرونة، مهارة الطلاقة)، وذلك بنسب مئوية بلغت (79,00%، 78.67%، 78.33%، 78.33%، 65.00%) على التوالي.
3. أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة (الطلاقة) المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (1,95) من (3)، وبانحراف معياري (0.282).
4. أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة (المرونة) المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي (2,35) من (3)، وبانحراف معياري (0.478).
5. أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة (الأصالة) المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي (2,37) من (3)، وبانحراف معياري (0.468).
6. أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة (التفاصيل) المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي (2,35) من (3)، وبانحراف معياري (0.449).



7. أن مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس لمهارة (الحساسية للمشكلات) المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من وجهة نظر المعلمين بمنطقة الباحة جاء بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي (2,36) من (3)، وبانحراف معياري (0.482).
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو مدى مراعاة الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للمهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، نوع المدرسة).

## 2.5. توصيات الدراسة

1. يؤمل من القائمين على تطوير الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس إعادة النظر في تنظيم الخبرات التعليمية لمقرر الصف السادس الابتدائي، وتدعيمها بالمزيد من الأنشطة والخبرات التي تركز على المهارات الإبداعية المناسبة لهؤلاء التلاميذ بشكل متوازن، خاصة مهارة الطلاقة التي جاءت الأقل من حيث درجة المراعاة بحسب نتائج الدراسة الميدانية.
2. تضمين دليل معلم التربية البدنية للصف السادس الابتدائي بالمملكة العربية السعودية معلومات شاملة عن الأساليب والاستراتيجيات التدريسية التي يمكن من خلالها إثراء الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس بالمهارات الإبداعية المناسبة للتلاميذ.
3. عقد دورات تدريبية لمعلمي التربية البدنية للصف السادس الابتدائي تعنى بإثقالهم بالمعارف والمهارات والكفاءات التي من شأنها سد الفجوة في مدى مراعاة الخبرات التعليمية لمقرر التربية البدنية والدفاع للصف السادس الابتدائي للمهارات الإبداعية المناسبة للتلاميذ.
4. زيادة اهتمام معلمي التربية البدنية بإثراء الخبرات التعليمية لمقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس بالمزيد من المهارات الإبداعية المناسبة لتلاميذ الصف السادس الابتدائي من خلال تصميم أنشطة إضافية ترتبط بالأهداف النفس حركية والمعرفية والانفعالية للمقرر.
5. يمكن للمشرفين التربويين لمقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية الاستفادة من أداة الدراسة المقننة (الاستبانة) في تقويم الخبرات التعليمية في مقرر التربية البدنية والدفاع عن النفس للصف السادس الابتدائي في ضوء المهارات الإبداعية.

## 6. المراجع:

### 1.6. المراجع العربية

- أبو الخيل، يوسف وأبو مطحنة، بسمة (2020). أثر برنامج تعليمي قائم على الويب كويست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الأول الثانوي بمبحث الحاسوب في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34 (1)، 159-186.

- أبو جادو، صالح. (2012). برنامج TRIZ لتنمية التفكير الإبداعي النظرية الشاملة. ط2. الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- تمام، شادية وصلاح، صلاح. (2016). الشامل في المناهج وطرائق التعليم والتعلم الحديثة. الإمارات العربية المتحدة: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- التميمي، أسماء. (2016). مهارات التفكير العليا (التفكير الإبداعي، والتفكير الناقد). الأردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
- الجبالي، حمزة. (2016). مهارات التدريس الصفي الفعال والسيطرة على المنهج الدراسي. مصر: دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر.
- جبايلي، لياس؛ وبزيو، سليم. (2018). دور مناهج الجيل الثاني لمادة التربية البدنية والرياضية في تعزيز قيم المواطنة في بعديها الاجتماعي والقيمي لدى تلاميذ المرحلة المتوسطة دراسة ميدانية بمتوسطة المجاهد نجاح محيو ولاية خنشلة. مجلة الإبداع الرياضي، 9 (1)، 46-59.
- الجعفري، ماهر. (2014). المناهج الدراسية (فلسفتها - بناؤها - تقويمها). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- دعمس، مصطفى. (2010). استراتيجيات التقويم التربوي الحديث وأدواته. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الدليمي، ناهدة. (2016). أساسيات في التعلم الحركي. الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الديوان، لمياء حسن. (2007). أثر استخدام تأثير أساليب تدريسية في تنمية بعض القدرات الإبداعية الحركية في درس التربية الرياضية. مجلة علوم التربية الرياضية، 1 (2)، 297-326.
- الربيعي، محمود داود. (2012). التقويم والإرشاد والتوجيه في الميدان التربوي والرياضي. لبنان: دار الكتب العلمية.
- الربيعي، محمود داود. (2013). مناهج التربية الرياضية. لبنان: دار الكتب العلمية.
- الربيعي، محمود والطائي، مازن والصانع، علي. (2020). الإشراف والتقويم في التربية والتعليم. لبنان: دار الكتب العلمية.
- رزوقي، رعد وسهيل، جميلة. (2018). التفكير وأنماطه 2. لبنان: دار الكتب العالمية.
- رضوان، الفرزدق محمد. (2021). تقويم منهج التربية البدنية للمرحلة الثانوية بالسودان. مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية: مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة بخت الرضا، (1)، 173 - 184.
- الزبيدي، عبد الودود ومحمد، نبراس وحمد، لؤي، وجبار، ريام. (2019). المتغيرات النفسية في المجال الرياضي. الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الزعيبي، خلف غنيم. (2015). تقويم أهداف مناهج التربية البدنية لتلاميذ المرحلة الإعدادية في ضوء معايير الجودة بدولة الكويت. مجلة بحوث التربية الرياضية: جامعة الزقازيق - كلية التربية الرياضية للبنين، 53 (99)، 106 - 129.

السوداني، عدنان لطيف. (2013). تأثير منهاج تعليمي مقترح لدروس التربية الرياضية على تنمية القدرات الإبداعية الحركية بحث تجريبي على تلاميذ الصف الخامس الابتدائي أعمار (10-11) سنة في محافظة البصرة. مجلة دراسات تربوية، 6 (24)، 111-126.

الشمالية، سمر (2015). تأثير منهاج تعليمي محوسب قائم على استراتيجيات حل المشكلات في تعليم بعض مهارات الجمباز وتحسين مستوى التفكير التأملي والإبداع الحركي لدى الطالبات في مملكة البحرين. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الشيخ علي، حسين فرحان. (2013). تقويم منهج التربية الرياضية للمرحلة المتوسطة وفق متغيرات معيارية. مجلة ميسان لعلوم التربية البدنية، 8 (8)، 243-260.

الطحاوي، عبد الله مناع. (2016). تقويم منهاج التربية الرياضية بالمدارس الرياضية التجريبية بمحافظة الشرقية في ضوء معايير الجودة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين، (78)، 285 - 302.

عاشور، راتب، وأبو الهيجاء، عبد الرحيم. (2009). المنهاج بناءؤه، تنظيمه، نظرياته، وتطبيقاته العملية. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

عامر، فرج. (201). المناهج الدراسية الحديثة أسسها وتطبيقاتها. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

عبد الأمير، حميدة، والصائغ، علي، وناجي، نسرين. (2017). التفكير الإبداعي وعلاقته ببعض القدرات البدنية ودقة التصويب من القفز عالياً بكرة اليد للطالبات. مجلة علوم التربية الرياضية، 10 (4)، 1-17.

عبد البر، أزهار. (2020). النموذج البنائي للعلاقات السببية بين الخبرات التعليمية والمرونة المعرفية والحيوية الذاتية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 31 (121)، 228-279.

عبد الحافظ، عبد الباسط (2012). التعلم الحركي والأداء. الأردن: دار اليازوري العلمية.

عبد الحسين، وسام ومتعب، سامر. (2013). التعلم الحركي وتطبيقاته في التربية البدنية والرياضية. لبنان: دار الكتب العلمية.

عبد الحلیم، هشام. (2019). فرص الابتكار والإبداع في برامج وأنشطة الرياضة المدرسية. مجلة التربية وثقافة الطفل - جامعة المنيا، 2 (13)، 827-855.

عبد اللطيف، سالي محمد. (2016). تأثير استخدام استراتيجيات التعلم المقلوب على تنمية الجانب المعرفي ومهارات التفكير الإبداعي في درس التربية الرياضية لدى طالبات كلية التربية الرياضية جامعة طنطا. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (77)، 67-116.

عزيز، فاضل. (2015). التربية الرياضية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

العساف، صالح. (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الثانية، الرياض: دار الزهراء.

- عطوان، أسعد وأبو شعبان، شيماء. (2019). *القياس والتقويم التربوي*. لبنان: دار الكتب العلمية.
- عطية، محسن علي. (2013). *المناهج الحديثة وطرائق التدريس*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علي، محمد. (2011). *إتجاهات وتطبيقات حديثة في المناهج وطرق التدريس*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمرى، غادة علي. (2020). دور التربية الفنية في تنمية مهارات الإبداع لدى طالبات المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدارس إدارة تعليم شرق جدة من وجهة نظر معلمات التربية الفنية والطالبات: دراسة تطبيقية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 8 (3)، 604-575.
- الكيلاني، حسين. (2009). *الموهبة والتفكير الإبداعي في التعليم*. دار دجلة ناشرون وموزعون.
- اللهيبي، عبدالله بن حامد والعضيانى، ماجد إبراهيم. (2019). مستوى رضا معلمي التربية البدنية عن المنهج الجديد: دراسة ميدانية بمدينة الرياض. *المجلة السعودية للعلوم التربوية- جامعة الملك سعود*، (65)، 1-13.
- محمد، لمياء وعبود، رؤى. (2015). أثر منهاج تعليمي مقترح لدروس للتربية الحركية باستخدام التدريس الفعال في تنمية التفكير الإبداعي لأطفال المرحلة التمهيديّة. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*، (42)، 32-48.
- محمد، لمياء. (2005). تأثير منهج تعليمي مقترح لدروس التربية الرياضية على تنمية القدرات الإبداعية لدى تلاميذ الصف الأول الابتدائي. *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*، (18)، 33-54.
- محمود، خالد نسيم. (2016). تقويم منهاج الجمباز بالمرحلة الابتدائية بمحافظة القاهرة. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين*، (78)، 200 – 218.
- منير، أميرة عبد الواحد. (2010). *الإبداع والتفكير الإبداعي في المجال الرياضي*. متاح على الرابط الإلكتروني: <https://iraqacad.net/archives/674>
- وزارة التعليم. (2016). *التربية البدنية للصف السادس الابتدائي دليل المعلم*. المملكة العربية السعودية.

## 2.6. المراجع الأجنبية

- Ahmed, A. and Abaas, J. (2012- July). The Effect of creative thinking on the social desirability and performance of some of the basic skills of basketball players. *3rd. International Sport Innovation Conference Arena Innovation in Sport Organizations*, Amman-Jordan, 4-5 July, 14-15.
- Huang, Y., & Ning, C. (2021). Enhancing Critical Thinking in Chinese Students in Physical Education through Collaborative Learning and Visualization. *Thinking Skills and Creativity*, (42), 1- 10.

- Konstantinidou, E., Michalopoulou, M., Aggeloussis, N. & Thomas, K. (2013) .Primary Physical Education Perspective on Creativity: The Characteristics of the Creative Student and Their Creative Outcomes. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (3), 234- 247.
- Konstantinidou, E.; Gregoriadis, A.; Grammatikopoulos, V. and Michalopoulou, M. (2014). Primary physical education perspective on creativity: The nature of creativity and creativity fostering classroom environment. *Early Child Development and Care*, 184(5 ,)766-782.
- Lavin, J. (2008). *Creative Approaches to Physical Education: Helping children to achieve their true potential*. London and New York: Routledge.
- Nazari, H., Jafari, E.M., Nasr, A.R., & Marandi, S.M. (2017). School Physical Education Curriculum of Iran from Experts' Perspective: "What It Is and Should Be". *International journal of environmental and science education*,( 12 ,)971-984.
- Saleh, R.; Abdelwahed, A.; Abdelwahed, A. and Naji, A. (2012- July). The impact of a proposed program of education on creativity kinetic for (5) years old. *3rd. International Sport Innovation Conference Arena Innovation in Sport Organizations*, Amman-Jordan, 4-5 July, 22-23.

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.6](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.6)

## دور برنامج مرافقة المعلم الجديد في عملية التكيف الوظيفي في إحدى المؤسسات التربوية في بيروت (دراسة ثلاث حالات)

### The Role of an Induction Program in Facilitating the Job Adjustment Process of Novice Teachers in an Educational Institution in Beirut (Three Case Studies)

إعداد: الباحثة/ ربا عمر حبنجر

ماجستير في العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القديس يوسف، بيروت، الجمهورية اللبنانية

Email: [rouba.habanjar@net.usj.edu.lb](mailto:rouba.habanjar@net.usj.edu.lb)

الدكتورة/ ريتا نصر الله مسعد

دكتوراه في العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القديس يوسف، بيروت، الجمهورية اللبنانية

Email: [rita.nasrallah2@usj.edu.lb](mailto:rita.nasrallah2@usj.edu.lb)

#### المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور برنامج المرافقة وانعكاسه على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين أدائه - في قسمي الروضة والابتدائي في ثلاث مدارس في بيروت. ولهذه الغاية استخدمت الباحثة المنهج النوعي تحديداً، لدراسة ثلاث حالات متشابهة للإجابة عن أسئلة البحث. وقد ارتكزت الباحثة على نظرية نولز لتعليم الكبار، مستخدمة في عملية جمع البيانات، أدواتي المقابلة الفردية شبه المقننة مع ثلاثة مرافقين وثلاثة مسؤولين عن متابعة تطبيق البرنامج وتقييمه بالإضافة إلى المقابلة الجماعية ضمن المجموعة المركزة شبه المقننة مع ثلاثة عشر معلم جديد، إضافة إلى أداة بطاقة الملاحظة أثناء حضور ثلاث جلسات مرافقة بين ثلاث معلمات جدد وثلاث مرافقات خلال العام الدراسي 2021-2022.

وبعد تحليل البيانات النوعية وفقاً للطريقة الاستقرائية، أشارت النتائج إلى وضوح أهداف البرنامج للمشاركين في الدراسة، من حيث دعم المعلم الجديد وتوجيهه خلال عامه الأول في المدرسة، وإدراكهم لأهمية هذا البرنامج في تكيف المعلم في بيئة عمله الجديدة وتطور أدائه. وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن دور المرافق مهم جداً في تيسير عملية المرافقة وجعلها أكثر فعالية من خلال علاقة مبنية على الثقة والاحترام بين الطرفين. ومن أهم المقترحات التي انبثقت من الدراسة: ترك حرية اختيار المعلم الجديد للمرافق الذي يُناسبه واستبعاد المنسق عن عملية مرافقة المعلم الجديد، المسؤول عن متابعته من حيث محتوى المادة وتقييمه له، إطلاع المعلمين الجدد على رؤية المدرسة وأنظمتها وخططها ضمن برنامج تعريفي يُطبق في بداية العام الدراسي، تطبيق برنامج المرافقة لدعم وتوجيه المعلم الجديد في جميع المدارس اللبنانية الرسمية والخاصة، توزيع دليل المعلم الجديد ليكون مرجعاً لكل معلم يوظف حديثاً، تخصيص مكافأة مادية للمرافقين لتشجيعهم على المشاركة في برنامج المرافقة.

**الكلمات المفتاحية:** برنامج المرافقة، المعلم الجديد، المرافق، الدعم والتوجيه، تطوير الأداء، التكيف الوظيفي.

## The Role of an Induction Program in Facilitating the Job Adjustment Process of Novice Teachers in an Educational Institution in Beirut (Three Case Studies)

### Abstract

The aim of this study was to discover the role of an induction program in aiding novice teachers to improve their performance and adapt to a new environment. For this purpose, a qualitative multiple case study was conducted in three private schools that are affiliated with the same association. The research focused on the experiences of kindergarten and elementary teachers. The theory of Andragogy framed the study. The purposive sample consisted of twenty-two participants. Semi-structured interviews, focus groups, and observations were deployed to gather the required data. After inductively analyzing the data, the results were in favor of the existing induction program and its role in orienting and supporting teachers. This was reflected in the positive outcomes when it came to classroom management and dealing with a high number of students per class among other things. Finally, the study purported that mutual respect and trust were of utmost importance to establish a healthy relationship between the mentor and mentee. As a suggestion, it was highlighted that novice teachers need to be given the opportunity to choose their mentors. Also, it is better not to assign coordinators as mentors in order to avoid having conflicting roles, Informing new teachers of the school's vision, systems and plans within an induction program to be applied at the beginning of the school year, applying the accompanying program to support and guide the new teacher in all public and private Lebanese schools, distributing the new teacher's guide to be a reference for every newly hired teacher, allocating a material reward for the accompanying persons to encourage them to participate in accompaniment program.

**Keywords:** Induction program, Novice teachers, Support and orientation, Performance development, and work adaptability

## 1. المقدمة

للتعليم أهمية كبيرة في تأسيس المجتمعات وبناء ثقافتها وتطوير العلاقات بين أفرادها، لا سيما وأنه يسهم في حماية أفرادها من الجهل (خير الله، 2020). وتعد العملية التعليمية أساساً لتلبية احتياجات المتعلم، وينعكس نجاحها على مدى تقدم الدولة وبناء مجتمعها بشكل سليم (حسن، 2018). وبحسب حماد وبيهماني (2011)، فإن المعلم هو العنصر الأساسي في هذه العملية، فلا تستطيع أي مؤسسة تربوية أن تحقق أهدافها من دون إكساب المعلم المهارات والمعارف اللازمة لبناء جيل واعٍ مبدع ومفكر (كما استشهد به الجراح، و أبو عاشور 2020، ص3).

ويختلف المعلم فيما لو كان ذا خبرة أو معلم جديد. ويعتبر المعلم من ذوي الخبرة، في حال التحق بالمدرسة منذ أكثر من ثلاث سنوات وتم تثبيته بالملاك ولديه إلمام بأهداف المدرسة، رؤيتها ورسالتها وخطتها المستقبلية. أما المعلم الملتحق حديثاً بالمدرسة فهو يعتبر جديداً، سواء كان من حديثي التخرج أو من القادمين من مدرسةٍ أخرى (علي، 2021). ويُعتبر المعلم أساس العملية التعليمية حيث تسند إليه مهنة التعليم، التي تُعد من أسمى المهن، لذا يجدر بالمؤسسة التربوية دعم المعلمين كافة، لا سيما الجدد منهم للمحافظة عليهم وتسهيل عملية تكيفهم داخل بيئة العمل.

ففي دراسة أجريت في إندونيسيا، تحت عنوان البرنامج التعريفي للمعلم المبتدئ، شددت الباحثة Niam (2020) على أن دور المعلمين، الذين هم من أحد المكونات الأساسية في العملية التعليمية، هو التعليم والتوجيه والتدريب والتقييم. واعتبرت الباحثة أنه من أجل تطوير هؤلاء المعلمين، هناك حاجة إلى التدريب لإنتاج معلمين كفوئين منذ بداية توليهم مهام التعليم. من هنا أهمية تنفيذ برنامج توجيه المعلمين المبتدئين، الذين لا يزالون في مرحلة التعريف ببيئة المدرسة. وقد هدفت هذه الدراسة النوعية، والتي استخدمت فيها أدوات الملاحظة والمقابلات، إلى الكشف عن ركائز البرنامج التعريفي للمعلم الجديد الذي يساهم في إعداد وتطويره المهني في بعض المدارس الحكومية بإندونيسيا. ومما قام عليه البرنامج التعريفي؛ التخطيط للبرنامج، ومن ثم التنفيذ، والتقييم، حيث كشفت Niam عن الركائز الأولى للخطة والتي تشمل: تحليل الاحتياجات، تعيين المعلمين المشرفين، وتدريبهم على كيفية مرافقة ودعم المعلم، بالإضافة إلى إعداد دليل للمعلمين الجدد.

وفيما يخص أهداف البرنامج، كان من أبرزها التعرف على كل من أهداف وخطط المدرسة والمناهج والبرامج وكل ما يتعلق بالبيئة المدرسية. من ناحيتهم، يرى المهدي وآخرون (2018)، أن اهتمام المؤسسات التربوية العالمية - ومجموعة ضئيلة من المؤسسات العربية - ازداد بالمعلم الجديد من خلال تنظيم لقاءات تعريفية وبرامج للتدريب والمرافقة، وأيضاً عبر تزويده بدليل يشمل معلومات عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بحقوق الموظف وواجباته، وتفصيل عن أنظمة الرواتب والإجازات والحوافز والتقاعد وغير ذلك (كما استشهدت به أبو علوان، 2020، ص3).

## 1.1. الوضع الراهن وتحديد الإشكالية

بناءً على ما تقدم، لا بد من تسليط الضوء على أهمية دور برنامج المرافقة في احتواء المعلم الجديد، لدعمه وضمان تكيفه في مكان عمله. إذ إن قدرة المعلمين على التكيف مرتبطة بالأداء الفعال في العمل والنتائج الإيجابية للمتعلمين (Collie & Martin، 2016). فقد أظهرت الدراسات والأبحاث العالمية، أهمية اعتماد نظام مرافقة المعلم الجديد والمتمثل بالإرشاد والتوجيه له في سنته الأولى.



فوفقاً لتقرير (CERRA) The Center for Educator Recruitment, Retention, & Advancement السنوي لعام 2016، فإن 449 منصباً تدريسيًا في مدارس بجنوب شرقي الولايات المتحدة كانت لا تزال شاغرة في شهر تشرين الأول 2016. جاء ذلك حينها، بعد أن أبلغت خمس آلاف وثلاث مئة مدرسة في الولاية عن وظائف شاغرة، 39٪ من تلك المناصب كانت لمعلمين غادروا بمرور ما يزيد عن عام واحد في الخدمة، و14٪ كانوا من المعلمين الذين استقالوا مباشرة بعد السنة الأولى (كما استشهدت به Roberson 2019، ص15).

عربيًا، جاء في دليل التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (قدوة، 2020، ص53)، أن من بين سبل الحفاظ على المعلمين الجدد تقديم لهم مزيد من الدعم والإرشاد، وأن الأخير يحدث من خلال ترتيبات رسمية يقوم من خلالها المعلم الأكثر خبرة بتقديم الدعم والتوجيه إلى المعلم الجديد.

وفي هذا الصدد، أظهرت إحدى الدراسات التي قام بها المسح الدولي للتعليم والتعلم أن 43% من المعلمين المبتدئين في الإمارات أقرّوا بوجود مرشد معلم مخصص لهم، وأن البيانات الرسمية الخاصة بترتيبات مرافقة وإرشاد المعلم كانت إيجابية (قدوة، 2020، ص 54).

وعلى مستوى التكيف الوظيفي، تناولت دراسة أجريت في مصر آليات تكيف المعلمين الجدد، نقل فيها الباحثة عن Hellsten, Prytula and Lai (2009)، ما كانوا قد خلصوا إليه من حيث أن تجارب المعلمين الجدد في السنوات الأولى تؤثر على فعالية التعليم، والرضا الوظيفي، ومدة البقاء في الوظيفة (كما استشهد بهم صلاح الدين، 2013، ص2). وتوصلت الدراسة التي استخدمت فيها صلاح الدين أداة الاستبيان، على عينة مؤلفة من 2360 معلماً جديداً في محافظتي القاهرة والقليوبية، معتمدة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل الكيفي، إلى ضرورة توعية المعلمين الجدد ومساندتهم في تحديد المصاعب والمشكلات التي قد يواجهونها وكيفية العمل على التغلب عليها، فضلاً عن وجوب اطلاعهم على كل ما هو جديد إدارياً وتعليمياً. وشددت صلاح الدين أيضاً على أهمية تطبيق ما أسمته بـ "برنامج التكيف التنظيمي للمعلمين الجدد"، وتكوين فريق يضم معلمين من ذوي الخبرة، ومرشداً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، ومنسق البرنامج، وممثلاً عن إدارة المدرسة لتنفيذه.

وتحت عنوان "دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين"، تناولت الدراسة دور برنامج المرافقة؛ الذي يقوم على مرافقة معلم ذي خبرة معلم جديد ليقدم له الدعم والتوجيه، حيث تطرقت الباحثة في دراستها إلى استراتيجيات تأهيل وإعادة المعلم الفلسطيني من خلال وضع تصور لبرنامج محدد الأهداف، يمتد على فترة عام واحد ويهدف إلى مساعدة المعلم الجديد على التطور من الناحية المهنية والشخصية. وأضافت صلاح الدين، أنه يستوجب قيام إدارة المدرسة بتعيين معلم مرافق، يتم اختياره وفق معايير محددة ويجري تدريبه للقيام بالمهام الموكلة إليه (أبو سمرة، ومعمر، 2012، ص281).

في ضوء أهمية موضوع مرافقة المعلم الجديد الذي تناوله عدد من الدراسات العالمية والعربية، وغياب الدراسات ذات الصلة في لبنان، برزت الحاجة الملحة لمعالجة هذا الموضوع محلياً؛ وفيه مرافقة المعلم الجديد وانعكاسه على تكيفه في بيئة العمل الجديدة وأدائه الوظيفي. والدراسة المزمعة تقترن بموقع خبرة الباحثة، المسؤولية عن تطبيق برنامج مرافقة ودعم المعلم الجديد في إحدى المدارس الخاصة في بيروت، والتابعة لجمعية تُعنى بالشؤون التربوية. وتجدر الإشارة إلى أن المجتمع الدراسي الذي كان قيد الدراسة يتضمن ثلاث مدارس تابعة لهذه الجمعية التي تعمل بها الباحثة ولا تتضمن المدرسة التي تزاوّل فيها عملها الآن.

ويشمل البرنامج المُطبق استقبال المعلم الجديد من جانب الفريق القيادي مطلع العام والتعرف عليه، ثم خضوعه لورشات عمل تطلعه على أهداف المدرسة ورؤيتها وخطتها الاستراتيجية وبرامجها، قبل الانطلاق بجلسات المرافقة الدورية للدعم والتوجيه وتبادل الخبرات.

وانطلاقاً من المعطيات السابقة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة برنامج مرافقة المعلم الجديد في تكيفه في عمله؟

### 2.1. أسئلة البحث

- ما مدى انعكاس برنامج المرافقة على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين ادائه في ثلاث مدارس خاصة في بيروت تتبع لأحدى الجمعيات التربوية؟
- ما هي الآليات المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة؟
- ما هي صفات المرافق الناجح وما مدى انعكاسها على علاقته بالمعلم الجديد؟

### 3.1. أهداف الدراسة

- تقصي دور برنامج المرافقة وانعكاسه على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين أدائه.
- اكتشاف الآليات المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة.
- التعرف إلى صفات المرافق الناجح ومدى انعكاسها على علاقته بالمعلم الجديد.

### 4.1. مصطلحات الدراسة

لأغراض الدراسة تم تحديد المصطلحات التالية:

- **المعلم الجديد:** المعلم الذي يتولى مهمة التعليم ولم يمضِ على تعيينه سوى سنة دراسية واحدة (ابو سمرة ومعمر، 2012).
- **التكيف الوظيفي:** كيفية التلاؤم مع الظروف والاحتياجات المتغيرة، أو العملية التي يتلاءم بموجبها الفرد أو الجماعة مع بيئتهم الوظيفية. وقد عرفته تريعة (2018) باعتباره "توافق الفرد مع المواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل مما يكسبه المرونة بدنياً و عقلياً، فيُصبح متوافقاً ضمن قدراته الخاصة مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه (كما استشهدت به المعوش، 2020، ص 31).
- **المرافقة:** عملية توجيه يقوم فيها فرد متمرس بمساعدة زميله المبتدئ من خلال سلسلة لقاءات محددة بهدف التعلم والنمو.
- **برنامج المرافقة:** عرفه Wong (2004) على أنه برنامج توجيهي يُطبق بغرض دعم ومساعدة المعلم الجديد للاستفادة من معارف ومهارات المعلمين ذوي الأداء العالي والخبرة، يسعى إلى دعمهم وتطويرهم مهنيًا للمحافظة عليهم.
- **الأداء الوظيفي:** عرفه قاسمي (2011) على أنه مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف لإنجاز مهام معينة (كما استشهدت به فرحي، 2017).

## 2. منهجية البحث وتقنياته

تعتمد هذه الدراسة على البحث النوعي، وبالتحديد دراسة الحالة، من خلال دراسة ثلاث حالات متشابهة (ثلاث مدارس خاصة تابعة لإحدى المؤسسات التربوية في بيروت). وبحسب Yin (2003)، فإن دراسة الحالة هي استقصاء إمبيريقى معمق حول ظاهرة معاصرة في سياقها الطبيعي. وقد تكون "الحالة" فرداً أو مجموعة من الأفراد أو غيرها من الأنظمة، التي يتم دراستها بشكل شامل وبطريقة واحدة أو أكثر. وفيها يتم جمع بيانات متنوعة من مصادر متعددة على غرار السيرة الذاتية، والوثائق، والسجلات، والمقابلات، والمشاهدات ومجموعات التركيز وغيرها. وتم اختيار منهجية البحث النوعي لأنه يساعد في وصف ما يعيشه المعلم، لاعتماده على آراء وتصورات وخبرات كل من المعلمين ذوي الخبرة والجدد حول برنامج المرافقة، الذي يطبق في تلك المؤسسات التربوية.

### 1.2. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الأفراد والجماعات ذات علاقة بمشكلة الدراسة، التي يسعى الباحث إلى أن يعمّم عليها نتائج الدراسة (الخفاجي، 2020) فالمعلمين الذين ينتمون إلى ثلاث مدارس خاصة تطبق برنامج المرافقة وتتبع لمؤسسة تربوية واحدة في بيروت هم مجتمع البحث.

### 2.2. نبذة عن الحالات الثلاث

تقع الحالات الثلاث في بيروت، عاصمة لبنان، وتتميز بوجودها على ساحل البحر المتوسط بين تلتين وهما الأشرفية شرقاً والمصيطبة غرباً. تتواجد الحالة الأولى في شارع الحمراء، وهي تتألف من قسمي الروضة والابتدائي، وتضم 138 تلميذاً و15 معلماً و5 إداريين. بدورها، تقع الحالة الثانية في منطقة الأشرفية، وهي مدرسة تضم جميع المراحل؛ فيها 457 تلميذاً و8 إداريين و56 معلماً. أما الحالة الثالثة، فهي تتواجد في منطقة طريق الجديدة وتضم هي أيضاً جميع المراحل، وتعتبر مرحلتَي الروضة والابتدائي مجانيين فيها. وهي إلى ذلك، تضم 940 تلميذاً و19 إدارياً و95 معلماً. وتتشابه الحالات الثلاث كونهم مدارس خاصة في بيروت، تتبع لجمعية تربوية واحدة، ذي رؤية ورسالة وسياسة موحدة، تعتمد الكتب والمناهج عينها، ويُطبق فيها برنامج المرافقة وفقاً لسياسة الإدارة التربوية في تلك الجمعية. أما الاختلاف فيما بينهم يتمثل بالقسط المدرسي، المباني وأعداد التلاميذ.

### 3.2. عينة البحث أو المشاركون بالبحث

في تعريفها، فإن عينة البحث بحسب محمد (2017)، هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث. وفي هذه الدراسة اختارت الباحثة أن تكون العينة قصدية ومؤلفة من ثلاثة عشر معلماً جديداً، ثلاثة مرافقين يشاركون في برنامج المرافقة المطبق في المدارس الثلاث في قسمي الروضة والابتدائي، بالإضافة إلى ثلاثة مسؤولين عن متابعة تطبيق البرنامج وتقييمه في المدارس الثلاث. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه تم اختيار العينة من مرحلتَي الروضة والابتدائي كون المعلمين مثبتين وملزمين الخضوع لبرنامج المرافقة والتوجيه أما معلمو مرحلتَي المتوسطة والثانوية فمعظمهم متعاقد بدوام جزئي ومرتبب بخصص في مدارس أخرى لذلك لا يمكنهم الالتزام بشكل كلي.

#### 4.2. أدوات الدراسة

لجمع البيانات اللازمة استخدمت الباحثة الأدوات التالية:

##### • المقابلة شبه المقتنة

تعد المقابلة وسيلة مهمة لجمع البيانات، لكونها تتعامل مباشرة مع المستجيب، لا سيما في دراسة الحالة (حرز الله، 2020). وهي عبارة عن محادثة بين القائم والمستجيب بغرض الحصول على المعلومات وتساعد في الحصول على مؤشرات غير لفظية، والحصول على إجابات عميقة من المبحوث من دون أن يتأثر بآراء غيره (فايزة، 2021). وأجرت الباحثة مقابلات فردية شبه مقتنة مع المسؤول عن تطبيق ومتابعة البرنامج في المدارس الثلاث، ومن ثم قامت بمقابلة معلم مرافق في كل من المدارس الثلاث للتعرف على واقع تجاربهم ومعرفة تصوراتهم حول برنامج المرافقة. وانطلاقاً من أسئلة البحث، تم الاضواء خلال المقابلة على مدى تأثير برنامج المرافقة على أداء المعلم الجديد وفقاً لخبراتهم، والممارسات المعتمدة لضمان نجاح وفعالية هذا البرنامج من وجهة نظر المعلمين المرافقين والمسؤول عن تطبيق ومتابعة البرنامج.

##### • المشاهدات

يقول منذر عبد الحميد الضامن إن الباحث عندما يفكر في دراسة نوعية فإنه يضع في اعتباره القيام بجمع المعلومات عن طريق الملاحظة (كما استشهد به حرز الله، 2020، ص 19). وقد عرفها عماد المرشدي (2014)، على أنها الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين؛ بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك وتحليله. وقامت الباحثة بحضور جلسات المرافقة لثلاثة معلمين للحصول على معلومات دقيقة تساعد في الإجابة على سؤال البحث المتعلق بالممارسات المعتمدة في تطبيق برنامج المرافقة، ومدى انعكاس صفات المرافق على علاقته بالمعلم الجديد، بالإضافة إلى معرفة إن كان هذا البرنامج قد ساهم بتكيف المعلم وتحسين أدائه.

##### • المجموعة المركزة

هذه المجموعة كان قد عرفها Krueger (1994) على أنها أداة لجمع المعلومات تعتمد على مقابلات تفاعلية جماعية بين 7-12 شخصاً من ذوي الاهتمامات المشتركة. وهي تهدف إلى الحصول على معلومات متعلقة بموضوع محدد في جو مريح وآمن (كما استشهدت به كرامي، د.ت. ص 1). وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مجموعة من المعلمين الجدد في مرحلتَي الروضة والابتدائي خضعوا لبرنامج المرافقة في تلك المدارس الخاصة، بهدف التعرف على واقعهم وتجاربهم وتصوراتهم. وقامت بمقابلة مجموعة من المعلمين المرافقين بغرض معرفة إن كان البرنامج قد ساهم في تكيف المعلمين الجدد وظيفياً وتحسن أدائهم. وخلال الجلسة، تطرقت الباحثة إلى تحديد صفات المرافق الناجح ومدى انعكاس ذلك على علاقته بالمعلم الجديد.

#### 5.2. آلية جمع البيانات وتفسيرها

بعد حصول الباحثة على موافقة المجلس الأخلاقي قامت بزيارة المدارس الثلاث لجمع البيانات من خلال إجراء المقابلات وتقريرها وتحليلها، بالإضافة إلى المشاهدات التي تمحورت حول الاجتماعات التي تحصل بين المرافق والمعلم الجديد، والتي تم تحليلها أيضاً. وبعد إجراء المقابلات، تم تنظيم البيانات وترميزها وتصنيفها، ومن ثم قراءتها بشكل متأنٍ وعمقٍ ومن ثم تفسيرها.

## 6.2. حدود البحث

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع برنامج مرافقة المعلم الجديد من خلال دراسة نوعية لا تهدف إلى تعميم النتائج، بل إلى تسليط الضوء على دور هذا البرنامج في دعم وتوجيه المعلم ومساعدته على التكيف الوظيفي وتطوير أدائه.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة في ثلاث مدارس خاصة في بيروت تتبع جمعية تربوية واحدة.

**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني والثالث من العام الدراسي 21-22.

**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على عينة قصدية مؤلفة من 22 مشارك.

كما وتجدر الإشارة إلى أن أي بحث قد لا يخلو من تحيز الباحث المقصود و/أو غير المقصود غير أننا من خلال اعتماد الإجراءات العلمية سعينا إلى تفادي هذا التحيز على قدر الإمكان.

## 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

في إطار دراسة دور برنامج المرافقة في إرشاد المعلم الجديد وتوجيهه بغرض تسهيل عملية تكيفه، ومدى انعكاسه على أداءه الوظيفي، تعرض الباحثة مجموعة من النظريات التي تساهم في اكتساب المعرفة وإغناء البحث بأراء بعض المؤلفين والمراجع لدعم دراستها بالأدلة والعمل على ربطها بنتائج البحث لتحقيق الأهداف المنشودة. فاختارت النظرية الأولى والمعروفة بنظرية التكيف والتي تقوم على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه؛ إذ يُعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل ويتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار الوظيفي (يوسف، 2021). وحتى يقوم المعلم بواجباته ودوره في التعليم، ذكرت الباحثة زغير (2019) أنه لا بد من التحاقه ببرنامج المرافقة الذي يدعمه ويساعده على تنظيم وإدارة عملية اكتساب الخبرات التعليمية والتكيف في بيئة عمله الجديدة (Brunet، 2005).

بدوره، اعتبر الزريقات (2016) إلى أن نظرية التكيف تتميز في تركيزها على الأداء الوظيفي، وتتألف من نموذجين: النموذج التنبؤي الذي يركز على متغيرات توضح وتحدد رضا الفرد عن بيئة عمله، ونموذج العملية الذي يوضح ويفسر كيف يحدث التوافق بين الأفراد وبيئتهم (كما استشهدت به المعوش، 2020، ص 34). أما النظرية الثانية فهي تلك المعروفة بنظرية التعلم الاجتماعي (Bandura, 1977) حول التعلم والسلوك الاجتماعي والتي تحدث فقط من خلال التوجيه المباشر أو الملاحظة باعتبارها جانباً مهماً من جوانب التعلم بهدف اكتساب سلوك جديد. وتنص هذه النظرية على أن التعلم هو عملية معرفية تحدث في سياق اجتماعي (Smith, 2012).

وفيما يتعلق بالنظرية الثالثة والأخيرة فهي الأندراغوجيا، أو فن تعليم الكبار، للأستاذ الأميركي "مالكولم نولز"، فإنها تتعلق بتطوير الفرد مهنيًا ومعرفيًا. وقد عرفها Pratt (1993) على أنها نظرية تعطي أهمية لتعلم البالغين؛ من خلال منح المتعلمين استقلالية عالية والسماح لهم ببناء المعرفة عبر الخبرات والأهداف الذاتية وتهيئة بيئة تعليمية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلين (Cohen, 1995). وفي نظريته، شدد نولز على التعلم الموجه ذاتيًا والذي يدعم طريقة تعلم الكبار أو اكتساب المعرفة، مشيرًا إلى أن "أكثر المتعلمين الموجهين ذاتيًا، يتمتعون بمهارة عالية في الحصول على المساعدة من الأقران والمعلمين" (Sasser، 2018، ص 63).

وبعد عرض النظريات الثلاث، اختارت الباحثة لدراستها الحالية نظرية التكيف، لما في تأقلم المعلم الجديد وثباته وظيفياً من أهمية في اندماجه في بيئة مريحة وسليمة تشعره بالطمأنينة. كما اختارت أيضاً، نظرية الأندراغوجيا التي تهدف إلى التعلم المستمر مدى الحياة، في العصر الراهن المتمسك بالتطور المتسارع في جميع المجالات، لاسيّما في المجال التربوي وحاجة المعلم الجديد إلى المعرفة والتوجيه، مما يجعل من النظريتين المذكورتين أعلاه متناسبتين مع محتوى البحث وأهدافه.

### المعلم الجديد وبرنامج المرافقة

الحديث عن دور المعلم الأساسي في العملية التعليمية وبالأخص المعلم الجديد الذي هو جوهر اهتمام البحث الحالي، حيث سوف يُسلط الضوء على أهمية دعمه وتدريبه لتطوير أدائه؛ بهدف رفع مستوى جودة التعليم في المؤسسات التربوية. في هذا السياق، اعتبرت الباحثة سلام (2017) في دراسة أجرتها في الجزائر تحت عنوان المعلم ودوره في العملية التعليمية السنة الرابعة ابتدائي، أن المعلم هو عصب وقلب العملية التعليمية، لا بل عمودها الفقري. وأشارت سلام في دراستها، التي اعتمدت فيها على المنهج الوصفي، مستعينة بالبيتي التحليل والاحصاء والتي استخدمت فيها اداتي الاستبيان وبطاقة الملاحظة، أن المعلم مسؤول عن تطوير التعليم وتحسينه بتوفير كافة الإمكانيات التعليمية من مبان مدرسية ووسائل تعليمية ومقررات حديثة، وتبعاً لذلك فإن أهداف التعليم لن تتحقق دون معلم كفاء قادر على استخدام هذه الإمكانيات الاستخدام الذي يحقق الغايات المرجوة منه.

ويعتبر المعلم جديداً أو مبتدئاً، في حال كان في سنته الأولى من التعليم أو كان ممن لديهم خبرة تعليمية قليلة؛ لا تتعدى السنة والسنتين (تاكوك، 2018). وذهب الفوارعة (2021) إلى اعتبار المعلم الجديد ذاك الذي يتولّى مهمة التعليم ولم يمض على تعيينه سنة دراسية كاملة. بعد سنة من بداية الخدمة تنتهي هذه الصفة، ويصبح المعلم مرشحاً للتثبيت (كما استشهدت به أبو زلطة، 2021، ص 25).

والمعلم هو حجر الزاوية في العملية التربوية، لا سيما وأنه الشخص الذي يمتلك القدرة على إيصال المعلومات إلى التلاميذ وخلق الدافعية للتعلم لديهم. من هنا يقع على المؤسسات التربوية في أي مجتمع دور إيلاء اهتمام بالغ بمسألة إعداد المعلم بشكل عام والمعلم الجديد بصورة خاصة، فهو دائماً ما يكون بحاجة إلى الدعم والتوجيه خلال السنة الأولى من التحاقه بمكان عمله.

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث أن عملية تدريب المعلمين هي إحدى الموضوعات الأساسية لدى المهتمين بشؤون التربية والتعليم في دول العالم، حيث يُعتبر المعلم من أهم العوامل المساهمة في تحقيق أهداف العملية التعليمية (عبد السلام، 2006). وتتحقق الأهداف التربوية للنظام التربوي من خلال وجود معلم مؤهل مهنيًا يخضع بشكل مستمر للتدريب ولبرامج التنمية المهنية. وتعتمد جودة مخرجات التعليم بدرجة كبيرة على جودة المعلم وكيفية إعداده وتأهيله، ومن ثم تدريبه المستمر قبل وأثناء الخدمة (الفرح ودبابنة، 2006).

من هنا تكمن أهمية خضوع المعلم الجديد لبرنامج تدريبي ومواكبته منذ بداية العام من قبل المشرف التربوي أو الأقران ليتعرف على رؤية المدرسة، وأهدافها وخططها، والاستراتيجيات التربوية المعتمدة، بالإضافة إلى التعرف على واجباته المهنية والإدارية المنوطة به، لما لها من أثر على تكيفه الوظيفي والتزامه داخل المؤسسة التي يعمل بها حديثاً (عبد النعيم، 2020).

ويُطبق العديد من المدارس العالمية والعربية برنامج دعم ومرافقة المعلم الجديد للمساهمة في رفاهيته وتطوير أدائه المهني، وقد تحدثت دراسات وأبحاث عديدة عن أهمية دور هذا في دعم وتوجيه المعلم الجديد. وفي دليل المعلم الصادر عن دائرة التعليم في منظمة "الأونروا" في عمان (2018)، عُرّف برنامج مرافقة المعلم الجديد على أنه برنامج تأهيلي للمعلمين حديثي التعيين، تم تطويره لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين الجدد في القرن الحادي والعشرين.

### العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد

ولدعم رفاهية المعلم وضمان تكيفه في بيئة عمله الجديدة ونموه مهنيًا على مدار السنة الدراسية، من الضروري دراسة العلاقة التي تجمعها مع المعلم المرافق. في هذا الصدد، أظهرت دراسة أجراها الباحث Benjamin Dreer (2021) في جامعة اورفرت في ألمانيا، أهمية جودة العلاقة بين المرافق والمعلم قبل الخدمة أي المعلم الجديد. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الأمبريقي القائم على الملاحظة، من خلال تطبيق تجربة على نحو 125 معلمًا متدرّبًا، تُدعى PERMA تتألف من خمسة عناصر هي؛ الإيجابية، العلاقة - المعنى، والترابط (Relationship-Meaning and Engagement- Positive emotions). وفي القسم الثاني من الدراسة، تم استخدام أداة الاستبيان فخلصت إلى وجود ارتباط بين جودة علاقة الطرفين وشعور المعلم الجديد في بيئة عمله بالأمان والرفاهية.

وفي مقال عن علاقة المرافق بالمعلم الجديد للكاتبين Hadi & Rudiyanto (2017)، أشارا فيها إلى حاجة المعلمين الجدد إلى الدعم من بيئتهم ليكونوا قادرين على التعامل مع ضغوط العمل. فلفتنا إلى أنه في حال لم يتمكن المعلمون الجدد من العثور على مناخ عمل جيّد خلال سنتهم الأولى في العمل، قد يقررون ترك الوظيفة. ومن هنا يأتي الدور الفعال لمدرّاء المدارس والمعلمين المخضرمين في مساعدتهم على الشعور

بالراحة (Gagen and Bowie، 2005). المقال عيّن تناول موضوع العلاقة بين المعلم الجديد والزملاء، متطرقاً إلى ضرورة "وجود أصدقاء والشعور بالراحة في مكان العمل، باعتبارهما من المكونات الأساسية لتقدير الذات، وأساس الشعور بالراحة والنجاح" (Sargent، 2003).

إلى ذلك، اعتبر Hadi & Rudiyanto (2017)، أن العلاقة الجيدة بين المرافق والمعلم الجديد، تساعد في تحقيق فعالية برنامج المرافقة والتوجيه، وذلك من خلال اختيار المرافق المناسب وتدريبه على الإرشاد والتوجيه لتحقيق أهداف البرنامج والحصول على نتائج فعالة في تطوير أداء المعلم الجديد وتعزيز تكيفه وظيفياً. وفي دراسة ميدانية تحت عنوان التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان للبرطمانى وآخرون (2018)، تم استخدام أداة الاستبانة التي وُزعت على 305 معلمين جدد تم تعيينهم عام 2013-2014، في مدارس حكومية في خمس محافظات في سلطنة عُمان. واعتبر الباحثون في الدراسة المشار إليها أنه لضمان تكيف المعلمين الجدد، بإمكان المؤسسة التربوية اعتماد برنامج تدريبي للمعلمين الجدد يساهم في تعريفهم على أدوارهم الوظيفية ومهامهم والتعلم من خلال الملاحظة والتجربة وتصويب الخطأ، بدعم من المعلمين المخضرمين من ذوي الخبرة. وهؤلاء يجيبونهم على استفساراتهم ويساعدونهم على حل ما يواجهونه من تحديات خلال فترة المرافقة. ومن هنا يمكننا أن نربط موضوع المرافقة بموضوع الزمالة، الذي تحدثت عنه صلاح الدين (2013) في دراستها، واعتبرته من أفضل أساليب الدعم المقدم للمعلمين الجدد.

## صفات المرافق

تحت عنوان دراسة مقارنة إرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين وإستونيا وجمهورية مصر العربية، اعتمدت الباحثة الجمال (2017)، في دراستها على المنهج المقارن القائم على دراسة الظاهرة، وتحليلها وعقد المقارنة لإظهار أوجه التشابه والاختلاف. واعتبرت الجمال أن عملية مرافقة ودعم المعلم الجديد هي عملية إرشادية تدعم زيادة اكتساب المعلمين للمعارف والمهارات المهنية وتقاسم الخبرات، ضمن سلسلة متصلة من التدريس الوظيفي والعمل التعاوني، حيث يعمل معلم متمرس (مرشد-مرافق) مع معلم مبتدئ أو أقل خبرة بشكل تعاوني وتنموي لتعزيز تنميته المهنية والشخصية، ومساعدته على البقاء والازدهار في أولى مراحل عمله في بيئة العمل الجديدة. وتبرز أهمية عملية الإرشاد والتوجيه في مهنة التعليم في كونها تعزز اندفاع المعلم الجديد فلا يترك عمله، بعكس حاله إن لم يستطع الحصول على الدعم الفعال خلال فترة تدريبه أي خلال فترة المرافقة (Aslan, 2021).

وفي مقالة لدراسة نوعية تحت عنوان "تكوين العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد"، اعتمد فيها الباحث Hudson (2013) على دراسة مجموعة من الحالات، مستخدماً المقابلات على أربع معلمين جدد ومرافقين بالإضافة إلى أداة المجموعة المركزة على عينة من 20 معلم جديد والإجابة الخطية من خلال أداة الاستبانة على 200 معلمة. وقد أظهرت الدراسة عينها أن جودة العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الصفات الشخصية والمهنية للمرافق (Rippon & Martin, 2006).

وبناء على ما تقدم، تستخلص الباحثة أبرز الصفات التي يجب أن يتمتع بها المعلم المرافق ومنها أن يكون مرناً، داعماً، متعاوناً، كفوءاً وطيباً.

## برنامج المرافقة في المدارس الثلاث

بعد الاطلاع على دليل المعلم الجديد في الجمعية التربوية التي تنتمي إليها المدارس الثلاث ميدان الدراسة، تم ملاحظة ما يلي: يتضمن الدليل مجموعة أقسام وعناوين؛ بينها قسم يتعلق ببرنامج مرافقة ودعم المعلم الجديد مع ذكر أهدافه، وآلية العمل التي تتضمن أسس المرافقة والتدريب، بالإضافة إلى المعلمين المرشدين والمرافقين، وقائمة الورشات التعريفية والتدريبية، ونماذج محضر جلسة المرافقة ونماذج لشبكات تقييم البرنامج من قبل المعلم الجديد. ويتناول القسم الثاني من الدليل نبذة عن المدرسة ورؤيتها وأهدافها وخططها وأنظمتها وقوانينها، بالإضافة إلى الدوام المدرسي والبرامج المعتمدة. أما القسم الثالث فيتعلق بطرائق واستراتيجيات التعليم، وأنواع التقييم وكيفية توزيعها وفق المواد، وكيفية تشجيع الطالب ودعمه، في حين حُصص القسم الأخير للإضاءة على مهام المعلم ومسؤولياته، وعرض نماذج عن التحضير المعتمد ومعايير تقييم المعلم.

### ➤ أهداف البرنامج

- دعم المعلم الجديد
- تطوير أداء المعلم الجديد
- تعزيز عامل التكيف في بيئة العمل
- الحفاظ على المعلم الجديد



## ➤ الآلية المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة

وفقاً لدليل المعلم الجديد الخاص بالجمعية التربوية (2020)، حيث ميدان الدراسة، يتم استقبال المعلمين الجدد عند انضمامهم إلى إحدى المدارس الثلاث في بداية العام الدراسي من جانب المدير والفريق القيادي في المدرسة. ويلتزم أحد المعلمين المرشدين مهام مرافقة المعلم في جولة داخل المدرسة للتعرف على أقسامها (مسرح، غرفة الاجتماعات، المباني والصفوف..). ومن ثم يتم تعريفه على فريق العمل، ويستلم دليل المعلم الجديد الذي يتضمن جدولاً لدورات تدريبية يتعرف من خلالها على مجموعة من المعلمين المرشدين والمرافقين، بما يسهل عليه اختيار المعلم الذي سيرافقه في وقت لاحق. وعند الانتهاء من الدورات التدريبية والتعريفية تُوزع شبكة لتقييم الدورات التدريبية، التي شارك فيها المعلم الجديد. يعقب ذلك الإعلان عن بدء برنامج المرافقة ليختار كل معلم جديد المرافق المناسب بحسب تفضيلاته.

وخلال العام الدراسي، يعقد المعلم ذو خبرة مع المعلم الجديد جلسات مرافقة حضورياً أو عن بعد، حيث يقوم المرافق بالاستجابة إلى متطلبات وحاجات المعلم الجديد؛ من خلال منحه التغذية الراجعة عند حضور صفه، والتعاون في وضع آلية العمل المطلوبة لتحسين أدائه.

وفي نهاية العام، يتم تقييم البرنامج من خلال استبيان يوزع على المعلم الجديد والمعلم المرافق؛ لإبراز نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف للبرنامج والعمل على تحسينها لضمان استدامتها في الأعوام القادمة.

يسهل هذا التحسين عملية تكيف المعلم في بيئة عمله الجديدة لتفادي حصول بعض التوتر، لا سيما بالنظر إلى أهمية التكيف الذي يلعب دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي (قادم، 2020).

ففي ظل التحديات التي يواجهها الموظف في بيئة العمل، يُعتبر التكيف عامل أساسي في إنتاجية العمل، فكلما كان الفرد راضٍ عن عمله ومندمج فيه ضمن علاقات تسودها الألفة، المحبة والاحترام، كان أدائه أفضل لذا تعمل المؤسسات والمنظمات على إيجاد استراتيجيات تدعم الفرد وتساعد على تحمل ضغوطات بيئة العمل والتكيف معها (ماهر، 2005).

وبناءً عليه، ستتعمق الباحثة فيما يلي بموضوع التكيف عبر عرض أبرز ما قيل عنه في الدراسات السابقة في محاولة منها لمعرفة أسباب ونتائج تلك العملية.

## التكيف الوظيفي أو التنظيمي

تعددت المصطلحات التي تصبّ في معنى واحد؛ فكل من التكيف الوظيفي والمهني والتقييمي تحمل جميعها جوهراً واحداً. وقد اعتبرت الباحثة عموش (2020) في دراستها عن التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في عمان، من وجهة نظر مديري المدارس، أن عملية التكيف هي التفاعل الذي يحدث بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها. وهي في هذا السياق، بحسب عموش، عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية، وللمحافظة على هذا التلاؤم ينبغي أن يكون في الحسبان أن مقدرة الفرد على التكيف مع الظروف ومطالب العمل تعني أن يتكيف مع آلية العمل وروتينية ومع زملائه ومع الفريق القيادي، بالإضافة إلى التكيف مع الظروف الفيزيائية التي تحيط به (سليمان ووهب، 2012).

وتناولت إحدى الدراسات موضوع التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الرسمية في المرحلة الثانوية في الأردن، واعتبرت أن التنمية المهنية للمعلمين لها ارتباط وثيق بدرجة التكيف الوظيفي، والتي تظهر من خلال ما توفره البيئة المدرسية من تحقيق لطموح وتطلعات المعلمين عبر الحوافز والترقيات والتطوير المهني، والتي بدورها تسهم في تطوير أدائه وتحسين جودة عمله، كما تعمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة للمعلمين الجدد على السواء وأصحاب المهارات والخبرات، مما يحقق جميع أهداف التنمية المهنية في المؤسسة التعليمية (العموش، 2020).

وبناءً لما تقدم، يمكننا القول إن إعداد المعلم وتنميته مهنيًا وإداريًا من أساسيات تحسين العملية التعليمية، فهي المفتاح الأساس لاكتساب المهارات وتطويرها (محمود، 2004). ويعتبر برنامج مرافقة ودعم المعلم الجديد جزء لا يتجزأ من التنمية المهنية، إذ يخضع فيها المعلم ولمدة عام للتدريب والتوجيه والإرشاد، مما يساعده على الإلمام بكل ما يتعلق ببيئة العمل الجديدة. ولا يقتصر الموضوع على معرفة أدواره وواجباته وحقوقه، بل التعرف أيضاً على خطة المؤسسة التي التحق بها والاستراتيجيات التعليمية، التي تعتمد عليها البرامج التي تطبقها وتدريبه على كيفية استخدامها وتطبيقها. ويهيئ له ما تقدم بيئة منتجة، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على أدائه الوظيفي فيعزز انتماءه ورغبته في البقاء بالمؤسسة والتكيف في بيئة العمل (البرطمانى وآخرون، 2018).

وبعد أن تناولت الباحثة في المحور الثالث موضوع التكيف وخصائصه تنتقل للحديث عن الأداء الوظيفي وعناصره في محاولة منها لتبيان مدى انعكاس عملية التكيف على أداء الفرد.

### الأداء الوظيفي

حاز موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الكثير من المؤسسات التربوية وغيرها من القطاعات، إذ إنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل من خلال ملاحظة وتقييم الأداء والعمل على تطويره. وتساهم عملية التقييم بشكل فعال في تحسين أداء الموظف وتطوره وتساعد الفريق القيادي في أي مؤسسة أو منظمة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، والكشف عن الحاجات وتحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أو تطوير أداء العاملين فيها (محمود، 2011).

وفي دراسة للباحثين بني حمدان (2021) تحت عنوان "مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات"، عُرف الأداء على أنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام. وربط الباحثان استمرار أي مؤسسة بأداء العاملين فيها، واعتبرا أنه يجب أن تركز جهود القادة التربويين في مختلف البلدان على الاهتمام بتأهيل المعلمين لأن ما يتمتع به المعلم من تأهيل مهني ونفسي هو الأساس لكي يؤدي دوره على أكمل وجه. ويورد الباحثان حمدان أن الأداء الوظيفي يُعد المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كونه مرتبط بالمعلم الذي يدير العملية الإنتاجية. كما يمكن القول إن الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو إلا انعكاس لقدرات وأساليب مديري المدارس (Arnis، 2010).

بناءً على ما تقدم، تستنتج الباحثة أن الأداء يهدف إلى إنجاز المهام والواجبات المختلفة والالتزام بالمسؤوليات الموكلة إلى الفرد داخل المؤسسة واحترام القوانين والنظم السائدة، وهو يسعى أيضاً إلى تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة التي يعمل فيها.

### العلاقة التي تربط التكيف الوظيفي بأداء المعلم

إن أحد أهداف التنمية المهنية مساعدة الفرد على تحسين أدائه مما يساهم في تحقيق التكيف المهني والوظيفي لديه. ويظهر ذلك من خلال مقدرة المعلم على التكيف السليم والتواءم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه. ويُنظر للتكيف على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي استخدمه علماء النفس الاجتماعيون ويقصدون به العملية، التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة وصحية مع بيئته وتكوين السلوك التوافقي أو التكيفي (القاسم، 2019). وترتبط التنمية المهنية - التي تُعد المرافقة إحدى أدواتها - بالتكيف المهني للمعلمين باعتبارهم الركن الأساسي في تحقيق أهداف العملية التعليمية، من خلال مقدرة الفرد على الإنتاج في حدود ما ينتظم مع شخصيته من إمكانات عقلية ومعرفية، ومزاجية، وجسمية، واجتماعية، ومقدرات وميول واستعدادات مهنية، وحين وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع تلك الإمكانات تظهر عليه علامات الشعور بالرضا والاستمتاع بحياته المهنية (عبدالله، 2015). لذلك، فإن تدريب المعلم الجديد من أسس التنمية المهنية ومن الضروري خضوعه لبرامج تزوده بالمعارف التربوية التعليمية وبالمهارات المهنية، كبرنامج المرافقة والدعم خلال سنته الأولى من التعليم، بما يستجيب للعديد من العوامل؛ ومن أبرزها الوعي بما يطرأ من تغييرات والتكيف معها - كما أظهرت دراسة (حداد، 2019) ودراسة (الشمري، 2019). ويصب ذلك في دعم مهنة التعليم وتمكين المعلم ليصبح مؤهلاً، باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير التعليم، كما ينعكس على أدائه وجودة مخرجات العملية التعليمية (ابوزلطة، 2021).

وتستنتج الباحثة ان الأداء الوظيفي للفرد ينعكس على استمرارية المؤسسة التي ينتمي اليها كما يؤثر على استقرارها ونجاحها. وعليه، فان دور المؤسسة في تنمية قدرات موظفيها وتطويرهم مهنيًا يعزز التميز في الاداء، ويُشعر الفرد بالفخر والرضا فيتكيف مع بيئة عمله ويبرع.

### الدراسات السابقة

وبنتيجة البحث الأولي عن المصادر والمراجع، وعلى الرغم من أهمية برامج مرافقة ودعم المعلم الجديد لضمان تكيفه في بيئة عمله وتطوير إنتاجية العمل في المؤسسة التي يلتحق بها، إلا أن مُعدة الدراسة لم تجد مصادر ومراجع عربية ولبنانية ذات صلة كافية، لذا سوف تعرض فيما يأتي ما توفر لها من دراسات عالمية تتعلق بدعم ومرافقة المعلم الجديد، وتبين علاقتها بتكيف المعلم ببيئة عمله وتطور أدائه المهني. وقد تم ترتيب الدراسات أدناه ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

بدايةً، تعرض الباحثة دراسة عن عملية دوران المعلمين والنقص في أعدادهم وفي دراسة أخرى عن صفات المرافق الفعال للباحثة Cambria (2016). وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سمات المرافق وعلى ممارساتهم وواجباتهم. وقد خلصت الدراسة النوعية التي استخدمت فيها الباحثة أداة المقابلة على مجموعة من المعلمين المرافقين في مدرسة رسمية في نيوجيرسي، والذين لديهم خبرة ما بين عشرة وثلاثة وثلاثون سنة في التعليم، إلى ان أهم صفات المرافق هو أن يؤمن بأن التعلم يمتد مدى الحياة ولا يقتصر على عمر المتعلم كما أثبتت نتائج الدراسة إلى أن أهم صفات المرافق خلال التوجيه هو الإيجابية، الثقة والصبر، مع التشديد على أن يحب المرافق عمليتي التعليم والتوجيه.

وفي دراسة تحت عنوان "أثر المرافقة المعلم على بقاء المعلم الجديد والمحافظة عليه" أجرتها الباحثة (Hill-Carter, 2010) على 14 معلمة جديدة، تعملن في مدرسة خاصة في مدينة ميسوري في الولايات المتحدة. وقد اختيرت تلك المدرسة لأنها معروفة بارتفاع أعداد المعلمين الذين يتركون عملهم سنوياً.

واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان على 13 معلمة خضعوا لثلاثين ساعة من التوجيه والإرشاد ضمن برنامج للمرافقة وتمت مواكبتهم على مدار عامين متتاليين. ومن ثم تم إجراء مقابلة جماعية ضمن مجموعة مركزة مؤلفة من 6 معلمين جدد، بهدف معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المرافقة وعملية الاحتفاظ بالمعلمين وبقائهم في المدرسة. وخلصت الدراسة إلى أن برنامج المرافقة يلعب دور إيجابي في استبقاء المعلمين والمحافظة عليهم، وأن التوجيه هو أحد أهم الأعمال الإنسانية التي يمكن أن تقدمه أي مدرسة للمعلمين الجدد في سنتهم الأولى.

بدورها، أجرت الباحثة الأميركية Manning (2011) مقابلات مع ثمانية معلمين - أربع معلمات مرافقات ذات خبرة وأخرى جدد في مدارس تعتمد برنامج المرافقة والتوجيه في شرق الولايات المتحدة. ودعمت الباحثة دراستها التي حملت عنوان "دراسة نوعية لاختبار مدى فعالية برنامج المرافقة في إحدى مدارس مقاطعة تينيسي شرق الولايات المتحدة"، بنظريات عن القيادة ومدى تأثير ذلك على علاقة المرافق بالمعلم الجديد. وخلصت دراسة Manning إلى أن وجود نظام قوي يدعم المعلم الجديد هو خطوة مهمة لكي يصبح هذا الأخير شريكاً ناجحاً في مجتمع المدرسة. واعتبرت أن ما يدفع بالمعلم إلى ترك وظيفته هو إيكاله مهاماً صعبة وغير واضحة، بالإضافة إلى شعوره بالعزلة وعدم الاستقرار. وشددت مانينغ في دراستها على أهمية العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد، وعلى وجوب أن تسعى المقاطعة، التي أجريت الدراسة في مدارسها، على مواصلة اعتماد هذا البرنامج والبحث عن طرق لتعزيزه وتطويره.

إلى ذلك أشارت دراسة للباحث Lyne (2013)، عن تأثير برنامج دعم وإرشاد المعلم في ماليزيا على تحسين الكفاءة الذاتية للمعلمين. وفيها استخدم الباحث مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، وقام باختبار قبلي ومن ثم بتدخل من خلال خضوع المعلمين للإعداد والتدريب. وبعد أن حضر جميع المشاركين ورش عمل التطوير المهني للمعلمين نفسها، تم إجراء الاختبار البعدي واستخدام أداة الاستبيان على عينة مكونة من 21 معلماً من خلفيات تعليمية مختلفة وجنسيات مختلفة في مدرسة في ماليزيا، بالإضافة إلى حضور الصفوف وتقييم أداء المعلمين في الصف. وأشارت النتائج إلى تحسن كل من الكفاءة الذاتية والإنجاز للمعلمين الجدد، الذين يأخذون المفاهيم والأفكار الجديدة والمواد وطرق التدريس، التي يتم تناولها خلال ورش العمل والتدريب، ويقومون بتكفيها وتنفيذها في الصفوف.

وفي دراسة نوعية للباحثة Whitehouse (2016)، بعنوان "تصورات المعلمين الجدد حول نجاح عملية المرافقة"، تم خلالها إجراء مجموعة من المقابلات مع ستة مرافقين وستة معلمين جدد يُطبق عليهم برنامج المرافقة للسنة الثانية على التوالي في مدارس ابتدائية لولاية مينوسوتا الأميركية. وكان هدف تلك الدراسة تحديد معايير المرافقة الناجحة من وجهة نظر المعلمين الجدد وخلصت الدراسة إلى أن التجارب التي عاشها ستة معلمون جدد خلال سنتين دراسيتين وعقدت خلالها جلسات المرافقة لدعم المعلم الجديد والتواصل معه بفعالية ساهمت في بناء علاقة توجيهية صحيحة بين المرافق والمعلم. فالهدف الأساس من توجيه ودعم المعلمين الجدد هو تحسين عملية التعليم (Smithey & Evertson، 2001) ومنها تطوير أداء المتعلمين.

وفي تركيا، أجرى الباحث Yirci (2017) دراسة نوعية في إحدى مدارس مدينة كهرمان حملت عنوان: تقييم برنامج المرافقة والتوجيه للمعلمين الجدد وفقاً لتصوراتهم. وكان الهدف من البحث تقييم برنامج المرافقة والتوجيه الذي يُطبق في سنته الأولى من وجهة نظر المعلمين الجدد. وبنسبة الدراسة، التي استخدم فيها الباحث المقابلة شبه المقننة على إثنتين وعشرين معلماً جديداً، تم تحديد نقاط القوة والضعف بالبرنامج، حيث اعتبر المعلمون الجدد أن برنامج المرافقة والتوجيه مفيد من حيث اكتسابهم لمهارات التواصل وكيفية إدارة الصف والخبرات، إلا أنهم لا يستطيعون اختيار المرافق بأنفسهم.

كما لاحظوا أن المرافق لا يعلم أهداف البرنامج وخصائصه، لا سيما وأنه يُطبق للمرة الأولى. وشددوا على ضرورة اختيار المعلمين المرافقين الأكثر كفاءة وحماساً للإرشاد والتوجيه، وأبدوا انزعاجهم من كمية الأوراق التي يجب ملأها واعتبروا أن لا جدوى منها.

وفي دراسة بعنوان تحديات واحتياجات المعلمين الجدد في اللغة الإنجليزية في المملكة العربية السعودية للباحثة الأحمدة (2018)، تم الحديث عن فشل بعض المجتمعات المدرسية في تقديم الدعم الكافي للمعلمين الجدد، لمساعدتهم على التكيف مع بيئتهم المهنية الجديدة في السعودية. واعتبرت الباحثة أن عملية الاستنزاف التي يتعرّض لها المعلمون الجدد هي مشكلة كبيرة تعيق تطوير النظام التعليمي. وكانت هذه الدراسة المختلطة من حيث الكمية والنوعية، قد هدفت إلى التعرف على التحديات التي يواجهها المعلمون الجدد في اللغة الإنجليزية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الكمي والنوعي، في حين توزعت أداة الاستبيان على 150 معلماً جديداً. وفي الدراسة عينها تم اختيار خمسة معلمين آخرين لإجراء مقابلات شبه منظمة. وأجري التحليل الكمي للبيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاج، والتحليل النوعي للبيانات بعد تفريغ وتحليل الردود والإجابات على أسئلة المقابلة. وأشارت نتائج الدراسة إلى التحديات المحيطة بالمعلمين الجدد، والتي تعيق تطورهم، على غرار إدارة المواقف السلبية للمتلم تجاه تعلم اللغة الإنجليزية، وإدارة سلوك المتعلم، والتعامل مع الفروق الفردية، والتواصل مع أولياء الأمور. وخلصت إلى أنه يجب أن يخضع المعلمين الجدد لبرنامج تعريفي، حيث أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بتصميم وتنفيذ نموذج تعريفي لدعم احتياجات المعلمين الجدد. في هذا المحور تناولت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة وبيّنها ما ركز على دور برنامج المرافقة وفعاليتها، وآخر على العلاقة بين المرافق والمعلم الجديد، فضلاً عن دراسة اهتمت بتصورات المعلمين الجدد بعد خضوعهم لتجربة المرافقة، وأخرى قيّمت البرنامج.

ومن بين الدراسات السابقة تلك التي أجرتها الباحثة الأميركية Sasser (2018) على 45 معلماً جديداً في إحدى مدارس الولايات المتحدة، تحت عنوان: "تصورات المعلم الجديد حول برنامج المرافقة والتوجيه"، وكان أحد أهدافها تحديد درجة أهمية البرنامج بالنسبة للمعلمين الجدد. وخلصت تلك الدراسة، التي اعتمدت منهج البحث الكمي مستخدمة الاستبيان كأداة للبحث، إلى أنه من الصعب مرور المعلم الجديد بسنته الأولى في التعليم دون حصوله على الدعم اللازم والتوجيه الهادف لنجاحه واستمراره في المدرسة. وكانت Sasser، قد ارتكزت في دراستها على نظرية نولز لتعليم الكبار، مشددة على دور المعلم الجديد في برنامج المرافقة والتوجيه في تطبيق ما تعلمه واكتسبه من المعلم المرافق، وكذلك على دور المرافق في إرشاد المعلم الجديد ومساعدته على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها. وأضاعت في نهاية بحثها على رضا المعلمين الجدد من تطبيق البرنامج الذي وصفه بالمفيد جداً، وفضلوا في توصياتهم اعتماد أساليب جديدة في التواصل على غرار الاجتماع وجهاً لوجه مرتين في الأسبوع وليس مرة شهرياً، والابتعاد عن اعتماد البريد الإلكتروني بوصفه وسيلة تواصل فيما بينهم.

وفي دراسة للباحثة Sanchez (2018)، بعنوان "استدامة برامج المرافقة والتوجيه" اعتمدت فيها منهجية نوعية متمثلة بالاثنوغرافية، من خلال مشاهدة عملية تطبيق أربعة برامج مرافقة بالإضافة إلى تحليل وثائق وتصاميم برامج لمؤسستين تعنى بالتوجيه والمرافقة. وكان الهدف من البحث الذي تم فيه مقارنة أربعة برامج مرافقة إلى تحديد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح برنامج المرافقة وضمان استدامته.

وخلصت الدراسة إلى نجاح برنامج المرافقة في حالتين اعتمدا فيهما على التخطيط وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة من البرنامج وقاموا بتحضير جدول زمني واستطلاع آراء المعنيين في البرنامج والاحتفاظ بكل الوثائق المطلوبة، بهدف متابعة تنفيذها بفعالية وحصد نتائج ايجابية. أما في الحالتين الأخرتين فشلوا في تطبيق البرنامج لمدة اطول بسبب عدم المتابعة وعدم التخطيط الصحيح. وفيما يخص الدراسات اللبنانية، فلم تخصص لها معدة البحث فقرة لأنها لم تجد أي دراسة في هذا المجال مما يجعل من هذا البحث مرجعاً لبنانياً يعالج موضوع برنامج المرافقة والتوجيه وأهدافه. علماً أن الباحثة الأحمد (2018)، قد أشارت في دراستها إلى أهمية النظر في شؤون المعلمين العرب من خلال تصميم وتنفيذ برنامج لدعم احتياجات المعلمين الجدد في بعض البلدان العربية، وتأمين فرص للتطوير المهني وتحسين الأداء. وسُئِقت الباحثة في الفقرة التالية، على الدراسات التي تم ذكرها في هذا المحور واستخلاص ما آلت إليه نتائج تلك الدراسات.

#### 4. عرض النتائج ومناقشتها

أثبتت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للبحث والمتعلق بأهمية برنامج المرافقة ومدى انعكاسه على تكيف المعلم الجديد في وظيفته وتحسين ادائه، في ثلاث مدارس خاصة في بيروت تتبع لاحدى الجمعيات التربوية، أن أهداف برنامج المرافقة واضحة بالنسبة للمشاركين، إذ أجمع جميع المعلمين الجدد الذين خضعوا للمجموعات المركزة والذين كان عددهم 13 معلمة وكذلك المرافقين الثلاث والمسؤولين الثلاث عن متابعة وتقييم البرنامج من خلال المقابلات الفردية، على أهمية البرنامج في تحقيق تكيف المعلم الجديد سريعاً مع البيئة التعليمية، وذلك من خلال الدعم الذي يتلقاه من خلال تطبيق برنامج المرافقة الذي يتعرف من خلاله على المدرسة وثقافتها وسياساتها وإجراءاتها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الأحمد (2018)، حيث توصلت الباحثة إلى أهمية تصميم وتنفيذ نموذج تعريفي لدعم المعلمين الجدد في مدارس المملكة العربية السعودية. كما أثبتت النتائج أهمية مرافقة المعلم الجديد والتي من شأنها دعمه ومساعدته على التواصل بشكل صحيح مع المجتمع المدرسي ليكسب الثقة ويشعر بالراحة؛ مما يؤثر إيجاباً على تكيف المعلم الجديد ويساهم في بقائه في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستين: الأولى، لصالح الدين (2013)، التي شددت على أهمية التعرف على المدرسة وأهدافها وخططها بشكل جيد. واقترحت أيضاً اختيار لجنة مؤلفة من معلمين ذوي خبرة أطلقت عليهم عبارة "المعلمين القدامى"، والتي من شأنها إرشاد وتوجيه المعلمين الجدد بهدف إزالة العقبات التي يواجهونها وتحقيق تكيفهم. والثانية للباحثين Hudson (2007) & Beute، حيث أشارتا في خلاصة دراستهما إلى أن دعم وتوجيه المعلم الجديد يساعده على التكيف ويزيد من نسبة بقائه في مكان عمله.

ومن وجهة نظر المعلمين الجدد المشاركين في البحث، أن برنامج المرافقة يحد من حالة الضياع التي يشعر بها المعلم الجديد، ويُشعره بالراحة فيكسبه الثقة والقدرة على التواصل الفعال مع المجتمع المدرسي الذي يوفر له الدعم، من خلال توجيهه ومتابعة المعلم المرافق حينها تصبح عملية المحافظة عليه أسهل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Roberson (2019)، التي خلصت في دراستها إلى التشديد على أهمية ديناميكية المعلمين المرافقين من ذوي الخبرة في التوجيه والإرشاد وتأمين الدعم العاطفي للمعلم الجديد بهدف الحفاظ عليه.

وفي الانتقال إلى المدة التي يحتاجها المعلم للتكيف، أظهرت النتائج بعد إجراء المجموعات المركزة مع المعلمين الجدد، أن المعلم يبدئ بالتكيف منذ سنته الأولى في بيئة العمل وهذه النتيجة تتناقض مع ما ذكرته الباحثة صلاح الدين (2013)، في دراستها عن التكيف والتي اشارت فيه أن البعض يرى أن الأمر يستغرق على الأقل ثلاث سنوات من التدريس لحدوث عملية التكيف التنظيمي، بينما ذكر Berliner (2001) ان "عملية التكيف التنظيمي تستغرق ما بين خمس إلى ثمان سنوات مهنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن متابعة المعلم الجديد وتوجيهه باستمرار ومواكبته عبر تطبيق برنامج المرافقة، خلال السنة الأولى من انضمامه إلى المدرسة يُساعدانه على مواجهة المشاكل داخل المدرسة وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ مما يساهم في تطوير أدائه. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عزت أهمية البرنامج في الاستفادة من خبرات المرافقين، في سبيل تهيئة جيل جديد من المعلمين وتطويره مهنيًا Cambria (2006).

كما تبين من خلال المجموعة المركزة مع المعلمين الجدد، أن أغلبيتهم عانوا من صعوبة في إدارة الصف بسبب كثافة أعداد المتعلمين في الصفوف، وتحسن أداءهم بعد تدخل المرافق الذي زودهم بالحلول لتخطي تلك الصعوبة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Hill-Carter (2010)، التي أشارت في دراستها إلى أن هناك علاقة مباشرة بين جودة برنامج المرافقة لتوجيه المعلمين الجدد وتطوير أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على عملية الحفاظ عليهم في مهنة التعليم. وكذلك Lyne (2013)، عزت تحسن كل من الكفاءة الذاتية والإنجاز للمعلمين الجدد، إلى جلسات التدريب المخصصة للمعلم الجديد ضمن برنامج المرافقة، حيث يكتسب هذا الأخير المفاهيم والأفكار الجديدة والمواد وطرق التدريس، ويقوم بتنفيذها في الصفوف، مما ينعكس إيجاباً على أدائه. وفي الإطار عينه، أظهرت نتائج الدراسة أهمية متابعة المعلم الجديد منذ بداية العام الدراسي عبر توجيه المعلمين الأكثر خبرة للمعلم الجديد، واعتبر المشاركون في المجموعة المركزة والمقابلات الفردية الشبه مقننة من معلمين جدد ومرافقين أنه نوع من أنواع التطوير المهني والدعم الشخصي له، والذي يلقاه من خلال تبادل الخبرات والمعارف والمشاهدة الصفية. كما اعتبر المرافقون والمسؤولون عن متابعة وتقييم البرنامج أثناء المقابلات الفردية شبه المقننة، أن تطور أداء المعلم الجديد وفعالية دور المعلم المرافق يدلان على نجاح هذا البرنامج، وهذا ما أشار إليه Roehrig et al., (2008)، حيث اعتبروا أن نجاح برنامج المرافقة يرتبط بعلاقة المرافق بالمعلم الجديد التي تركز على مواقف الأخير وجدّيته في العمل، مما سينعكس إيجاباً على علاقته بالمرافق.

ومن هنا كان لا بد من الحديث عن دور المرافق الذي يلعب دور أساسي في إنجاح البرنامج، وفي تطوير أداء المعلم الجديد، حيث قام بعض المشاركين في الدراسة من مرافقين ومسؤولين عن متابعة وتقييم البرنامج خلال المقابلات الفردية شبه المقننة والمجموعة المركزة، بربط فعالية البرنامج بتطور أداء المعلم الجديد وبدور المرافق الذي من شأنه معالجة المشاكل التي تواجه المعلم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Sasser (2018)، التي اعتبرت أن دور المرافق في إرشاد المعلم الجديد ومساعدته على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها هو نوع من أنواع التطوير المهني.

وعليه، تعتبر الباحثة ان لبرنامج المرافقة دور فعال في تطوير أداء المعلم الجديد من خلال تدريبيه من قبل المرافق على الاستراتيجيات التي تعتمدها المدرسة في عملية التعليم ومتابعة تطبيقه لهذه الاستراتيجيات في الصف، بالإضافة إلى تعريفه على كيفية التحضير وصياغة الاهداف ومن خلال عقد جلسات مرافقة لتوجيهه وارشاده وتبادل الأفكار والخبرات منذ بداية العام الدراسي وحتى نهايته بشكل فعّال ومهني، وقد يساهم المرافق في حل المشكلات التي تواجه المعلم الجديد في البيئة المدرسية.

كما يمكن القول إن برنامج المرافقة يعزز عملية تكيف المعلم الجديد في بيئة العمل عبر الدعم الذي يلقاه من المرافقين ذوي الخبرة من خلال جلسات التعرف على المدرسة وسياساتها وخططها إضافة إلى التوجيه والإرشاد المستمر عبر جلسات المرافقة.

أما النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للبحث والتي تمحورت حول الآليات المعتمدة لتطبيق برنامج المرافقة، فقد تبين بعد تحليل المقابلات الفردية مع المسؤولين الثلاث عن متابعة وتقييم البرنامج، أن برنامج مرافقة المعلم الجديد المشتق من برنامج تعريفي يُسمى بالـ Induction Program، يمر بعدة مراحل وهي خمسة. بالنسبة للمرحلة الأولى، تسليم المعلم الجديد دليل يُعتبر مرجع للمعلمين حديثي التوظيف يلجؤون إليه عند الحاجة. وقد ذكرت الباحثة صلاح الدين (2013) في نتائج دراستها عن التكيف التنظيمي، أهمية وجود دليل إرشادي للتعرف على أهداف المدرسة، لأنه وبحسب الباحثة عيناها عدم وجود هكذا دليل في المدرسة للتعرف على ثقافتها وأد صعوبات في تحقيق المعلمين الجدد التكيف في المدارس المصرية.

أما في المرحلة الثانية، فذكر المشاركين في المقابلات الفردية عيناها، أن إدارة المدرسة تقوم بتعيين مرافق كفوء وذو خبرة عالية مُدرب على إرشاد وتوجيه المعلم الجديد خلال عملية المرافقة وذلك وفق معايير محددة من قبل المكتب التربوي للجمعية التي تنتمي إليها الحالات الثلاث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة، ومعمر (2012) اللذان أشارا إلى أن اختيار المرافق يتم وفق معايير محددة كما ويجري تدريبه للقيام بالمهام الموكلة إليه.

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن المرحلة الثالثة من البرنامج هو التعرف على المرافقين وحضور المعلم الجديد جلسات تدريبية معدة من قبل المرافقين لتعريفه على كل السياسات والأنظمة، وعلى الرؤية والرسالة والخطة التطويرية للمدرسة بالإضافة إلى استراتيجيات التعلم وإقامة جولة ميدانية على مرافق المدرسة، يلي ذلك عقد جلسات المرافقة الخاصة بالإرشاد والتوجيه، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Niam (2020)، التي اعتبرت فيها أن من أجل تطوير المعلمين الجدد، هناك حاجة إلى تعريفهم على مكان عملهم وتدريبهم لتطوير أدائهم منذ بداية توليهم مهام التعليم.

وفي المرحلة الرابعة، تبدأ مرحلة عقد جلسات المرافقة والتوجيه وقد تبين من خلال المقابلات الفردية مع المرافقين والمجموعة المركزة للمعلمين الجدد، وكذلك أيضاً من خلال حضور جلسات المرافقة، أن في إحدى المدارس سُحح للمعلم الجديد باختيار المرافق. أما في المدرستين الأخرتين، لوحظ أن إدارة المدرسة اختارت أن تُلزم المنسق مرافقة المعلم الجديد، ويعود السبب وفقاً لإحدى المنسقات المشاركات في البحث إلى أنها من أنجح الطرق لاعتبارها الأسهل، بما أنها تعلم المادة نفسها، عندها تستغل حصص التنسيق المحددة مسبقاً. أما منسقة أخرى، فاقترحت تشجيع أكبر عدد من المعلمين ليُصبحوا مرافقين وليس الاكتفاء بالمنسقين. وقد يعود سبب هذا الاقتراح إلى تعدد المهام وكثرة المسؤوليات التي تقع على عاتق المنسق، وكما صرحت إحدى المسؤولات عن متابعة وتقييم البرنامج في إحدى المدارس المشاركة في الدراسة، أن المنسق من شأنه متابعة المعلم الجديد من ناحية المادة ومحتواها ومسؤول عن تقييم أدائه. والملفت هنا أن الباحثة لم تجد أي دراسة تُركي عملية اختيار المنسق كمرافق للمعلم الذي ينتمي إلى فريقه. إلا أن هناك بعض الدراسات مثل دراسة Strong & Ingersoll (2011)، حيث شدد في نتائج دراستهما على اختيار مرافقين يعلمون الصف نفسه والمواد الدراسية عيناها، وتتفق تلك الدراسة مع دراسة لـ whitehouse (2016)، في أن اختيار مرافق يدرس المادة ذاتها يُشعر المعلم الجديد بالدعم والراحة.

أما المرحلة الأخيرة، فتبين من نتائج الدراسة أن المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعة المركزة من معلمين ومرافقين ومسؤولين عن متابعة وتقييم البرنامج في الحالات الثلاث، أجمعوا على اعتماد إداراتهم تقييم البرنامج سنوياً من خلال



استطلاع آراء المعلمين الجدد، وبناءً على نتيجة التقييم يتم تعديله بهدف تطوير البرنامج وضمان استدامته. واتفقت تلك النتيجة مع ما ذكرته الباحثتين لـ O'Mally and Severson (2017)، في مقالهما حيث تطرقنا فيه إلى أهمية استطلاع رأي المشاركين في برنامج المرافقة في نهاية كل عام دراسي بهدف تطويره وتحديد أيًا من الممارسات كانت الأفضل.

ووفق النتائج أعلاه، تعتبر الباحثة ان مراحل تطبيق برنامج المرافقة، بدءً من استلام دليل المعلم الجديد وحضور جلسات التدريب ومن ثم جلسات المرافقة وصولاً إلى تقييم البرنامج، علمًا أن مرور المعلم الجديد في تلك المراحل مهم جداً وقد يكون له أثر إيجابي على أداء المعلم الجديد سلوكياً ومهنياً. وفيما يخص مرحلة اختيار المرافق، لاحظت الباحثة اختلاف سياسة الحالتين الثانية والثالثة والتي تعطين المنسق المسؤول عن الاشراف التربوي مهام أخرى كالمرافقة، دون اعطاء الحرية للمعلم الجديد باختيار من يراه الأنسب لمرافقته. من هنا، ترى الباحثة أهمية ان يمنح المعلم الجديد حرية اختيار المرافق وألا يكون حصرًا بمنسق المادة، لأن ذلك قد يؤثر سلباً على علاقته بالمنسق، وفي حال تأثرت هذه العلاقة قد يعكس ذلك على تكيف المعلم الجديد وامكانية تركه للعمل. ولتفادي هذه المشكلة، تعتبر الباحثة أن ترك الحرية للمعلم الجديد باختيار المرافق الذي يُناسبه، هو الحل الأفضل، كما تؤكد على أهمية تطبيق كل مرحلة من مراحل تطبيق البرنامج من دون حذف أي منها.

وفيما يخص السؤال الثالث والمتعلق بصفات المرافق الناجح وما مدى انعكاسها على علاقته بالمعلم الجديد أظهرت نتائج الدراسة خلال المقابلات الفردية شبه المقتنة مع المرافقين في الحالات الثلاث، أن المرافقين يعون المهام المطلوبة منهم، والتي لا تقتصر فقط على الشق المهني، لا بل يفوق ذلك الدعم العاطفي والنفسي عبر تشجيع المعلم الجديد ومدّه بالإيجابية. وفي السياق عينه، أجمع المشاركون على أن من أبرز مهام المرافق هو تعريف المعلم الجديد على المدرسة، من مبان ورؤية وخطط تطويرية وأنظمة وقوانين. أضف إلى ذلك، مشاركة المرافق في تدريب المعلم الجديد على الاستراتيجيات والطرق التي تعتمدها المدرسة في التعليم.

وفيما كانت الحالة الأولى تترك للمعلم الجديد حرية اختيار المرافق منسقاً كان أو معلماً، كانت الحالة الثانية والحالة الثالثة تختاران بنفسهما منسق المادة ليكون مرافقاً، علمًا أن في دليل المعلم الجديد، الذي أعدته الجمعية التربوية التي تنتمي إليها الحالات الثلاث، ذُكر أنه على المعلم الجديد اختيار المرافق بنفسه.

وفي السياق عينه، وأثناء المقابلة الفردية شبه المقتنة مع المرافقة التي تنتمي إلى الحالة الثانية، تم الثناء على أهمية اختيار المنسق ليكون مرافقاً إلا ان المسؤولية عن تطبيق البرنامج وفي حديثها خلال المقابلة الفردية شبه المقتنة إتفقت مع ما ذكرته إحدى المعلمات الجدد ضمن المجموعة المركزة في الحالة عينها واقترحتا العكس؛ لما في ذلك من تأثير سلبي على علاقة المرافق بالمعلم من وجهة نظرهما. وتبين من نتائج الدراسة أن معلمي قسم الروضة كانوا يشعرون بالراحة أكثر من غيرهم في سنتهم الأولى، لأنهم كانوا يتلقون المساعدة من المنسق المرافق ومن زملائهم في الصف بما أن لصفوف الروضة خصوصية من حيث تواجد معلم إضافي داخل الصف يُدعى "المعلم المساعد". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Manning (2016)، والتي تحدثت عن أفضلية اختيار مرافق يعلم الصف أو المادة عينها، إذ يمكنهم مناقشة المناهج والاختبارات المشتركة مما يُضفي جانباً إيجابياً على علاقتهم.

وقد أثبتت الدراسة وفق إجابات المعلمات الجدد ضمن المجموعة المركزة، إلى أن صفات المرافق تنعكس سلباً أم إيجاباً على العلاقة فيما بينهم، وأنت نتيجة الدراسة في هذا السياق على أن أهم صفة للمرافق هي أن يكون داعماً،

وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة Clark (2012) إلى أن مساندة المعلم الجديد ودعمه عاطفياً وعدم إصدار أحكام مسبقة عليه ينعكس إيجاباً على العلاقة بين الطرفين مما يُسهل عملية نموه المهني. كما أجمع المشاركون عليهم على أن أهم ركائز تلك العلاقة هي الثقة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Whitehouse (2016)، التي توصلت إلى أن الثقة بين المرافق والمعلم الجديد هي أساس عملية التوجيه والإرشاد.

وفي الحديث عن صفات المرافق، أظهرت نتائج الدراسة من خلال إجابات المعلمين الجدد ضمن المجموعة المركزة وتحليل بطاقات الملاحظة، أن أهم تلك الصفات أن يكون مرناً ومتعاوناً وصبوراً يُشجع المعلم الجديد باستمرار ويستمتع جيداً. وقد اتفقت النتائج أعلاه مع دراسة للباحثة Whitehouse (2016)، التي ذكرت في دراستها أن أهم صفات المرافق هي أن يكون المرافق متعلماً مدى الحياة ومرناً، يُكرس وقته للإرشاد والتوجيه، ويُدرك أهمية مرافقة المعلم الجديد ويُشجعه باستمرار. وتتفق هذه الدراسة مع ما ذكرته Cambria (2016)، من حيث أن أهم صفات المرافق خلال التوجيه هي الإيجابية والثقة والصبر، مع التشديد على أن يحب المرافق عمليتي التعليم والتوجيه. وفيما ذكرت الباحثة سابقاً، أن على المعلم إختيار المرافق الذي يراه مناسباً له مع أفضلية الابتعاد عن إلزام المعلم الجديد باختيار منسق المادة التي يُعلمها، تنتقل الباحثة للحديث عن دور المرافق في دعم المعلم الجديد من خلال الإشراف والتوجيه وتبادل الخبرات والإجابة على أي استفسار أو تساؤل من قبل المعلم الجديد، مؤيدة ما ذكرته المعلمات ضمن المجموعة المركزة من صفات للمرافق، مشددة على أهمية خبرة المرافق في المدرسة التي يعمل بها وكفاءته إضافة إلى الإيجابية في التعاطي مع المعلم الجديد، والتعاون والمرونة والرغبة في مشاركة الآخرين الأفكار والخبرات للنهوض بهم

## 5. الخاتمة

من خلال إجابات المشاركين في البحث ضمن المقابلات الفردية والمجموعة المركزة، فضلاً عن تحليل بطاقات مشاهدة جلسات المرافقة في الحالات الثلاث، تبين لنا وعي وإدراك المشاركين بأهداف البرنامج وأهميته في دعم المعلم الجديد وتوجيهه بهدف تكيفه وتطوير أدائه، إلا أن غياب الوقت الكافي لدى المرافق لمتابعة المعلم الجديد وانشغاله بمهام أخرى منها التعليم وفي حالات أخرى التنسيق أعاقا عملية المرافقة الفعالة. أما بالنسبة لآلية العمل، فقد توصلت الباحثة إلى أن الآلية المتبعة موحدة من حيث الخطوط العريضة لسياسة الجمعية التربوية التي تنتمي إليها الحالات الثلاث، ويمكن الاختلاف في عملية إختيار المرافق، وفي بعض الأحيان أسلوب المرافقة، حيث ذكر البعض أنهم لا يختارون المرافق بل يفرض على المنسق أن يرافق المعلمين الجدد فيستخدم حينها أسلوب المرافقة المعروف بتوجيهه الفسيء، حيث يقوم المرافق وهو في هذه الحالة منسق المادة بتوجيه مجموعة من المعلمين، يعلمون المادة نفسها، ضمن اجتماعات وحدة المواد باختلاف مهاراتهم وخبراتهم فيجتمع هؤلاء بشكل دوري للتنسيق وتبادل الخبرات والأفكار والنصائح. فبات المنسق المرافق يلعب حيناً دور الموجه وحيناً دور المسؤول عن تقييم أداء المعلم الجديد، ويُشارك في أغلبية الأوقات في قرار بقائه ضمن الفريق أو الاستغناء عن خدماته مما ينعكس سلباً في بعض الأحيان على علاقته بهذا المعلم فلا يشعر بالأمان ولا حتى الراحة. وفيما يخص المسؤول عن متابعة البرنامج وتقييمه، لاحظت الباحثة أنه لم يكن هناك اختلاف في إجابات المشاركين الثلاث، عند الحديث عن أهمية البرنامج وصفات المرافق، حيث لوحظ أنهم يعتمدون الآلية عينها لتقييم البرنامج من خلال اداة الاستبيان لاستطلاع آراء المعلمين الجدد ومن ثم تحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف وإصدار التوصيات بهدف تطوير البرنامج.

## أبرز المقترحات العامة والخاصة

في ضوء ما جاء به الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع مرافقة المعلم الجديد وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة ما يلي:

- إطلاع المعلمين الجدد على رؤية المدرسة وأنظمتها وخططها ضمن برنامج تعريفي يُطبق في بداية العام الدراسي.
- تطبيق برنامج المرافقة لدعم وتوجيه المعلم الجديد في جميع المدارس اللبنانية الرسمية والخاصة.
- توزيع دليل المعلم الجديد ليكون مرجعاً لكل معلم يوظف حديثاً.
- تخصيص مكافأة مادية للمرافقين لتشجيعهم على المشاركة في برنامج المرافقة.
- إعطاء فرصة للمعلم الجديد باختيار المرافق الذي يُناسبه ويرتاح له.
- استبعاد منسق المادة عن مرافقة من هو مسؤول عنه.
- بالإمكان مرافقة المعلم الجديد من قبل معلم يُعلم المادة عينها أو الصف عينه.
- تثبيت حصة مرافقة على جدول الحصص.
- تعريف المرافقين على برنامج المرافقة وتدريبهم على التوجيه والإرشاد وآلية العمل.
- متابعة إدارات المدارس والمسؤول عن متابعة البرنامج وتطبيقه لجلسات المرافقة بشكل مُنتظم ومُستمر.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع بالعربية

- أبو سمرة، محمود ومعمّر، مجدي. (2013). دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 27(2)، 273-310.
- بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29(5)، 419-432.
- حرز الله، مراد. (2020). أدوات البحث العلمي، كيفية الاختيار وطرق التصميم. *مجلة العلوم الإنسانية* 4(1)، 17-32.
- حسن، عماد. (2018). دور التعليم في بناء الدولة والمجتمع. *التجربة اليابانية نموذجاً*. البحرين: مؤسسة الفكرة.
- صلاح الدين، نسرين. (2013). آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية. *مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية* 16(46)، 307-394.
- زغير، رهام. (2019). واقع برامج إعداد المعلمين في كليات العلوم التربوية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية في الأردن*، 708-728.
- الجراح، ولاء، وابو عاشور، خليفة. (2020). دور فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد وعلاقتها في تحسين أدائهم من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في مدارس محافظة إربد. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 2(9)، 424-445.

- الجمال، رانيا. (2017). دراسة مقارنة إرشاد المعلمين الجدد في كل من الصين. مجلة كلية التربية (41)، 109-228.  
الخفاجي، ابتسام. (2020). مجتمع البحث وعينته. العراق. إسترجم من موقع جامعة بابل:  
<https://www.uobabylon.edu.iq>
- سلام، نور الهدى. (2017). المعلم و دوره في العملية التعليمية السنة رابعة ابتدائي - أنموذجا (رسالة ماجستير).  
الجزائر: جامعة بسكرة.
- الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. استرجع  
من موقع مكتبة عين الجامعة <https://ebook.univeyes.com>
- فايزة، ربال. (2021). أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب. مجلة الحكمة للدراسات التربوية  
والنفسية 8(4)، 125-149
- قدوة. (2020). التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة : 10 دروس من المسح الدولي للتعليم والتعلم. الإمارات العربية  
المتحدة: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.
- كرامي، ربما. (د.ت.). المجموعة المركزة: أداة مميزة لجمع البيانات في الأبحاث النوعية. استرجع من موقع شبكة  
المعلومات العربية التربوية <https://search.shamaa.org>
- ماهر، أحمد. (2005). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، حسين بشير. (2004). اتجاهات معاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا. المؤتمر العلمي السادس عشر - تكوين  
المعلم، مج 1، القاهرة: الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 58 - 63. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/32387>
- المرشدي، عماد. (2014). وسائل جمع المعلومات في البحث العلمي. العراق: كلية التربية في جامعة بابل.
- المعوش، وفاء. (2020). التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية. (رسالة ماجستير) عمان:  
جامعة الشرق الاوسط.
- المهدي، ياسر، الراسبي، زهراء، والبرطمانى، نوال. (2018). التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في  
سلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية 2(30)، 211-183.

## 2.6. المراجع الأجنبية

- Arnis, M. (2010). Job Performance of Workers in the Organization (theoretical study). Social  
Change Journal, (6).
- Berliner, D. (2001). Improving the Quality of the Teaching Force. Arizona: Educational  
Leadership. Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development,  
N.E.A 58(8):6-10
- Cambria, Eileen Mooney, "A Study of the Qualities of Effective Mentor Teachers" (2006). Seton  
Hall University Dissertations and Theses (ETDs). 2367

- CERRA. (2016). The Center for Educator Recruitment, Retention, & Advancement. annual report. South Carolina.
- Clark, S. K. (2012). The plight of the novice teacher. *Clearing House*, 85(5), 197-200.
- Collie, R.J., & Martin, A.J. (2016). Adaptability : An important capacity for effective teachers. *Educational Practice and Theory*, 38, 27-39.
- Dreer, B. (2021). The significance of mentor–mentee relationship quality for student teachers' well-being. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 27-46.
- Hill-Carter, C. (2010). The Effects of Teacher Mentoring on Teacher Retention. United states: UMI.
- Hudson, S. and Beutel, D. (2007). Teacher induction: What is really happening? In *Proceedings Australian Teacher Education Association, Wollongong, Australia*.
- Hudson, P. (2013). Forming the Mentor-Mentee Relationship. *Mentoring & Tutoring. Partnership in Learning*, 1(24), 30-43. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1097889>
- Ingersoll, R., & Strong, M. (2011). The Impact of Induction and Mentoring Programs for Beginning Teachers. A Critical Review of the Research. Retrieved from [https://repository.upenn.edu/gse\\_pubs/127](https://repository.upenn.edu/gse_pubs/127)
- Lyne, M. (2013). Effect of Teacher Mentoring Programme in Malaysia on Improving Teachers' Self-Efficacy. *Malaysian Journal of ELT Research*, 9 (1) 1-18.
- Manning, N. L. (2011). A qualitative study examining an East Tennessee school Systems mentoring program [Doctoral dissertation, East Tennessee State University]. Paper 1383. Retrieved from <https://dc.etsu.edu/etd/1383>
- Niam, U. (2020). Novice Teacher Induction Program. Indonesia: Maulana Malik Ibrahim Islamic State University Malang.
- O'Mally, J., & Severson A. (2017). Reflections on developing an employment mentoring program for college student who are blind. *Journal of Visual Impairment & Blindness*. (3), 271-276.
- Pratt, D.D. (1993). *Andragogy after Twenty-Five Years*. In S.B. Merriam (ed), *Update on adult learning theory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Roberson, F. (2019). Novice teachers' experiences of success in a mentoring relationship at the secondary. [Doctoral dissertation, Walden University].

- Roehrig, A. D., Bohn, C. M., Turner, J. E. and Pressley, M. (2008). "Mentoring beginning primaryteachers for exemplary teaching practices", Teaching and Teacher Education, Vol. 24 No. 3, pp. 684- 702.
- Rudiyanto, H., & Hadi, M. (2017). Significance of Mentor – Mentee Relationship and Training for Effective Mentoring Outcomes. Indonesia: ERIC.
- Sanchez, Laura L., "Creating a sustainable mentoring program" (2018). EWU Masters Thesis Collection. 531.
- Sasser, A. (2018). Novice teachers' perception of mentoring and teacher (Electronic dissertation, East Tennessee state University).
- Whitehouse, D.(2016). Novice Teachers' Perceptions of Success in a Mentoring Relationship. Minnessota: Walden University.
- Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. City: Thousand Oaks, CA.

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.7](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.7)

## تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد)

### Influence of the Leadership Skills on Strategic Planning (A field study on leaders the National Center for Meteorology)

إعداد الباحث: عبد العزيز بن مصلح الحربي

ماجستير إدارة عامة، الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز / المركز الوطني للأرصاد، المملكة العربية السعودية

Email: [aalharbi2459@stu.kau.edu.sa](mailto:aalharbi2459@stu.kau.edu.sa)

إشراف الدكتور: أسامة عبد الرحمن مجلد

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

#### المخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني للأرصاد بحكم انه مركز ناشئ ويحتاج للوصول الى تحقيق الأهداف وإبراز الإمكانيات لهذا المركز وإلقاء الضوء على دورة الكبير في تعزيز وسلامة ورخاء المجتمع واستدامة البيئة، إيضاح تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي، وتبرز أهمية البحث من الناحية العلمية في إمكانية الاستفادة من هذا البحث بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علمية أخرى في نفس المجال، ومن الناحية التطبيقية تأمل الدراسة أن تأتي بتطوير مهارات القيادة الإدارية في المركز الوطني للأرصاد لزيادة القدرة على تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة للوصول إلى التميز المؤسسي لديها من خلال تذليل كافة المستلزمات المادية والبشرية التي تعمل على زيادة التخطيط الاستراتيجي للمركز الوطني للأرصاد.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات حيث أن المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة بالتطبيق على قيادات المركز الوطني للأرصاد وعددهم (100) قيادي، حسب إفادة إدارة الموارد البشرية في المركز الوطني للأرصاد، وبعد مناقشة نتائج البحث المتعلقة بتساؤلات الدراسة من حيث المهارات القيادية، و التخطيط الاستراتيجي والنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة توصل الباحث إلى عدة توصيات كان من أبرزها: الاهتمام باستخدام الأساليب القيادية في العمل وتطويره من خلال أسلوب القيادة المركز على العاملين، الاهتمام بحضور ورش العمل والدورات التي تحفز العاملين على القيادة الفعالة، تحفيز العاملين في القطاع العام والخاص بسبل تنمية المهارات القيادية، يجب قياس فاعلية القيادة في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص وتحديد المعايير لقياسها، الاهتمام بالجانب المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي، يجب فهم القادة والتحديات التي تواجههم والتطور الفكري للقيادة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، أثر، التخطيط الاستراتيجي، المركز الوطني للأرصاد.

## Influence of the Leadership Skills on Strategic Planning (A field study on leaders the National Center for Meteorology)

### Abstract:

The current study aims to demonstrate the impact of leadership skills on strategic planning in the National Center of Meteorology, given that it is an emerging center and needs to reach its goals and highlights the capabilities of this center and sheds light on the great role in promoting the safety and prosperity of society and the sustainability of the environment, clarifying the impact of leadership skills on strategic planning, The importance of the research from the scientific point of view is the possibility of benefiting from this research by creating a new vision when conducting other scientific studies in the same field. It has by overcoming all material and human requirements that work to increase the strategic planning of the National Center of Meteorology.

The researcher will use the analytical descriptive approach due to its suitability for this type of studies, as the approach that relies on studying the phenomenon as it exists in reality and is concerned with describing it as an accurate description and expressing it qualitatively by describing it and clarifying its characteristics. The questionnaire was used as a tool for collecting study data. By applying to the leaders of the National Center of Meteorology, and there are (100) leaders, according to the statement of the Human Resources Department at the National Center of Meteorology., and after discussing the results of the research related to the questions of the study in terms of leadership skills, strategic planning, and the results related to the hypotheses of the study, The researcher came up with several recommendations, the most prominent of which were: paying attention to using leadership methods at work and developing it through the style of leadership focused on workers, paying attention to attending workshops and courses that motivate workers to lead effectively, motivating workers in the public and private sectors with ways to develop leadership skills, the effectiveness of which must be measured Leadership in government institutions and the private sector and setting standards to measure them. Paying attention to the future aspect of strategic planning. Leaders must be understood and the challenges facing them and the intellectual development of leadership.

**Keywords:** Leadership skills, Impact, Strategic planning, National Center of Meteorology.



## 1. المقدمة:

تعد مهارات القيادة في الوقت الراهن شريان الحياة في المنظمات العامة والخاصة كافة، كونها القاعدة الأساسية لكل الأنشطة والأعمال في كافة المنظمات فهدف كل المنظمات هو توجيه المرؤوسين وتعبئة طاقاتهم نحو الاتجاه الصحيح من اجل تحقيق أفضل الاهداف وضمان بقاء واستمرار المنظمة وهذا التوجيه يعتمد على ما يتمتع به القائد الاداري من مهارات بشتى انواعها (الذاتية والانسانية والفكرية والفنية والادارية) وبالتالي سوف يؤدي ذلك الى ثقة الافراد بقيادتهم والولاء لهم وللمنظمة.

كما ان المهارات القيادية للقائد الاداري تؤدي الى تقليل مقاومة المرؤوسين لأي تغيير تقوم به القيادة العليا والموافقة على قرارات القادة وخصوصاً القرارات الاستراتيجية المنبثقة عن التخطيط الاستراتيجي. (جداالله، 2020م)

ووجود القادة ذوي المهارات القيادية الفعالة في المنظمات يعد معياراً لنجاح تلك المنظمات فمصير اي منظمة تحتوي على قادة اكفاء لديهم مهارات قيادية مؤثرة على سلوك الافراد حتماً النجاح بالمنظمة التي تكون بدون قادة اقوياء يواجهون الافراد والمنظمة الى بر الامان سيكون مصيرها الفشل لا محال. (حافظ، 2020م)

ومن اجل بقاء المنظمة على الامد الطويل توجب على القادة وخصوصاً القادات العليا استخدام التخطيط الاستراتيجي بدلاً من التخطيط التقليدي لان التخطيط الاستراتيجي من الاساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بشتى انواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي الى زيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها ورسم الخطوات المستقبلية والاستعداد لكل حدث متوقع الحدوث في المستقبل. (سالم، 2021م)

ولهذا فالقيادة هي من اسرار النجاح للمنظمات باختلاف أنواعها، فالمهارات القيادية تزيد من فرص النجاح والتميز فأن اختيار العناصر القيادية والمؤهلة وتمتلك من المقومات والسمات والمهارات القيادية مطلب في كل منظمة سواء قطاع عام او خاص لرفع مستويات الأداء والإنتاجية فيها.

ومما لا شك فيه فأن أي تقدم يحدث في المنظمات لا يمكن تنفيذه بعيداً عن العنصر البشري الذي أصبح وما زال من أهم موجودات المنظمة لكونه من أساسيات بنيتها. فالقيادة الإدارية ومهاراتها ليست بالمهمة السهلة والتي يتقنها الجميع بل هي وظيفة شاقة وعمل كبير وتطوير يرتبط بها مصير المنظمة فالقائد لابد ان تتوفر فيه مجموعة من المهارات والسمات حتى يتحمل هذا العمل الشاق ويكون على قدر المسؤولية.

فالتخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة من المراحل العملية الإدارية ويمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل في المنظمات ويحتاج الى مهارات يمتلكها القائد الإداري في وضع الخطط الاستراتيجية.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني للأرصاد بحكم انه مركز ناشئ ويحتاج للوصول الى تحقيق الأهداف وإبراز الإمكانيات لهذا المركز وإلقاء الضوء على دورة الكبير في تعزيز وسلامة ورخاء المجتمع واستدامة البيئة.

سيتضمن هذا المشروع البحثي ثلاثة فصول تتكون من الفصل الأول والذي يحتوي على المقدمة ومشكلة الدراسة التي حثت الباحث للعمل على إجراء هذا المشروع البحثي وكذلك فرضيات الدراسة وأهمية الدراسة ومن ثم توضيح أهداف الدراسة المنشودة منه والمنهج المستخدم وأخيراً مصطلح الدراسة ومن ثم يأتي الفصل الثاني ويحتوي على الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع وفي النهاية يأتي الفصل الثالث والذي يتطرق إلى منهج الدراسة وإجراءاته وكذلك حدود الدراسة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

إن تطوير الكفاءة الاستراتيجية للقيادة إحدى المجالات المتميزة لتطوير القادة؛ خاصةً الجيل الشاب منهم. إذ يختلف عن المفهوم العام والتقليدي للقيادة، والذي يهتم أكثر بقيادة المرؤوسين وإدارة فرق العمل في بيئة عملٍ مستقرّة. تهتم القيادة الاستراتيجية بقضايا يعالجها عادةً فريق الإدارة العليا للمؤسسة.

"بينما المهارات الأساسية لقيادة الأفراد لا تزال مهمة، فهي ليست كافية للقيادة الاستراتيجية. تتطلب القيادة على المستوى الاستراتيجي من القادة المقدرّة على تكوين نظرة استراتيجية تُعرفُ بنظرة "الصقر" الذي يخلق عالياً ويرى الصورة بشموليتها، مع ربطها مع الواقع التي تعيشه المؤسسة. فالقادة الاستراتيجيون في الشركة يمتلكون هذه القدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية على حدٍ سواء." (حافظ، 2020م)

تواجه العديد من المؤسسات والقطاعات المختلفة مشكلات تتعلق بالتطور في أعمالها وصعوبة في تحقيق رؤيتها وأهدافها ونظراً لأهمية القائد فإن مشكلة البحث تتمحور في الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد؟ فالمركز تم إنشائه بعد موافقة مجلس الوزراء رقم 417 بتاريخ 1440/7/19 هـ، فيمر الان المركز برحلة التحول حتى يواكب عجلة التنمية والازدهار في المملكة العربية السعودية ووفق الرؤية الطموحة للمملكة 2030م، ولن يتحقق ذلك الا باختيار العنصر البشري ذو كفاءات عالية ومهارات قيادية تواكب هذه الرؤية وتحقق التميز في الخدمات المقدمة والريادة الإقليمية والعالمية عن طريق وضع الخطط الاستراتيجية من قبل هؤلاء القادة.

### 2.1. فرضيات الدراسة:

- فروض البحث فرض رئيسي وهو:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.

- الفروض الفرعية وهي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الادارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث في:

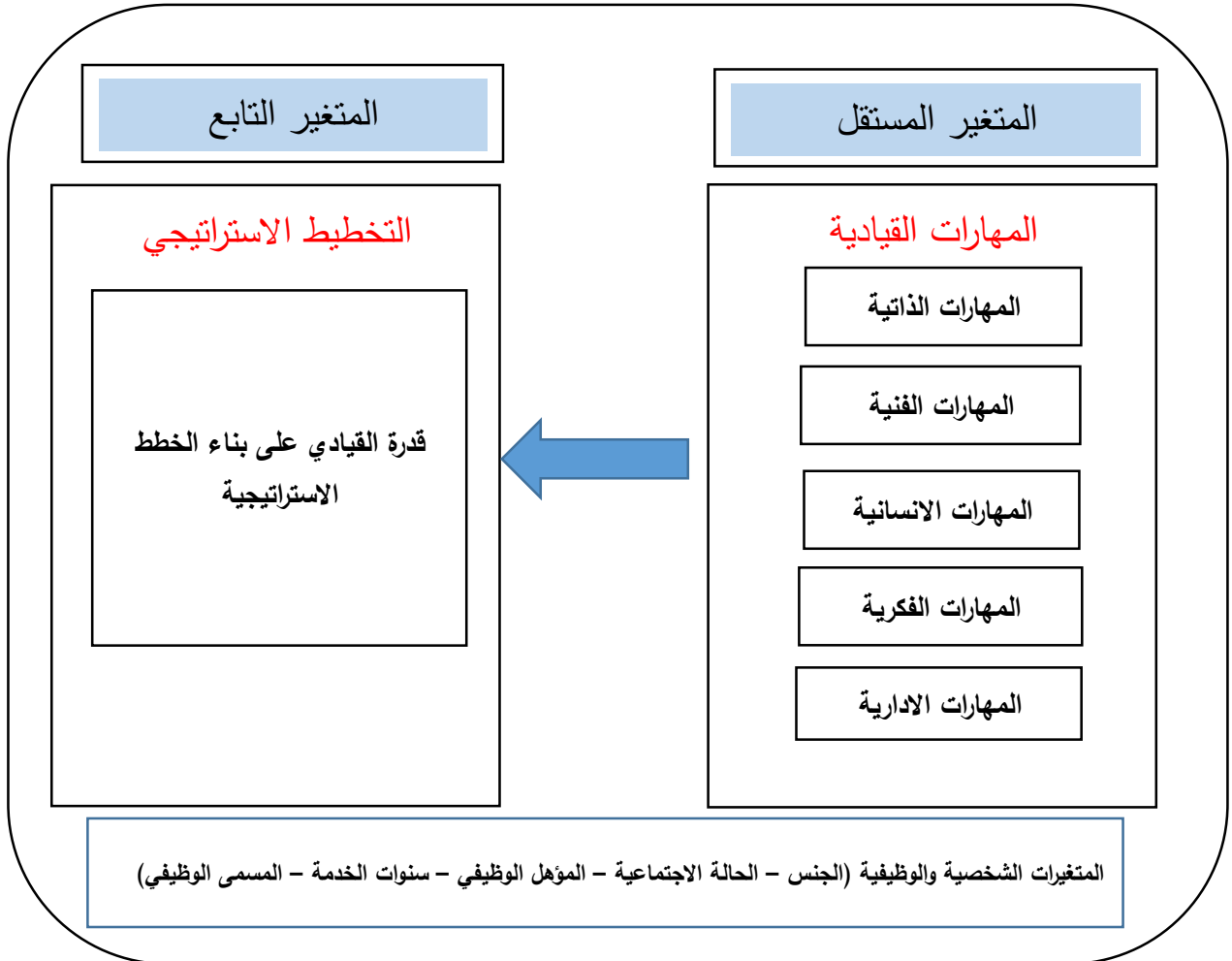
- من الناحية العلمية في إمكانية الاستفادة من هذا البحث بإيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علمية أخرى في نفس المجال.
- أن تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي من خلال دعم وتعزيز تلك المهارات القيادية للقائد لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال صقل مهارات القائد الاستراتيجية والتركيز على تحديات القيادة الواقعية والمهنية وتطوير مهارات القيادة لدى القائد لتفعيل القدرة على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- من الناحية التطبيقية تأمل الدراسة أن تأتي بتطوير مهارات القيادة الإدارية في المركز الوطني للأرصاد لزيادة القدرة على تفعيل التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة للوصول إلى التميز المؤسسي لديها من خلال تذليل كافة المستلزمات المادية والبشرية التي تعمل على زيادة التخطيط الاستراتيجي للمركز الوطني للأرصاد وتطوير أساليب عمل القادة وتطوير كافة الكوادر البشرية والمادية لتفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي بها.

### 4.1. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على الآتي:

- واقع المهارات القيادية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.
- تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.
- النتائج والتوصيات التي يستفاد منها في المركز الوطني للأرصاد.

شكل (1) يوضح متغيرات البحث



أولاً / المتغير المستقل: المهارات القيادية والتي تم قياسها من خلال (المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية والإدارية)). دراسة (خالد محمود الصليبي، 2020م)

ثانياً/ المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي والذي تم قياسه من خلال (قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية)

ثالثاً/ المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتشمل (الجنس - الحالة الاجتماعية - المؤهل الوظيفي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي)

### 5.1. مصطلحات الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية علمية شاملة تقوم على إشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقوم القيادة بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف.

- المهارات الذاتية: هي المهارات التي يجب على القائد ان يمتلكها مثل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للجماعات ويصبحوا هم القادة في المستقبل كالقدرات العقلية والبحث والتطوير والابتكار وضبط النفس والقوة البدنية لتتحمل الأنشطة والعمل.
- المهارات الإنسانية: هي المهارات المتعلقة بالجانب الشخصي، وتمثل هذه المهارة في القدرة على العمل ضمن الفريق، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، والقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، والتعاطف معهم، كما تتضمن الثقة بالنفس، وحبّ العمل، والحماس له.
- المهارات الفنية: هي مواهب وخبرات محددة يملكها الفرد، مما يساعده في أداء مهمة أو وظيفة معينة.
- المهارات الفكرية: هي مهارة قدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج وكذلك القدرة على التغيير الإيجابي.
- المهارات الإدارية: هي المهارات التي يمتلكها القائد مثل المعرفة والخبرات في مجال تخصصه والتي تنعكس على تقبله لأداء المهام بكل سهولة، وتشمل المعرفة جميع التخصصات والمعلومات والتقنيات التي تخدمه في مجال العمل بكل سهولة ومرونة.

### 6.1. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات حيث أن المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، ووصف كمي وذلك بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجدول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ويعتبر المنهج الوصفي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية المساعدة مثل المسوح الاجتماعية أو الدراسات الميدانية أو دراسة الحالة وغيرها. ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهج التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية ويشيع استخدام هذا المنهج في الدراسات التي تصف وتفسر الوضع الراهن أو ما هو كائن في أرض الواقع للظاهرة، وكذلك في الدراسات التي تهتم بتكوين الفرضيات واختبارها. كما يعد هذا النوع من البحوث ذو أهمية خاصة في مجال الدراسات الإنسانية، لاسيما أنه يستخدم للكشف عن آراء الناس ومعتقداتهم واتجاهاتهم حول موقف معين، كما يستخدم أيضاً للوقوف على قضية محددة تتعلق بجماعة أو فئة معينة.

### 7.1. مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من قيادات المركز الوطني للأرصاد وعددهم (100) قيادي، حسب إفادة إدارة الموارد البشرية في المركز الوطني للأرصاد.

### 9.1. عينة البحث:

تتمثل عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة من قيادات المركز الوطني للأرصاد.

### 10.1. مصادر البيانات:

- المصادر الأولية: ورقة استبيان من تصميم الباحث يقوم بتوزيعها على أفراد العينة ومن ثم الخروج منها بنتائج وتوصيات.
- مصادر ثانوية: الكتب والمراجع - الدراسات السابقة في مجال البحث.

### 11.1. أدوات الدراسة:

- أدوات وأساليب جمع البيانات: سوف يعتمد هذا البحث في جمع البيانات أسلوبين أساسيين من أساليب البحث هما:
  - البيانات الثانوية: تتمثل في الرسائل العلمية والمراجع والدوريات والدراسات المنشورة وغير المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية والتقارير والاستراتيجيات والأبحاث العلمية.
  - البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات الأولية عن متغيرات البحث من الواقع الميداني، وذلك من خلال الاستبانة.

### 12.1. العمليات والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام العديد من العمليات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي ستطرح بالدراسة والتي تتمثل في:

1. الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب والتكرارات لوصف المتغيرات الأولية للعينة.
2. معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي له (الاتساق الداخلي).
3. معامل كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
4. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على التساؤلات.
5. اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test)  
يختبر الفرق بين متوسط العينة وقيمة معروفة أو مفترضة - يسمح لك بتحديد مستوى الثقة للاختلاف.

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### التمهيد:

الدراسات والأبحاث تنقسم دائماً إلى قسمين نظري والأخر عملي، ويعتبر هذا الفصل هو القسم الأول من الدراسة، حيث يحتوي الإطار النظري للدراسة جزء أولي منه حيث سيناقش المفاهيم النظرية والعلمية والتعريفات المتعلقة بموضوع الدراسة، وسيتم إضافة نبذة مختصرة عن المركز الوطني للأرصاد بجدة محل الدراسة، والجزء الثاني يحتوي على الجهود التي بذلت من الباحثين السابقين وما توصلوا له من أبحاث ودراسات في جزء خاص بالدراسات السابقة، ويمكن توضيح ما يحتويه هذا الفصل كالتالي:

**1.2. الإطار النظري للدراسة:****- مفهوم القيادة:**

تعد القيادة من العوامل ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وكذلك في التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والافراد على حد سواء (Daft&Noi.,2001:382)، لذا تعد القيادة مفتاح الإدارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بيمين وحداته وعضائه ابتغاء تادية التنظيم لوظائفه (هيجان و غنام،2006:230)، وبناء على ذلك يمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة، وعليها تتوقف فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها (أبو زعتير،2009:46).

القيادة لغَةً: يذكر الفيروز " أن القيادة من القود وهو نقيض السوق، فهو من أمام والسوق من الخلف (الفيروز،1997:102). والقيادة اصطلاحاً: لقد عرفت القيادة بطرق عدة، إلا أن التوصل الى تعريف دقيق لها يعد أمراً صعباً، لأنه لا يوجد هناك إجماع عام بين الباحثين والمختصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة ولأن لكل تعريف ينفرد بجانب أو أكثر من جوانب القيادة.

**- أهمية القيادة:**

يحظى موضوع القيادة وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي وعلى الأداء والمخرجات الوظيفية والروح المعنوية ومستوى الالتزام نحو العمل باهتمام كبير، شغل العديد من الباحثين في مختلف العلوم الإنسانية كعلم النفس والإدارة الاقتصادية والعلوم السياسية وغيرها.

**- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

ان بدايات نشوء التخطيط الاستراتيجي من قبل العالم (I.Ansoffe) في أوائل الستينات، وقد حظي التخطيط الاستراتيجي بأهمية متزايدة في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول اقتصاديات السوق المتقدمة، مما دفع ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) ان يطلب في عام (1965م) من المؤسسات الأمريكية كافة اعتماد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الطبيعة المعقدة والمتنوعة للمنظمات فهو يساعد على التفريق بين المنظمات ويساعد في تحديد اتجاهها ووضع الخطط وانجازها، فهو يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل ويطور قاعدة متماسة ومعقولة لاتخاذ القرارات وبحسن الأداء التنظيمي وكذلك يتعامل بكفاءة مع الظروف سريعة التغيير.

**- المركز الوطني للأرصاد:**

بخطى ثابتة وواثقة، تسير عجلة التنمية والازدهار في المملكة العربية السعودية ووفق الرؤية الطموحة للمملكة 2030. فقد صدرت موافقة مجلس الوزراء رقم (417) بتاريخ 1440/7/19 هـ بتأسيس المركز الوطني للأرصاد، لتقديم خدمات عالية الجودة للطقس والمناخ لحماية الأرواح ودعم التنمية بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالأرصاد محلياً وإقليمياً ودولياً مستنداً على إطار مؤسسي حديث ومرن وفق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

رؤية المركز الوطني للأرصاد: التميز في خدمات الطقس والمناخ للمساهمة في تعزيز سلامة ورخاء المجتمع واستدامة البيئة.  
رسالة المركز الوطني للأرصاد: تقديم خدمات عالية الجودة للطقس والمناخ لحماية الأرواح والدعم للنمو.

## 2.2. الدراسات السابقة للدراسة:

م	اسم الدراسة	التاريخ/ المكان	حجم العينة	نتائج الدراسة	الفجوة البحثية	علاقتها بالدراسة الحالية
1	أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي	2021م جامعة بنغازي	أعضاء هيئة التدريس	وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المستوى العام لجودة التعليم بالجامعة محل الدراسة جاء ضعيف، حيث بلغ المتوسط العام (2.56) وبانحراف معياري (0.82)، وبوزن نسبي (51%)، كما كشفت الدراسة أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة جاء متوسطاً،	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
2	المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي	2018م كلية فلسطين التقنية	جميع العاملين في الكلية (176) عملاً	بينت نتائج البحث أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312) تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452) وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128)	التعرف إلى المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي	المهارات القيادية
3	المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي	2012م الشركات الليبية	الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية	- بينت المهارات الفنية الأكثر ممارسة بنسبة 45% - ان المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.	التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي	المهارات القيادية



التخطيط الاستراتيجي	استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات	ان اغلب المديرين في الشركات لا يدركون المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي	150 شركة	2006م قطاع غزة	التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات	4
المهارات الادارية	التعرف على تأثير المهارات الإدارية على إنتاجية الموارد البشرية	توصلت الدراسة الى ان المهارات الإدارية لها تأثير كبير و ايجابي في إنتاجية الموارد البشرية في إيران	موظفي الجامعة وتم توزيع 100 استبانة و جمع 66 استبانة من أصل 100	2012م جامعة ازاد الإسلامية في مدينة اورميا الايرانية	التحقق من تأثير المهارات الإدارية على إنتاجية المورد البشرية في إيران	5
المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي	تشخيص مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعة	أكدت نتائج التحليل الإحصائي القادات في كليات جامعة الكوفة تستثمر الوقت بشكل كفاء و فاعل و تتمتع بوعي و انفتاح عالي.	كلية التربية للبنات	2012م كليات جامعة الكوفة العراق	مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي	6

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل الدراسة.

#### 2.3. منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي (الكيفي) الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، الخاصة بموضوع الدراسة وهو "تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي" وهي تنتمي للدراسات الميدانية على قيادات المركز الوطني للأرصاد.

### 3.3. مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من قيادات المركز الوطني للأرصاد وعددهم (100) قيادي، حسب إفادة إدارة الموارد البشرية في المركز الوطني للأرصاد، وكلاهما من الجنسين، وذلك خلال فترة إجراءات الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 1444 هـ.

### 4.3. عينه الدراسة:

تم تنفيذ إجراء سحب عينة عشوائية من قيادات المركز الوطني للأرصاد من عينة الدراسة حيث تمت الإجابة على رابط الاستبيان الإلكتروني لعدد (100) موظف من الجنسين، وطبقاً لتحديد شروط العينة وبناء على أهداف الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة.

### 5.3. النتائج الخاصة بمجتمع الدراسة:

يستعرض هذا الجزء وصف لتوزيع المتغيرات الديموغرافية (المستقلة إحصائياً) والتي تعكس خصائص وتوزيع أفراد العينة المشاركون في هذا الاستبيان باستخدام النسب، الجداول، والرسوم البيانية التالية تبين توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (المستقلة).

أولاً: البيانات الخاصة بالدراسة وهي ما يلي:

أ- توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

#### جدول رقم (1)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
95%	95	ذكر
5%	5	أنثى
100%	100	المجموع



شكل (1) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للجنس

يتضح من خلال كل من الجدول (1) والشكل (1) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير الجنس في تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي، يكون (ذكر) حيث بلغ عددهم (95) ذكراً، أي بنسبة 95% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد عدد (الاناث) (5) انثى، أي بنسبة وقدرها 5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وهذا ان دل يدل على أن الذكور يتمتعون بالدور القيادي في ممارسة الأعمال ويوجد لديهم المهارات القيادية في التخطيط.

ب- توزيع عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

### جدول (2)

يحدد بيانات المبحوثين وفقاً لمتغير للحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
94%	94	متزوج/ة
6%	6	أعزب/ة
100%	100	المجموع



### الشكل (2) يحدد توزيع العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

يتضح من خلال كل من الجدول (2) والشكل (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير الحالة الاجتماعية، حيث نجد أن بعض العاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد تكون حالتهم (متزوج/ة)، حيث بلغ عددهم (94) فرداً، أي بنسبة 94% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد بعضهم (أرمل/ة) حيث بلغ عددهم (6) أي بنسبة 6% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة. وهذا ان دل يدل على أن الحالة الاجتماعية لبعض العاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد تكون حالتهم (متزوج/ة)، مما يساعد استقرار الحالة الاجتماعية في أثر استخدام المهارات القيادية في التخطيط.

ج- توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

### جدول (3)

يحدد بيانات المبحوثين وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
31%	31	دبلوم فأقل

54%	54	بكالوريوس
15%	15	دراسات عليا
100%	100	المجموع



الشكل (3) يحدد توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي

يتضح من خلال كل من الجدول (3) والشكل (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي حيث نجد أن المؤهل العلمي يكون لدى العاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد حاصلين على (بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (54)، أي بنسبة 54% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد بعضهم حاصلين على (دبلوم فأقل) حيث بلغ عددهم (31) أي بنسبة 31%، بينما نجد البعض حاصلين على (دراسات عليا)، حيث بلغ عددهم (15) أي بنسبة 15%. وهذا ان دل يدل على أن المستوى التعليمي للعاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون حاصلين على بكالوريوس هم أكثر مستوى تعليمي مشارك في الحياة العامة وأكثر طموحاً مما يتمتعون بصفات بمهارات حياتية وعملية في مجال عملهم ويوجد لديهم مهارات قيادة في التخطيط واتخاذ القرار.

د- توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

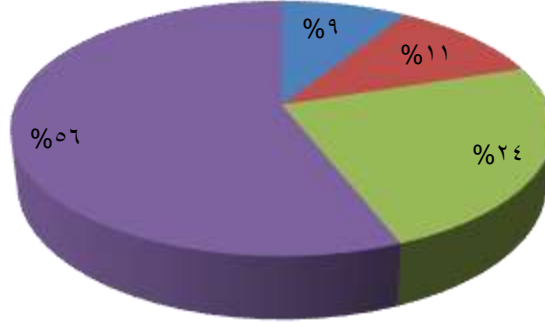
#### جدول رقم (4)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
9%	9	5 سنوات فأقل
11%	11	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
24%	24	من 10 سنوات إلى 15 سنة
56%	56	أكثر من 20 سنة
100%	100	المجموع

### رسم بياني يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

■ أكثر من 20 سنة ■ من 10 سنوات إلى 15 سنة ■ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ■ 5 سنوات فأقل



شكل (4) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

يتضح من خلال كل من الجدول (4) والشكل (4) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير سنوات الخبرة، نجد بعض العاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد، يكون لديهم سنوات خبرة في مجال عملهم ومنها من (أكثر من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (56) أي بنسبة 56% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد سنوات الخبرة يكون من (10 سنوات إلى 15 سنة) حيث بلغ عددهم (24) أي بنسبة 24%، بينما نجد بعض العاملين لديهم سنوات خبرة قليلة في مجال عملهم يكون (5 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (11)، أي بنسبة 11%،

بينما نجد بعضهم يوجد لديهم سنوات خبرة ضعيفة (5 سنوات فأقل) أي بنسبة 5%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة. وهذا ان دل يدل على أن سنوات الخبرة في العمل الحالي بقيادات المركز الوطني للأرصاد، لبعضهم يكون لديهم سنوات خبرة مرتفعة وهي (أكثر من 20 سنة)، ولديهم خبرة عالية في مجالهم بشكل عام مما يزيد من امكانياتهم وقدراتهم المختلفة في التطوير والتخطيط والقيادة الفعالة.

هـ - توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

جدول رقم (5)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
5%	5	مدير عام
45%	45	مدير إدارة
41%	41	مشرف قسم
9%	9	أخرى
100%	100	المجموع



شكل (5) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

يتضح من خلال كل من الجدول (5) والشكل (5) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المسمى الوظيفي، نجد بعض العاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد، يكون المسمى الوظيفي لديهم (مدير إدارة) حيث بلغ عددهم (45) أي بنسبة 45% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد بعضهم المسمى الوظيفي لهم (مشرف قسم) حيث بلغ عددهم (41) أي بنسبة 41%، بينما نجد بعضهم يوجد لديهم مسميات وظيفية أخرى (أخرى) حيث بلغ عددهم (9) أي بنسبة 9%، بينما نجد المسمى الوظيفي (مدير عام)، حيث بلغ عددهم (5) أي بنسبة 5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة. وهذا يدل على أن المسمى الوظيفي، نجد بعض العاملين في قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون مدير إدارة، مما يتمتع بخبرة عملية وتطبيقية في التعامل مع المهارات القيادية المطلوبة داخل قيادات المركز الوطني للأرصاد.

### 6.3 طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية:

في إطار تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، فقد تم تحديد كل من الاستبيان، كأدوات لجمع بيانات الدراسة، وتقسيم هذه الأدوات إلى عدة محاور فرعية وفقاً لتساؤلات الدراسة، بحيث يركز كل محور منها على محاولة الإجابة على أحد فروض الدراسة أو تحقيق أحد أهدافها، حيث سيتم تصميم الاستبانة على جزئيين وهما:

1. بالبيانات الأولية.
2. تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي.

**7.3. متغيرات الدراسة:**

سوف تركز الدراسة عند تحليل بيانات الدراسة الميدانية على متغيرات رئيسية:

تتضمن الدراسة عدة متغيرات ما يلي:

- ◀ المتغير المستقل: المهارات القيادية (المهارات الذاتية - الفنية - الانسانية - الفكرية - الإدارية)
- ◀ المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي
- ◀ المتغيرات الديموغرافية: (الجنس- الحالة الاجتماعية- الخبرة - المؤهل العلمي)

**8.3. حدود الدراسة:**

تتضمن حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة الحالية على تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المركز الوطني للأرصاد.

**الحدود البشرية:** قيادات المركز الوطني للأرصاد، حيث بلغ عددهم (100) موظف من الجنسين.

**الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة الحالية في الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني 1444هـ.

**9.3. أداة الدراسة:****1- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان:**

يتكون الاستبيان من سبع اجزاء:

◀ الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية (الديموغرافية) تتمثل في (الجنس - الفئة التعليمية -سنوات الخبرة العملية - الحالة الاجتماعية - المسمى الوظيفي).

◀ الجزء الثاني: يتضمن عدد محورين وهي ما يلي:

▪ المحور الأول: يشمل فقرات تتعلق بالمهارات القيادية للقائد ومقسم إلى خمس ابعاد، ويتضمن 44 فقرة.

▪ المحور الثاني: يشمل فقرات تتعلق قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية، ويتضمن 8 فقرات.

وقد كانت الإجابات على باقي فقرات الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (6)

**جدول رقم (6) مقياس ليكرت الخماسي**

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

وتم تحديد المدى لبدائية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت الخماسي والتي قسمت إلى خمس درجات كما يلي:

للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة موافق، والدرجة (3)

للاستجابة متوسطة، والدرجة (2) للاستجابة غير موافق، والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة، وذلك بناء على الفئات

التالية:

من 1 إلى أقل من 1.8 تمثل درجة الموافقة (غير موافق بشدة).

من 1.8 إلى أقل من 2.6 تمثل درجة الموافقة (غير موافق).

من 2.6 إلى أقل من 3.4 تمثل درجة الموافقة (محايد).

من 3.4 إلى أقل من 4.2 تمثل درجة الموافقة (موافق).

من 4.2 إلى 5 تمثل درجة الموافقة (موافق بشدة).

### 10.3. خصائص الاستبيان:

#### 1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على متخصصين، إلى جانب استخدام مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها الدكتورة المشرف على الدراسة حيث قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها، وقام الباحث بتوزيع رابط الاستبيان عن طريق إرسال رابط الكتروني وذلك للفئة المستهدفة في الدراسة وهم قيادات المركز الوطني للأرصاد وتم الاجابة على الاستبيان بالردود وعددهم 100 رداً.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (100) من الفئة المستهدفة من الدراسة وهم تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبيان وبيين جدولي رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة (R) الجدولية هي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (7)

#### معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية

المهارات القيادية للقائد								
المهارات الانسانية			المهارات الفنية			المهارات الذاتية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.000	**0.520	1	0.000	**0.581	1	0.001	**0.326	1
0.000	**0.643	2	0.000	**0.784	2	0.000	**0.635	2
0.000	**0.741	3	0.000	**0.702	3	0.000	**0.574	3
0.000	**0.674	4	0.000	**0.725	4	0.000	**0.559	4
0.000	**0.620	5	0.000	**0.554	5	0.000	**0.573	5
0.000	**0.558	6	0.000	**0.567	6	0.000	**0.690	6



المهارات القيادية للقائد								
المهارات الانسانية			المهارات الفنية			المهارات الذاتية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.000	**0.772	7	0.000	**0.563	7	0.000	**0.629	7
0.000	**0.763	8				0.000	**0.603	8
0.000	**0.662	9						
0.000	**0.653	10						
قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية			المهارات الإدارية			المهارات الفكرية		
0.000	**0.705	1	0.000	**0.536	1	0.000	**0.770	1
0.000	**0.680	2	0.000	**0.617	2	0.000	**0.762	2
0.000	**0.733	3	0.000	**0.799	3	0.000	**0.743	3
0.000	**0.668	4	0.000	**0.819	4	0.000	**0.802	4
0.000	**0.782	5	0.000	**0.724	5	0.000	**0.822	5
0.000	**0.719	6	0.000	**0.727	6	0.000	**0.787	6
0.000	**0.776	7	0.000	**0.790	7	0.000	**0.728	7
0.000	**0.794	8	0.000	**0.634	8	0.000	**0.786	8
			0.000	**0.735	9	0.000	**0.766	9
			0.000	**0.812	10			

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01%

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للإبعاد دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للفقرات تتراوح ما بين موجب (0.326 و 0.794) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أقل من الوسط إلى عالية، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابياً في الدرجة الكلية للاستبيان، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (100) من الفئة المستهدفة وهم العاملين بقيادات المركز الوطني للأرصاد، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان،

ويبين جدولي رقم (8) معاملات الارتباط بين كل بعد من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (8)

#### معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
دالة عند 0.001	**0.996	المهارات القيادية للقائد
دالة عند 0.001	**0.879	المهارات الذاتية
دالة عند 0.001	**0.927	المهارات الفنية
دالة عند 0.001	**0.900	المهارات الانسانية
دالة عند 0.001	**0.929	المهارات الفكرية
دالة عند 0.001	**0.894	المهارات الإدارية
دالة عند 0.001	**0.900	قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01%

يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائيا عند مستوى 0.01، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للمحاور تتراوح ما بين موجب (0.900 و 0.996) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى عالية جدا، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابيا في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالا نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل البحث بقدر عال من الاستقرار.

المحور الأول: (المهارات القيادية للقائد) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.996) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

المحور الثاني: (قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.900) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

#### أبعاد المحور الأول:

البعد الأول: (المهارات الذاتية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.879) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

البعد الثاني: (المهارات الفنية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.927) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

البعد الثالث: (المهارات الانسانية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.900) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

**البعد الرابع:** (المهارات الفكرية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.929) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

**البعد الخامس:** (المهارات الإدارية) إن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للبعد (0.894) أي أن علاقة الارتباط عالية جداً.

### 3- ثبات فقرات الاستبانة **Reliability**:

قد أجري الباحث خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرو نباخ.

وقد بين جدول رقم (9) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المقياس حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات المقياس 0.89 وهو أكبر من 0.60، مما يطمئن الباحث على استخدام المقياس بكل طمأنينة.

#### جدول رقم (9)

معامل سبيرمان	معامل الفاكرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
<b>المهارات القيادية للقائد</b>			
0.805	0.815	8	المهارات الذاتية
0.822	0.817	7	المهارات الفنية
0.849	0.896	10	المهارات الانسانية
0.947	0.936	9	المهارات الفكرية
0.929	0.929	10	المهارات الإدارية
0.918	0.932	8	قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية
<b>0.878</b>	<b>0.887</b>	<b>52</b>	<b>المتوسط العام للمقياس</b>

من الجدول (9) نجد أن معاملات سبيرمان لمحاور الاستبانة قد بلغ للأداة ككل (0.878)، بينما نجد معامل ألفا كرو نباخ عند (0.887) وهي درجة عالية مما يدل على سلامة المعلومات المستخرجة من مجتمع الدراسة.

### 11.3. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد
- اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة.
- معادلة سيبرمان براون للثبات.
- اختبار T-test لتحديد الفروق
- اختبار ON WAY ANOVA للثباين بين اراء عينة الدراسة للبيانات الديموغرافية.
- الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression

#### 4. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

##### 1.4. تمهيد:

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها للدراسة المتعلقة تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي

##### 2.4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### السؤال الأول:

تأثير المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الذاتية في بناء الخطط الاستراتيجية.

أولاً: البعد الأول: المهارات الذاتية

##### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=100)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يطبق قرارات رئيسة المباشر في العمل.	4.4	0.68	%88	موافق بشدة	8
2	تتمتع شخصيته الذاتية بالهدوء وحسن التصرف.	4.7	0.55	%94	موافق بشدة	1
3	يمتلك سرعة البديهة في تقديم الحلول المناسبة.	4.6	0.56	%92	موافق بشدة	3
4	لديه القدرة على إبداء الرأي.	4.7	0.57	%94	موافق بشدة	2
5	يتمتع بدرجة عالية من الحيوية والنشاط.	4.5	0.64	%90	موافق بشدة	6
6	لديه القدرة على التأثير على الآخرين.	4.6	0.70	%92	موافق بشدة	5

7	موافق بشدة	90%	0.74	4.5	7	يبذل الجهد في حل المشكلات التي تواجهه.
4	موافق بشدة	92%	0.61	4.6	8	يمتلك رغبة في تطوير الذات.
موافق بشدة		92%	0.63	4.6	المعدل العام	

يتضح من الجدول (10) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الذاتية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.6) وانحراف معياري وقدره (0.63)، ونسبة مئوية 92% فنجد الفقرة الثانية وهي "تتمتع شخصيته الذاتية بالهدوء وحسن التصرف" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.7) ونسبة مئوية (94%)، وهي درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى تمتع قيادات المركز الوطني للأرصاد بشخصيتهم الذاتية التي تستطيع القيادة من أجل تحقيق تقدي الخطط الاستراتيجية، واحتلت الفقرة الأولى درجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4.4) ونسبة ومئوية (88%) وهي الفقرة التي تتعلق: يطبق قرارات رئيسة المباشر في العمل"، ويعزو الباحث السبب لذلك إلى اهتمام قيادات المركز الوطني بتطبيق سياسات وقانونين الرؤساء لما هو عليه بتنفيذ الاوامر دون الاعتراض، وتراوحت النسب المئوية للقرارات من (94%) إلى (88%) .

وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره 4.7 عبارة " تتمتع شخصيته الذاتية بالهدوء وحسن التصرف."، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره 4.7 عبارة " لدية القدرة على إبداء الرأي".
- المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة: " يمتلك سرعة البديهة في تقديم الحلول المناسبة".
- المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة: " يمتلك رغبة في تطوير الذات".
- المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة: " لدية القدرة على التأثير على الآخرين. "
- المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يتمتع بدرجة عالية من الحيوية والنشاط".
- المرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يبذل الجهد في حل المشكلات التي تواجهه".
- المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يطبق قرارات رئيسة المباشر في العمل".

يرى الباحث بان النتيجة الحالية لمحور لأثر المهارات القيادية الذاتية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد تتمركز على امتلاك القائد تخيل ورؤية أوضح لأهداف الفريق وما الذي يتوجب فعله وكيف تحقيق تلك الأهداف، ولا يقوم القائد بتوجيه رؤية المركز الوطني للأرصاد فحسب، بل ينقلها ويشرحها للآخرين لتحفيزهم ودعمهم للقيام بمهامهم بشكل صحيح.

بأنها اتفقت مع دراسة التحقق من تأثير المهارات الإدارية على إنتاجية المورد البشرية في إيران 2012م جامعة ازاد الإسلامية في مدينة اورمي الايرانية التي هدفت إلى التعرف على تأثير المهارات الإدارية على إنتاجية الموارد البشرية توصلت الدراسة إلى ان المهارات الإدارية لها تأثير كبير وايجابي في إنتاجية الموارد البشرية في إيران.

## البعد الثاني: المهارات الفنية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الفنية في بناء الخطط الاستراتيجية.

## جدول (11)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=100)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يتميز القائد بمهنية عالية ودقة في العمل.	4.5	0.53	90%	موافق بشدة	2
2	يوجهه المرؤوسين بحل المشاكل بأساليب حديثة	4.4	0.83	88%	موافق بشدة	6
3	يشارك في اتخاذ القرارات المناسبة	4.5	0.70	90%	موافق بشدة	3
4	يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم	4.6	0.67	92%	موافق بشدة	1
5	تنفيذ الاعمال اليومية بإتقان ومهنية عالية	4.5	0.73	90%	موافق بشدة	4
6	يفوض الصلاحيات عند انشغاله.	4.3	0.92	86%	موافق بشدة	7
7	يتواصل مع المرؤوسين بشكل دائم.	4.4	0.72	88%	موافق بشدة	5
	المعدل العام	4.4	0.73	89%	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (11) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الفنية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاء، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.4) وانحراف معياري وقدره (0.73)، ونسبة مئوية 89% فنجد الفقرة الرابعة وهي "يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.6) ونسبة مئوية (92%)، وهي درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى تمتع قيادات المركز الوطني للأرصاء بتطوير أسلوبهم وقدرتهم العملية والتطبيقية في العمل مما يزيد من امكانياتهم في الخطط الاستراتيجية، وقد جاءت في الترتيب الاخير الفقرة السادسة بدرجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4.3) ونسبة مئوية (86%) وهي الفقرة التي تتعلق "يفوض الصلاحيات عند انشغاله"، ويعزو الباحث السبب لذلك إلى انشغال قيادات المركز الوطني في الاعمال مما يضر إلى تفويض الصلاحيات مما يقلل من المستوى الفني والمهاري لطبيعة القائد القيادي، وتراوحت النسب المئوية لل فقرات من (92%) إلى (86%).

## وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة "يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم"، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة "يتميز القائد بمهنية عالية ودقة في العمل".
- المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "يشارك في اتخاذ القرارات المناسبة".
- المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "تنفيذ الاعمال اليومية بإتقان ومهنية عالية".

- المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يتواصل مع المرؤوسين بشكل دائم".
  - المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يوجه المرؤوسين بحل المشاكل بأساليب حديثة
  - المرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: " يفوض الصلاحيات عند انشغاله".
- يرى الباحث بان النتيجة الحالية لمحور أثر المهارات القيادية الفنية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون من خلال تطوير في أسلوبه في العمل بشكل دائم مما يميزه بمهنية عالية ودقة في العمل التي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة
- وقد اتفقت النتيجة الالية مع دراسة المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي 2012، التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي وقد توصلت الدراسة الى نتائجها من بنيت المهارات الفنية الاكثر ممارسة بنسبة 45%

#### ثالثاً: المهارات الإنسانية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الإنسانية في بناء الخطط الاستراتيجية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=100)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يحافظ على سرية العمل.	4.7	0.61	94%	موافق بشدة	1
2	يعمل ضمن فريق عمل مشترك.	4.5	0.77	90%	موافق بشدة	8
3	يساعد الموظفين على حل مشاكلهم.	4.6	0.52	92%	موافق بشدة	2
4	يساعد الموظفين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.	4.5	0.63	90%	موافق بشدة	4
5	يقيم علاقات طيبة مع الجميع.	4.4	0.88	88%	موافق بشدة	10
6	يفهم المشاعر الإنسانية ويهتم بها.	4.5	0.67	90%	موافق بشدة	5
7	يقدر اقتراحات الموظفين ويوجههم لصواب.	4.5	0.76	90%	موافق بشدة	7
8	يعزز الاتصال والتواصل مع زملاء العمل.	4.6	0.68	92%	موافق بشدة	3
9	يستثمر مهاراته في تطوير وتقوية علاقته مع مرؤوسيه	4.5	0.74	90%	موافق بشدة	6
10	يدافع عن حقوق الآخرين ويدعمهم.	4.4	0.70	88%	موافق بشدة	9
المعدل العام		4.5	0.70	90%	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (12) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الإنسانية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.5) وانحراف معياري وقدره (0.70)،

ونسبة مئوية 90% فنجد الفقرة الأول وهي " يحافظ على سرية العمل." احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (74.) ونسبة مئوية (94%)، وهي درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى تمتع قيادات المركز الوطني للأرصاد بالمحافظة على سرية العمل والامانة في ويستخدم مهاراته في تطوير وتقوية علاقة مع الاخرين داخل بيئة العمل، وقد جاءت في الترتيب الاخير الفقرة الخامسة بدرجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدرة (4.4) ونسبة مئوية (88%) وهي الفقرة التي تتعلق " يقيم علاقات طيبة مع الجميع."، ويعزو الباحث السبب لذلك إلى طبيعة مهارات القيادي في بيئة العمل تكون بتكوين علاقات طيبة مع العاملين والمشرفين بنفس المجال، وتراوحت النسب المئوية لل فقرات من (94%) إلى (88%).

#### وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره 4.7 عبارة " يحافظ على سرية العمل"، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
  - المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة " يساعد الموظفين على حل مشاكلهم".
  - المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة: " يعزز الاتصال والتواصل مع زملاء العمل".
  - المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يساعد الموظفين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم".
  - المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يفهم المشاعر الإنسانية ويهتم بها".
  - المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يستثمر مهاراته في تطوير وتقوية علاقته مع مرؤوسيه".
  - المرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يقدر اقتراحات الموظفين ويوجههم ل صواب".
  - المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يعمل ضمن فريق عمل مشترك".
  - المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يدافع عن حقوق الآخرين ويدعمهم".
  - المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يقيم علاقات طيبة مع الجميع".
- يرى الباحث بان النتيجة الحالية لمحور أثر المهارات القيادية الإنسانية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون من خلال المحافظة على سرية العمل وليكون لديه مهارات في مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم وقدرته في الاتصال والتواصل الفعال، مما يساعد على تطوير وتقوية مهاراته وعلاقته مع مرؤوسيه. وقد اتفقت النتيجة الالية مع دراسة المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي ، 2018 وكانت من اهم نتائجها أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة ومنها المهارات القيادية الفنية والفكرية والانسانية.

#### رابعاً: المهارات الفكرية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الفكرية في بناء الخطط الاستراتيجية

#### جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=100)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يعرض أفكاره ومبتكراته بطريقة علمية منظمة	4.4	0.67	88%	موافق بشدة	6



3	موافق بشدة	%90	0.74	4.5	يملك القدرة على الاستماع والانصات الممتاز	2
4	موافق بشدة	%90	0.79	4.5	يتميز بقدرته على التخطيط وابتكار أفكار جديدة	3
9	موافق بشدة	%88	0.86	4.4	يعمل في إطار رؤية وخطة واضحة وسليمة	4
8	موافق بشدة	%88	0.85	4.4	يبتكر أساليب حديثة في حل المشكلات	5
7	موافق بشدة	%88	0.77	4.4	لديه القدرة على تحديد المشكلة بدقة	6
5	موافق بشدة	%90	0.80	4.5	يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب	7
2	موافق بشدة	%90	0.73	4.5	يملك مرونة في التفكير	8
1	موافق بشدة	%92	0.71	4.6	يشجع الآخرين على المبادرات وطرح المقترحات	9
موافق بشدة		%89	0.77	4.5	المعدل العام	

يتضح من الجدول (12) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الفكرية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.5) وانحراف معياري وقدره (0.77)، ونسبة مئوية 89% فنجد الفقرة التاسعة وهي "يشجع الآخرين على المبادرات وطرح المقترحات" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.6) ونسبة مئوية (92%)، وهي درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى تمتع قيادات المركز الوطني للأرصاد بتشجيع الآخرين على المبادرات وطرح المقترحات والاستماع إليهم في العمل مما يزيد من امكانياتهم في الخطط الاستراتيجية، وقد جاءت في الترتيب الأخير الفقرة الرابعة بدرجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4.4) ونسبة مئوية (88%) وهي الفقرة التي تتعلق "يعمل في إطار رؤية وخطة واضحة وسليمة"، ويعزو الباحث السبب لذلك إلى اهتمام قيادات المركز الوطني في الاعمال مما بالخطط والرؤيا الواضحة التي تساعد على نجاحه في العمل، وتراوحت النسب المئوية للفقرات من (92%) إلى (88%).

#### وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة "يشجع الآخرين على المبادرات وطرح المقترحات" مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية
- المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة "يملك مرونة في التفكير".
- المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة "يملك القدرة على الاستماع والانصات الممتاز".
- المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة "يتميز بقدرته على التخطيط وابتكار أفكار جديدة".
- المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة "يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب".

- المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يعرض أفكاره ومبتكراته بطريقة علمية منظمة".
  - المرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " لديه القدرة على تحديد المشكلة بدقة".
  - المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يبتكر أساليب حديثة في حل المشكلات".
  - المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يعمل في إطار رؤية وخطة واضحة وسليمه".
- يرى الباحث بان النتيجة الحالية لمحور أثر المهارات القيادية الفكرية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون من خلال تشجيع الآخرين على المبادرات وطرح الافكار التي تساعد على التخطيط، كما يمتلك مهارات القيادة وهي المرونة التفكير والاستماع والانصات.
- وقد اتفقت النتيجة الالية مع دراسة المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، 2018 وكانت من اهم نتائجها أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة ومنها المهارات القيادية الفنية والفكرية والانسانية.

#### خامساً: المهارات الإدارية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الإدارية في بناء الخطط الاستراتيجية

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=100)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يحضر الاجتماعات الإدارية بشكل دائم ومستمر	4.5	0.61	90%	موافق بشدة	3
2	يلتزم بسياسة المنظمة ويطبق الأنظمة والقوانين	4.5	0.64	90%	موافق بشدة	4
3	يستثمر الوقت بشكل مفيد وجيد	4.5	0.68	90%	موافق بشدة	5
4	مستمر في تطوير قدراته الإدارية والمهنية	4.6	0.60	92%	موافق بشدة	2
5	يشارك الإدارة في اتخاذ القرار	4.4	0.74	88%	موافق بشدة	8
6	يستخدم وسائل التقنية الحديثة	4.5	0.71	90%	موافق بشدة	6
7	القيام بالمسؤوليات الإدارية بشكل جيد	4.4	0.74	88%	موافق بشدة	9
8	المحافظة على أوقات الدوام	4.6	0.59	92%	موافق بشدة	1
9	يملك خبرات واسعة في عملة	4.5	0.82	90%	موافق بشدة	7
10	دائم الاطلاع على أحدث المهارات الادارية	4.4	0.79	88%	موافق بشدة	10
المعدل العام		4.5	0.70	90%	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (13) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الإدارية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.5) وانحراف معياري وقدره (0.70)، ونسبة مئوية 90% فنجد الفقرة الثامنة وهي "المحافظة على أوقات الدوام" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.6) ونسبة مئوية (92%)، وهي درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى تمتع قيادات المركز الوطني للأرصاد بالالتزام بأوقاتهم بالعمل واقات الحضور والانصراف مما يساعد تلك الانضباط على نجاح العاملين في المركز الوطني للأرصاد، وقد جاءت في الترتيب الاخير الفقرة العاشرة بدرجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4.4) ونسبة مئوية (88%) وهي الفقرة التي تتعلق "دائم الاطلاع على احدث المهارات الادارية"، ويعزو الباحث السبب لذلك إلى اهتمام القيادات بالمركز الوطني للأرصاد بالمهارات الإدارية في طبيعة العمل، وتراوحت النسب المئوية لل فقرات من (92%) إلى (88%).

#### وقد جاءت العبارات بدرجات مختلفة على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة "المحافظة على أوقات الدوام"، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره 4.6 عبارة "مستمر في تطوير قدراته الإدارية والمهنية"
- المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "يحضر الاجتماعات الإدارية بشكل دائم ومستمر"
- المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "يلتزم بسياسة المنظمة ويطبق الأنظمة والقوانين"
- المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "يستثمر الوقت بشكل مفيد وجيد"
- المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "يستخدم وسائل التقنية الحديثة".
- المرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: "يمتلك خبرات واسعة في عملة"
- المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: "يشارك الإدارة في اتخاذ القرار".
- المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: "القيام بالمسؤوليات الإدارية بشكل جيد".
- المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: "دائم الاطلاع على أحدث المهارات الادارية".

يرى الباحث بان النتيجة الحالية لمحور أثر المهارات القيادية الإدارية في بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد، يكون من خلال المحافظة على اوقات الدوام والالتزام بمواعيد العمل مما يساعد القادة أو المسؤولين على التخطيط لتطوير قدراتهم الإدارية والمهنية.

فقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي التي هدفت الى التعرف إلى المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي وكانت من أهم النتائج توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818) حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312) تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452) وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128).

#### ثانياً: قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=100)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الترتيب
1	يشجع على التفكير الاستراتيجي	4.5	0.75	90%	موافق بشدة	3
2	يوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة	4.4	0.70	88%	موافق بشدة	5
3	يساعد على اتخاذ قرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل	4.3	0.89	86%	موافق بشدة	8
4	يطور قاعدة متماسكة ومعقولة لاتخاذ القرار	4.3	0.78	86%	موافق بشدة	7
5	يبني فريق العمل ويعزز الخبرات	4.5	0.72	90%	موافق بشدة	1
6	يوضح التهديدات والفرص المستقبلية	4.4	0.82	88%	موافق بشدة	6
7	يحسن الأداء التنظيمي	4.5	0.74	90%	موافق بشدة	2
8	يتعامل بكفاءة مع ظروف سريعة التغير	4.5	0.79	90%	موافق بشدة	4
	المعدل العام	4.4	0.77	89%	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (14) أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.4) وانحراف معياري وقدره (0.77)، ونسبة مئوية 89% فنجد الفقرة الخامسة وهي " يبني فريق العمل ويعزز الخبرات" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.5) ونسبة مئوية (90%)، وهي درجة عالية ويعزو الباحث السبب، إلى تمتع قيادات المركز الوطني للأرصاد بتكوين فريق عمل فعال ناجح فعال يخطط ويحدد اهداف ومسؤوليته اتجاه العمل، وقد جاءت في الترتيب الاخير الفقرة الثالثة بدرجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي وقدره (4.3) ونسبة ومئوية (86%) وهي الفقرة التي تتعلق " يساعد على اتخاذ قرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل"، ويعزو الباحث السبب لذلك ان قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون لديه قرارات مختلفة من أجل الحصول على فرص جديدة، وتراوحت النسب المئوية لل فقرات من (90%) إلى (86%) .

- المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة " يبني فريق العمل ويعزز الخبرات"، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية.
- المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة " يحسن الأداء التنظيمي".
- المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يشجع على التفكير الاستراتيجي".
- المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.5 عبارة: " يتعامل بكفاءة مع ظروف سريعة التغير".
- المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة".
- المرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره 4.4 عبارة: " يوضح التهديدات والفرص المستقبلية".
- المرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: " يطور قاعدة متماسكة ومعقولة لاتخاذ القرار".
- المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره 4.3 عبارة: " يساعد على اتخاذ قرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل".

يرى الباحث بان النتيجة الحالية لمحور قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد يكون من خلال بناء فريق عمل يحقق الخطط الاستراتيجية والاهداف المحددة، ويمتلكون القادة القدرة على التصرف الاستراتيجي، أي أن يكونوا مستعدين على الدوام لتغيير استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو التغلب على التحديات الغير متوقعة التي تواجههم.

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، 2012، والتي هدفت إلى تشخيص مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وكانت من اهم نتائجها اكدت نتائج التحليل أن القيادات في كليات جامعة الكوفة تستثمر الوقت بشكل كفاء وفاعل وتتمتع بوعي وانفتاح عالي.

ثانياً: فروض الدراسة:

الفرض الأول ينص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

#### جدول رقم (15)

نتائج اختبار أثر المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية (N=100)

Sig	T	Beta	Sig	F	R <sub>2</sub>	R	البيان
0.000	10.2	0.721	0.000	105.9	0.519	0.721	تأثير المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (15) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة بأنه يوجد إثر المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد حيث بلغ معامل الارتباط R عند (0.721)، ومعامل التحديد R<sub>2</sub> عند (0.519) أي أن قيمته (51.9%) من إثر المهارات القيادية الذاتية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وبلغت قيمة F (105.9) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت درجة التأثير (Beta) على بناء الخطط الاستراتيجية. عند (0.721) حيث كانت قيمة T المحسوبة (10.2)، عند مستوى دلالة (0.00) وهذا يؤكد وجود إثر المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وعليه نرفض الفرض الصفري وهو لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية

ونقبل الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون R (0.721) بمستوى دلالة مقدرها (0.000) وهي دالة إحصائية، ويوجد إثر المهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 51.9%.

**الفرض الثاني ينص على:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

**جدول رقم (16)**

نتائج اختبار أثر المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية (ن=100)

Sig	T	Beta	Sig	F	R <sub>2</sub>	R	البيان
0.000	12.6	0.786	0.000	158.2	0.617	0.786	تأثير المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (16) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة بأنه يوجد أثر المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد حيث بلغ معامل الارتباط R عند (0.786)، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> عند (0.617) أي أن قيمته (61.7%) من أثر المهارات القيادية الفنية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وبلغت قيمة F (158.2) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت درجة التأثير (Beta) على بناء الخطط الاستراتيجية. عند (0.786) حيث كانت قيمة T المحسوبة (12.6)، عند مستوى دلالة (0.00) وهذا يؤكد وجود أثر المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وعليه نرفض الفرض الصفري وهو لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية ونقبل الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون R (0.786) بمستوى دلالة مقدرها (0.000) وهي دالة إحصائية، ويوجد أثر المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 61.7%.

**الفرض الثالث ينص على:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الإنسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

## جدول رقم (17)

نتائج اختبار أثر المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية (ن=100)

Sig	T	Beta	Sig	F	R <sub>2</sub>	R	البيان
0.000	10.7	0.734	0.000	114.4	0.539	0.734	تأثير المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (17) وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة بأنه يوجد إثر المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد حيث بلغ معامل الارتباط R عند (0.734)، ومعامل التحديد R<sub>2</sub> عند (0.539) أي أن قيمته (53.9%) من إثر المهارات القيادية الانسانية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وبلغت قيمة F (114.4) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت درجة التأثير (Beta) على بناء الخطط الاستراتيجية. عند (0.734) حيث كانت قيمة T المحسوبة (10.7)، عند مستوى دلالة (0.00) وهذا يؤكد وجود إثر المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وعليه نرفض الفرض الصفري وهو لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية ونقبل الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون R (0.734) بمستوى دلالة مقدرها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد إثر المهارات القيادية الانسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 53.9%.

الفرض الرابع ينص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

## جدول رقم (18)

نتائج اختبار أثر المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية (ن=100)

Sig	T	Beta	Sig	F	R <sub>2</sub>	R	البيان
0.000	14	0.817	0.000	197.2	0.668	0.817	تأثير المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (18) وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة بأنه يوجد إثر المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد حيث بلغ معامل الارتباط R عند (0.817)، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> عند (0.668) أي أن قيمته (66.8%) من إثر المهارات القيادية الفكرية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وبلغت قيمة F (197.2) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت درجة التأثير (Beta) على بناء الخطط الاستراتيجية. عند (0.817) حيث كانت قيمة T المحسوبة (14)، عند مستوى دلالة (0.00) وهذا يؤكد وجود إثر المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وعليه نرفض الفرض الصفري وهو لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية ونقبل الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون R (0.817) بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد إثر المهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 66.8%.

#### الفرض الخامس ينص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

#### جدول رقم (19)

نتائج اختبار أثر المهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية (N=100)

Sig	T	Beta	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
0.000	16.3	0.996	0.000	153.2	0.993	0.996	تأثير المهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

يوضح الجدول رقم (19) وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة بأنه يوجد إثر المهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد حيث بلغ معامل الارتباط R عند (0.996)، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> عند (0.993) أي أن قيمته (99.37%) من إثر المهارات القيادية الإدارية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وبلغت قيمة F (153.2) عند مستوى دلالة (0.000) كما بلغت درجة التأثير (Beta) على بناء الخطط الاستراتيجية. عند (0.996) حيث كانت قيمة T المحسوبة (16.3)، عند مستوى دلالة (0.00) وهذا يؤكد وجود إثر المهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية.

وعليه نرفض الفرض الصفري وهو لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تأثير المهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية



ونقبل الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.996)$  بمستوى دلالة مقدرها  $(0.000)$  وهي دالة إحصائية، ويوجد إثر المهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة  $99.3\%$ .

### الفرض الرئيسي ينص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  بين تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.

وللإجابة عن هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression وفيما يلي نتائج هذا الاختبار:

### جدول رقم (20)

نتائج اختبار أثر المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد (ن=100)

Sig	T	Beta	Sig	F	R <sub>2</sub>	R	البيان
0.000	20.2	0.898	0.000	409	0.807	0.898	تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد.

يوضح الجدول رقم (20) وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة بأنه يوجد إثر المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد من وجهة نظر قيادات المركز الوطني للأرصاد حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  عند  $(0.898)$ ، ومعامل التحديد  $R^2$  عند  $(0.807)$  أي أن قيمته  $(80.7\%)$  من إثر المهارات القيادية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد، وبلغت قيمة  $F(409)$  عند مستوى دلالة  $(0.000)$  كما بلغت درجة التأثير  $(Beta)$  على بناء الخطط الاستراتيجية. عند  $(0.898)$  حيث كانت قيمة  $T$  المحسوبة  $(20.2)$ ، عند مستوى دلالة  $(0.00)$  وهذا يؤكد وجود إثر المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية. وعليه نرفض الفرض الصفري وهو لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  بين تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية.

ونقبل الفرض البديل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.898)$  بمستوى دلالة مقدرها  $(0.000)$  وهي دالة إحصائية، ويوجد إثر المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية. عند قيمة  $80.7\%$ .

### الفرض الثاني للدراسة ينص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد تعزي للمتغيرات الشخصية.

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لدى قيادات المركز الوطني للأرصاد تعزي لاختلاف نوع الجنس (ذكر، انثى) فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

## جدول (21)

دلالة الفروق في لتأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف نوع الجنس

المهارات	نوع الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	ذكر	95	36.5	3.4	1.8-	غير دالة
	انثى	5	38.2	1.8		
المهارات الذاتية	ذكر	95	31.4	3.6	2.2-	0.090
	انثى	5	33.2	1.8		
المهارات الانسانية	ذكر	95	45.5	5.2	1.2-	غير دالة
	انثى	5	47.2	2.8		
المهارات الفكرية	ذكر	95	44.9	5.5	2.1-	0.57
	انثى	5	47.8	2.7		
المهارات الإدارية	ذكر	95	30.8	6.04	0.742-	غير دالة
	انثى	5	31.8	4.6		
قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية	ذكر	95	35.3	5.3	0.587-	غير دالة
	انثى	5	36.8	3.1		
الدرجة الكلية	ذكر	95	229.3	25.7	1.7-	غير دالة
	انثى	5	241	14.1		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 99 ومستوى ثقة 0.05 تساوي -1.9 يتضح من جدول (21) السابق أنه: يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف نوع الجنس.

ثانياً: الحالة الاجتماعية

## جدول (22)

دلالة الفروق في لتأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف الحالة الاجتماعية

المهارات	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	متزوج/ة	94	36.5	3.4	1.9-	0.088
	أعزب	6	38.2	1.8		
المهارات الذاتية	متزوج/ة	94	31.4	3.6	1.1-	غير دالة
	أعزب	6	32.7	2.4		

المهارات	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المهارات الانسانية	متزوج/ة	94	45.4	5.2	2.2-	0.061
	أعزب	6	47.8	2.3		
المهارات الفكرية	متزوج/ة	94	44.9	5.6	1.5-	غير دالة
	أعزب	6	47	2.9		
المهارات الإدارية	متزوج/ة	94	30.9	4.5	0.273-	غير دالة
	أعزب	6	30.5	3.9		
قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية	متزوج/ة	94	35.5	5.3	0.019-	غير دالة
	أعزب	6	35.5	3.9		
الدرجة الكلية	متزوج/ة	94	229.5	25.8	1.2-	غير دالة
	أعزب	6	237.8	15.7		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 99 ومستوى ثقة 0.05 تساوي 1.9- يتضح من جدول (21) السابق أنه: يتضح من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية باختلاف الحالة الاجتماعية.

#### ثالثاً: سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية طبقاً لمتغير سنوات الخبرة فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

#### جدول (23)

تحليل تباين الانحدار المتعدد للتنبؤ تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من خلال سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	داخل المجموعات	15.887	2	7.944	0.697	غير دالة
	بين المجموعات	1105.153	97	11.393		
	الدرجة الكلية	1121.040	99			
المهارات الفنية	داخل المجموعات	36.935	2	18.467	1.456	غير دالة
	بين المجموعات	1230.065	97	12.681		
	الدرجة الكلية	1267	99			
المهارات الانسانية	داخل المجموعات	73.219	2	36.610	1.391	غير دالة
	بين المجموعات	2552.091	97	26.310		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
	الدرجة الكلية	2625.310	99			
المهارات الفكرية	داخل المجموعات	2614.792	2	26.957	2.2	غير دالة
	بين المجموعات	2694.840	97	29.386		
	الدرجة الكلية	2974.190	99			
المهارات الإدارية	داخل المجموعات	57.041	2	28.521	1.4	غير دالة
	بين المجموعات	1979.469	97	20.407		
	الدرجة الكلية	2036.510	99			
قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية	داخل المجموعات	80.048	2	40.024	1.5	غير دالة
	بين المجموعات	2614.792	97	26.957		
	الدرجة الكلية	2694.840	99			
المجموع الكلي	داخل المجموعات	2112.126	2	1056.063	1.7	غير دالة
	بين المجموعات	61295.714	97	631.915		
	الدرجة الكلية	63407.840	99			

يتضح من جدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من خلال سنوات.

#### رابعاً: المؤهل العلمي

استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية طبقاً لمتغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

#### جدول (24)

تحليل تباين الانحدار المتعدد للتنبؤ تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المهارات الذاتية	داخل المجموعات	33.279	3	11.093	0.979	غير دالة
	بين المجموعات	1087.761	93	11.331		
	الدرجة الكلية	1121.040	99			
	داخل المجموعات	35.516	3	11.839	0.336	غير دالة
	بين المجموعات	1231.484	93	12.828		

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المهارات الفنية	الدرجة الكلية	1267.000	99			
المهارات الانسانية	داخل المجموعات	27.298	3	9.099	0.396	غير دالة
	بين المجموعات	2598.012	93	27.063		
	الدرجة الكلية	2625.310	99			
المهارات الفكرية	داخل المجموعات	62.258	3	20.753	0.684	غير دالة
	بين المجموعات	2911.935	93	30.333		
	الدرجة الكلية	2974.190	99			
المهارات الإدارية	داخل المجموعات	82.867	3	27.622	1.4	غير دالة
	بين المجموعات	1953.643	93	20.350		
	الدرجة الكلية	2036.510	99			
. قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية	داخل المجموعات	104.170	3	34.723	1.3	غير دالة
	بين المجموعات	2590.670	93	26.986		
	الدرجة الكلية	2694.840	99			
المجموع الكلي	داخل المجموعات	1612.382	3	537.461	0.679	غير دالة
	بين المجموعات	61795.458	93	643.703		
	الدرجة الكلية	63407.840	99			

يتضح من جدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من المؤهل العلمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

## 5. نتائج وتوصيات الدراسة

### 1.5. أهم النتائج:

بعد ان تمت معالجة البيانات وتحليلها احصائيا وتفسير النتائج لهذه الدراسة توصل الباحث الي عدة نتائج وهي ما يلي:

1. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الذاتية في بناء الخطط الاستراتيجية جاءت برتبة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.6)، ووزن نسبي 92%
2. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الفنية في بناء الخطط الاستراتيجية جاءت برتبة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.4)، ووزن نسبي 89%

3. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الإنسانية في بناء الخطط الاستراتيجية جاءت برتبة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.5)، ووزن نسبي 90%
4. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الفكرية في بناء الخطط الاستراتيجية جاءت برتبة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.5)، ووزن نسبي 89%
5. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو أثر المهارات القيادية الإدارية في بناء الخطط الاستراتيجية جاءت برتبة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.5)، ووزن نسبي 90%
6. أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية جاءت برتبة (موافق بشدة)، بمتوسط حسابي وقدره (4.4)، ووزن نسبي 89%
7. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.721)$  بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد أثر للمهارات القيادية الذاتية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 51.9%.
8. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.786)$  بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد أثر للمهارات القيادية الفنية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 61.7%.
9. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.734)$  بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد أثر للمهارات القيادية الإنسانية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 53.9%.
10. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.817)$  بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد أثر للمهارات القيادية الفكرية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 66.8%.
11. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.996)$  بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد أثر للمهارات القيادية الإدارية على قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 99.3%.
12. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند معامل ارتباط بيرسون  $R(0.898)$  بمستوى دلالة مقدها (0.000) وهي دالة احصائياً، ويوجد أثر للمهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية. عند قيمة 80.7%.
13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف نوع الجنس
14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية لاختلاف الحالة الاجتماعية
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من خلال سنوات
16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير المهارات القيادية على الخطط الاستراتيجية من المؤهل العلمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي

## 2.5. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:

1. الاهتمام باستخدام الأساليب القيادية في العمل وتطويره من خلال أسلوب القيادة المركز على العاملين.
2. الاهتمام بحضور ورش العمل والدورات التي تحفز العاملين على القيادة الفعالة.
3. تحفيز العاملين في القطاع العام والخاص بسبل تنمية المهارات القيادية.

4. يجب قياس فاعلية القيادة في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص وتحديد المعايير لقياسها.
5. الاهتمام بالجانب المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي.
6. يجب فهم القادة والتحديات التي تواجههم والتطور الفكري للقيادة.

## 6. المراجع:

- 1- جادالله، جمال المرسي (2020م) مهارات القيادة الإدارية، الاسكندرية، المعارف.
- 2- حافظ، إبراهيم محمد (2020م) مهارات القيادة وأثرها على التخطيط بالمنظمات، بيروت، دار صادر.
- 3- سالم، سامي عوض (2021م) أثر تنمية مهارات القيادة الإدارية على القدرة على التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، المعارف.
- 4- شتيوي، محمد عبد(2018م) المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، دار المنظومة، مجلة جامعة الاستقلال.
- 5- فوزي سعد البدري وأحمد سعد البدري ومنير سليمان البدري(2021م) ثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- 6- خالد محمود الصليبي(2020م) المهارات القيادية للمرشد الأسري وأثرها في تعزيز قدراته على حل النزاعات الاسرية، متطلبات اكمال رسالة ماجستير.
- 7- سمير عماري (2022م) دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية، الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية.
- 8- بتغة صونيه وفراتية العيد (2022م) دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية.
- 9- حامد يعقوب(2022م) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، السودان، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال.
- 10- سلطان العمري (2020م) أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. متطلب للحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة العامة التنفيذي.
- 11- خالد محمود الصليبي(2020م) المهارات القيادية للمرشد الاسري وأثرها في تعزيز قدراته على حل النزاعات الاسرية. قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة.
- 12- زيد خوام محمود (2015م) المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط.

### النماذج

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. الحالة الاجتماعية:

أعزب

متزوج

3. المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم فأقل

دراسات عليا

4. سنوات الخدمة:

من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

20 سنة فأكثر

من 10 سنوات الى أقل من 20 سنة

1. المسمى الوظيفي:

مدير إدارة

مدير عام

مشرف قسم

أخرى

ثانياً / الاستبانة:

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (√) في الفقرة التي تقابل الإجابة الصحيحة من وجهة نظرك.

أولاً/ المهارات القيادية للقائد						
#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الأول/ المهارات الذاتية						
1	يطبق قرارات رئيسة المباشر في العمل.					



					2	تتمتع شخصيته الذاتية بالهدوء وحسن التصرف.
					3	يملك سرعة البديهة في تقديم الحلول المناسبة.
					4	لديه القدرة على إبداء الرأي.
					5	يتمتع بدرجة عالية من الحيوية والنشاط.
					6	لديه القدرة على التأثير على الآخرين.
					7	يبذل الجهد في حل المشكلات التي تواجهه.
					8	يملك رغبة في تطوير الذات.
<b>الثاني/ المهارات الفنية</b>						
					1	يتميز القائد بمهنية عالية ودقة في العمل.
					2	يوجهه المرؤوسين بحل المشاكل بأساليب حديثة
					3	يشارك في اتخاذ القرارات المناسبة
					4	يطور في أسلوبه في العمل بشكل دائم
					5	تنفيذ الاعمال اليومية بإتقان ومهنية عالية
					6	يفوض الصلاحيات عند انشغاله.
					7	يتواصل مع المرؤوسين بشكل دائم.
<b>ثالثاً/ المهارات الانسانية</b>						
					1	يحافظ على سرية العمل.
					2	يعمل ضمن فريق عمل مشترك.
					3	يساعد الموظفين على حل مشاكلهم.
					4	يساعد الموظفين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.
					5	يقيم علاقات طيبة مع الجميع.
					6	يفهم المشاعر الإنسانية ويهتم بها.
					7	يقدر اقتراحات الموظفين ويوجههم لصواب.
					8	يعزز الاتصال والتواصل مع زملاء العمل.
					9	يستثمر مهاراته في تطوير وتقوية علاقته مع مرؤوسيه
					10	يدافع عن حقوق الآخرين ويدعمهم.
<b>رابعاً/ المهارات الفكرية</b>						
					1	يعرض أفكاره ومبتكراته بطريقة علمية منظمة
					2	يملك القدرة على الاستماع والانصات الممتاز
					3	يتميز بقدرته على التخطيط وابتكار أفكار جديدة
					4	يعمل في إطار رؤية وخطة واضحة وسليمه

5	يبتكر أساليب حديثة في حل المشكلات
6	لديه القدرة على تحديد المشكلة بدقة
7	يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
8	يمتلك مرونة في التفكير
9	يطور الخطط لتصبح مقبولة في العمل
10	يشجع الآخرين على المبادرات وطرح المقترحات
<b>خامساً / المهارات الإدارية</b>	
1	يحضر الاجتماعات الإدارية بشكل دائم ومستمر
2	يلتزم بسياسة المنظمة ويطبق الأنظمة والقوانين
3	يستثمر الوقت بشكل مفيد وجيد
4	مستمر في تطوير قدراته الإدارية والمهنية
5	يشارك الإدارة في اتخاذ القرار
6	يستخدم وسائل التقنية الحديثة
7	القيام بالمسؤوليات الإدارية بشكل جيد
8	المحافظة على أوقات الدوام
9	يمتلك خبرات واسعة في عملة
10	دائم الاطلاع على أحدث المهارات الادارية
<b>ثانياً / قدرة القيادي على بناء الخطط الاستراتيجية</b>	
1	يشجع على التفكير الاستراتيجي
2	يوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة
3	يساعد على اتخاذ قرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل
4	يطور قاعدة متماسكة ومعقولة لاتخاذ القرار
5	يبني فريق العمل ويعزز الخبرات
6	يوضح التهديدات والفرص المستقبلية
7	يحسن الأداء التنظيمي
8	يتعامل بكفاءة مع ظروف سريعة التغير

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.8](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.8)

## المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية

### Risks and readiness of business continuity plans in the iron and steel sector in the eastern region

إعداد: الباحث/ خالد محمد السديري

ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية، الإمارات العربية المتحدة

Email: [Khaledmga1987@gmail.com](mailto:Khaledmga1987@gmail.com)

الباحث/ عمار بن فالح السلمي

ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية، الإمارات العربية المتحدة

Email: [ammar.Weher@gmail.com](mailto:ammar.Weher@gmail.com)

الباحث/ إبراهيم بن خلف المحمد

ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة الجميع الذكية، الإمارات العربية المتحدة

Email: [ibm.co123@gmail.com](mailto:ibm.co123@gmail.com)

#### الملخص:

إن هذه الورقة تبحث عن المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، وهل يمكن اعتبار استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب محفزاً لخلق بيئة صالحة للاستثمار أم لا. تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة النظر إلى خطط استمرارية الأعمال التي تعتبر من أهم ركائز العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص. تتمثل أهمية الدراسة في أنها تقدم للقارئ تصور واضح عن أهمية دراسة المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية وخاصة في المنطقة الشرقية. تم اتباع المنهجية الكمية لهذا البحث باعتبارها المنهجية الأوسع انتشاراً في جمع وتحليل البيانات من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، كما تم استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استطلاع (307) من القائمين على قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية في المنطقة الشرقية، اتجهت النتائج وجود تأثير كبير للمخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، قيام التخطيط الاستراتيجي بالتأثير علي جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، معاناة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية من انخفاض في جودة الأداء المؤسسي، وجود فروق كبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية، عدم تمتع قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية بجودة عالية من التخطيط الاستراتيجي. لذلك توصي هذه الدراسة بضرورة فهم المخاطر المتعلقة بصناعة الحديد والصلب وضرورة النظر إلى جاهزية خطط استمرارية الأعمال على أنها واحدة من أهم مرتكزات العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية:** خطط استمرارية الأعمال، المخاطر، الحديد والصلب، المنطقة الشرقية، التخطيط الاستراتيجي

## Risks and readiness of business continuity plans in the iron and steel sector in the eastern region

### Abstract:

This paper examines the risks and readiness of business continuity plans in the iron and steel sector in the eastern region, and whether business continuity in the iron and steel sector can be considered a catalyst for creating a favorable environment for investment or not. This study aims to look at business continuity plans, which are considered one of the most important pillars of work in many industrial sectors in general, and the iron and steel sector in particular. The importance of the study is that it provides the reader with a clear perception of the importance of risk study and the readiness of business continuity plans through an applied study on the iron and steel sector in the Kingdom of Saudi Arabia, especially in the eastern region.

The quantitative methodology of this research was followed as it is the most widely used methodology in collecting and analyzing data in order to reach the desired results. The SPSS program was also used to analyze the data collected through a survey of (307) persons in charge of the iron and steel sector in the Kingdom of Saudi Arabia in The eastern region, the results tended to have a significant impact of risks and the readiness of business continuity plans on the iron and steel sector in the eastern region, the impact of strategic planning on the quality of performance in the iron and steel sector in the eastern region, the suffering of the iron and steel sector in the eastern region from a decline in the quality of institutional performance, There are significant differences in the quality of institutional performance in the iron and steel sector in the eastern region, and the iron and steel sector in the eastern region does not enjoy a high quality of strategic planning. Therefore, this study recommends the need to understand the risks related to the iron and steel industry and the need to look at the readiness of business continuity plans as one of the most important pillars of work in many industrial sectors in general and the iron and steel sector in particular.

**Keywords:** Business continuity plans, Risks, iron and steel, Eastern region, Strategic planning

## 1. المقدمة

يمكن تعريف استمرارية الأعمال على أنها "قدرة المنظمة على مواصلة تقديم المنتجات أو الخدمات بمستويات مقبولة محددة مسبقًا بعد وقوع حادث معطل"، وتخطيط استمرارية الأعمال (أو تخطيط استمرارية الأعمال والمرونة) هو عملية إنشاء أنظمة للوقاية والتعافي للتعامل مع التهديدات المحتملة للشركة. بالإضافة إلى الوقاية، الهدف هو تمكين العمليات الجارية قبل وأثناء تنفيذ التعافي من الكوارث. استمرار العمل هو النتيجة المرجوة للتنفيذ السليم لتخطيط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.

تم نشر العديد من معايير استمرارية العمل من قبل هيئات المعايير المختلفة للمساعدة في التحقق من قائمة مهام التخطيط الجارية. وتستخدم الخطط والإجراءات في تخطيط استمرارية الأعمال لضمان استمرار العمليات التنظيمية الهامة المطلوبة للحفاظ على عمل المؤسسة أثناء الأحداث عندما تتعطل التبعيات الرئيسية للعمليات. لا يلزم تطبيق الاستمرارية على كل نشاط تقوم به المنظمة.

وتؤصل المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب جذب عدد كبير من المستخدمين والمستثمرين باعتبارها وسيلة سريعة ومركزية في عملية البيع والشراء، وعلى الرغم من المميزات المتعددة بتلك الأعمال والتي تجعل منها أداة دفع رقمية جاذبة للعديد من شرائح المجتمع، إلا أن هناك مخاطر استثمارية متعددة لهذه الأعمال على مختلف أنواعها وأشكالها، حيث ظهرت هذه المخاطر الاستمرارية في صورة مجموعة من المخاطر الاقتصادية والقانونية التي تفرعت إلى كلا من الأفراد والمؤسسات وأيضًا بعض الدول.

هذا البحث سوف يتناول أوجه المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، ويسعى هذا البحث إلى عرض المعلومات بشكل واضح ومرتب يستطيع القارئ من خلاله التعمق في أهداف البحث والاستفادة من المعلومات التي يقدمها من خلال العرض الواضح للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والأسئلة التي يطرحها مع مناقشة الدراسات السابقة، ومن خلال أيضا تحديد المنهجية المستخدمة وطرق البحث والمنطلقات النظرية، مع بيان الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل المعلومات في هذا البحث وفي النهاية سيكون هناك قائمة من المصادر والمراجع لتعزيز البحث ودعم المعلومات المقدمة فيه.

### 1.1. مشكلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة هي من الركائز الأساسية للبحث العلمي، فلا وجود لبحث علمي دون وجود مشكلة الدراسة، فمشكلة الدراسة هي التي تحفز الباحث للقيام بالبحث العلمي، من أجل حلها وتقديم اكتشافات جديدة تساهم في تقدم العلوم وتطورها.

تعرضت صناعة الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية إلى العديد من الصعوبات والتحديات وتراجع ملحوظ في الأداء نتيجة لتداعيات عالمية مثل جائحة فيروس كورونا في عام 2020 والحرب الروسية الأوكرانية في عام 2022، ومعدلات التضخم العالمية وارتفاع الأسعار لكثير من المواد الخام وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية في كثير من دول العالم، وهذه الحالة من عدم الاستقرار قد يضطر بعض من شركات الحديد والصلب إلى التوقف عن الإنتاج (سكاي نيوز، 2022).

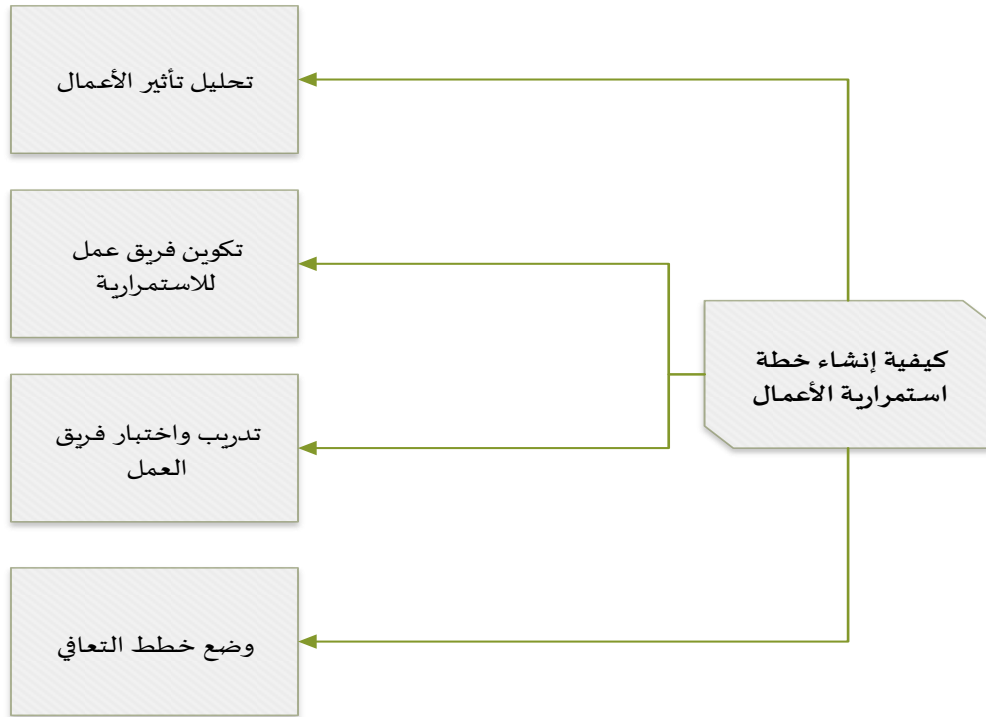
إضافة إلى الحالة الجيوسياسية العالمية غير المستقرة، بسبب التوترات السياسية الحالية التي خلقتها الأزمة السياسية الروسية الأوكرانية، وما تبعها من تدخل أميركي أوروبي.

وبسبب تلك الأحداث وغيرها هناك توقعات بأن تواجه صناعة الحديد والصلب تحديات وصعوبات كبيرة، قد تؤدي إلى تراجع كبير في الأداء المالي للعديد من الشركات التي تعمل في مجال صناعة الحديد والصلب على مستوى العالم (العين الاخبارية، 2018).

تجدد الإشارة إلى أن اللجنة الوطنية لصناعة الحديد السعودية باتحاد الغرف التجارية السعودية، قد نظمت "المؤتمر السعودي الدولي للحديد والصلب" في نسخته الثانية خلال الفترة من 12 - 14 من شهر سبتمبر الجاري، والذي تناول جملة من التحديات التي تواجه صناعة الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية والعالم معاً، وما يتصل بها من تطورات مستقبلية متوقعة في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية وانعكاساتها على واقع هذه الصناعة محلياً وعالمياً (وكالة الأنباء السعودية، 2023).

## 2.1. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة النظر إلى خطط استثمارية الأعمال التي تعتبر من أهم ركائز العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص (KENTON، 2022).
- تسليط الضوء على ضرورة إعداد خطط لمواجهة المخاطر والتأكد من جاهزية خطط استثمارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية وذلك لأن صناعة الحديد والصلب من الركائز الأساسية في الاقتصادي السعودي حيث تدخل في مجالات استراتيجية منها النفط والغاز، والإنشاءات، والتجارة، والخدمات الحكومية. وركزت صناعة الحديد والصلب السعودية، بشكل رئيسي، على تطوير المنتجات المناسبة لقطاعات النفط والغاز، والإنشاءات، وذلك تماشياً مع أن رؤية "المملكة 2030" التي تستهدف تنويع القاعدة الاقتصادية للمملكة (فورتشن، 2022).
- من الأهداف الكبيرة لتلك الدراسة لفت الانتباه إلى ضرورة تطوير عدد من الفرص الاستثمارية في قطاع الحديد والصلب في المملكة مع مستثمرين محليين ودوليين. كما تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة العناية بخطط استثمارية الأعمال من أهم ارتكازات العمل في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية
- تهدف هذه الدراسة إلى التوعية بضرورة استخدام الهيدروجين بدلاً من الفحم أو الغاز بوصفه عامل اختزال للحديد الخام، وكذلك استخدام تقنيات استخلاص الكربون وإعادة استخدامه في تطبيقات أمنة كجزء من مواجهة المخاطر المتعلقة بهذا القطاع.
- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جهود المملكة العربية السعودية في قطاع الحديد والصلب حيث تواترت جهود الحكومة من أجل دعم وتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة حول ما يشهده العالم من تقلبات حادة شملت قطاعات متعددة مما ترتب عليه من مخاطر وتحديات لخطط استثمارية الأعمال (Abdallah, 2022).
- الإشارة إلى ضرورة إنشاء مجمعات متكاملة لإنتاج صفائح الحديد كجزء من خطط استثمارية الأعمال حيث تتمتع تلك المجمعات ببطاقة إنتاجية كبيرة تستهدف بناء السفن وأنابيب ومنصات النفط وخزانات النفط الضخمة.
- تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة دراسة العديد من المخاطر المتعلقة بقطاع الحديد والصلب مع التركيز على وضع خطط دقيقة لاستثمارية الأعمال والتأكد باستمرار من جاهزية تلك الخطط لمواجهة الأحداث الطارئة وتقلبات الأسواق العالمية من أجل ضمان استقرار صناعة الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية باعتبارها من الأعمدة الرئيسية لتحقيق تطلعات الشعب السعودي نحو التنمية، وفقاً للاستراتيجية الطموحة " رؤية السعودية 2030 " (واس، 2022).



رسم توضيحي 0-1 كيفية إنشاء خطة استمرارية الأعمال

### 3.1. أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة في أنها تقدم للقارئ تصور واضح عن أهمية دراسة المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال من خلال دراسة تطبيقية على قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية وخاصة في المنطقة الشرقية، حيث تتم عملية صناعة منتجات حديد التسليح باستخدام التقنيات التكنولوجية المتطورة. ويهدف المصنع إلى توفير منتجات بأسعار تنافسية، ولذلك تحرص شركة مشروعك على توجيه المستثمر إلى كيفية اختيار أفضل خطوط الإنتاج، وتحديد التخصصات المطلوبة من الفنيين والاستشاريين لرفع كفاءة التصنيع، وزيادة المزايا التنافسية في ظل احتياجات السوق المتزايدة من حديد التسليح، ونمو الطلب في القطاعات المستهدفة.
- تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الجهود الحكومية في المملكة العربية السعودية مع مستثمرين دوليين لإنشاء مجمعات متكاملة لإنتاج مسطحات الحديد من أجل الحصول على أكبر طاقة إنتاجية تمكن هذا القطاع من الصمود أمام المخاطر المتعددة لهذه الصناعة ومن أجل ضمان جاهزية خطط استمرارية الأعمال في هذا القطاع الحيوي.
- تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الخطة الوطنية لهيكله قطاع الحديد والصلب حيث تتضمن 41 توصية لتمكين القطاع واستدامته.
- تهدف هذه الدراسة إلى التوعية بضرورة أن تركز توجهات المملكة على توطين منتجات الصلب بأنواعها، مثل: صفائح الحديد الثقيلة لقطاع النفط والغاز، وقطاعات الدفاع والبناء، والصفائح المصدرة لقطاع الأطعمة المعلبة والصفائح المسطحة لقطاع السيارات وأنابيب المياه وغيرها، إضافة إلى تخفيض الواردات بنسبة 50%، مع تأكيد الحفاظ على قطاع مستدام ماليًا وتشغيليًا، وضمان توفر سلاسل الإمداد المهمة مثل خام الحديد (alarabiya, 2023).

- ومن أهمية الدراسة شرح كيفية تأثر قطاع الحديد والصلب من العديد من التقلبات، سواء على مستوى العرض والطلب أو زيادة الأسعار وارتفاع سعر صرف بعض العملات الأجنبية مثل الدولار الأمريكي (محمود جاويش، 2022).
- هناك أهمية أخرى لهذه الدراسة وهي لفت الأنظار إلى ضرورة مراقبة ودراسة الأوضاع الاقتصادية والسياسية على المستوى المحلي والإقليمي وبالتأكيد على المستوى العالمي وذلك من أجل التنبؤ بظاهرة غالباً ما تتسبب بحدوث العديد من المخاطر التي تمثل ناقوس خطر لخطط استثمارية الأعمال في العديد من القطاعات الانتاجية مثل قطاع الحديد والصلب وهي ظاهرة ارتفاع تكاليف الإنتاج (المجلة، 2019).
- تسليط الضوء على الإعلان عن تطوير عدد من الفرص الاستثمارية في قطاع الحديد والصلب في المملكة مع مستثمرين محليين ودوليين والتي تضمنت، 3 مشاريع في طور التطوير بقيمة تقارب 35 مليار ريال، وبطاقة إنتاجية إجمالية تبلغ 6.2 ملايين طن سنوياً (اللجنة الوطنية لصناعة الحديد، 2023).
- يضاف إلى ذلك تسليط الضوء على أهمية صناعة الحديد والصلب باعتبارها صناعة استراتيجية لأنها من الركائز الأساسية للعديد من قطاعات الخدمات الهامة مثل النقل والطرق والموانئ البحرية والكهرباء، كما تعتمد على العديد من الخدمات التي تقوم بتقديمها العديد من الهيئات الخدمية مثل البنوك ومؤسسات البحوث وجهات التدريب المهني والصناعي والإداري (المجلة، 2019).

ويوضح الشكل التالي بعض القطاعات الانتاجية والخدمية التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب:





رسم توضيحي 0-1 بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب

#### 4.1. محتويات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على عدد من الأبواب التي يسعى الباحثون من خلالها إلى توضيح المخاطر المتعلقة بقطاع الحديد والصلب ومناقشة جاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب بالمملكة العربية السعودية في المنطقة الشرقية:

(1) ملخص الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.

(2) المقدمة.

- (3) مشكلة الدراسة.
- (4) أهداف الدراسة.
- (5) أهمية الدراسة. محتويات الدراسة.
- (6) الخاتمة. النتائج.
- (7) التوصيات.
- (8) المصادر والمراجع.
- (9) الملاحق.

## 2. منهجية البحث

### 10.1 1.2. منهج البحث

تم اتباع المنهجية الكمية لهذا البحث باعتبارها المنهجية الأوسع انتشاراً في جمع وتحليل البيانات في العلوم الإدارية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة. البحث الكمي يشير إلى البحث المنهجي للظواهر الاجتماعية من خلال الأساليب الإحصائية، الرياضية أو الحسابية. يهدف البحث الكمي إلى تطوير وتوظيف النماذج الرياضية والنظريات و/أو الفرضيات المتعلقة بالظواهر. عملية القياس هو محور البحث الكمي لأنه يشكل رابط فعال بين الملاحظة التجريبية والتعبير الرياضي للعلاقات الكمية.

### 10.2 2.2. مجتمع البحث

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وفي هذا البحث سيتكون مجتمع البحث من القائمين والعاملين في قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية بشكل عام وفي المنطقة الشرقية بشكل حيث يتم دراسة المخاطر المتعلقة بهذا القطاع مع التأكد من جاهزية خطط استمرارية الأعمال لضمان الوصول إلى أعلى معدلات الأداء والتخطيط الاستراتيجي.

### 10.3 3.2. أداة البحث

بالاعتماد على برنامج SPSS الذي تتمثل مزايا تحليل البيانات بمساعدة تحليل بيانات SPSS في أنه ليس هناك الكثير من الجهد الذي يحتاجه الباحث لاستخدام هذا البرنامج (Julie, 2015). بالإضافة إلى أن الوقت اللازم لتحليل البيانات بمساعدة SPSS أقل نسبياً من أي أداة إحصائية أخرى، مما يجعله مفيد للباحثين لإجراء تحليل نقدي متعمق من خلال تضمين أعداد ضخمة من البيانات والمعلومات الرقمية بنجاح، يعتبر SPSS هو نظام برمجي مفيد للغاية يستخدمه الباحثون والعلماء وغيرهم لمعالجة البيانات الهامة بطريقة بسيطة (Shidur, 2020).

تم استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استطلاع (307) من القائمين على قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية في المنطقة الشرقية.

## 3. تحليل بيانات ونتائج البحث

في هذا البحث حول المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية سوف يتم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات باعتباره الخطوة الأكثر حساسية وأهمية في كتابة البحث العلمي،

ويعكف الباحثون على اكتساب المهارات المختلفة المتعلقة بالتحليل الإحصائي لكي يتمكنوا من الحصول على نتائج علمية صحيحة تجعل البحث العلمي أداة مهمة لتفسير الظواهر المختلفة والوصول إلى حلول علمية وعملية للمشاكل التي تواجه الباحثين في مختلف المجالات.

### الوصف الإحصائي

بالإضافة إلى الوصف الإحصائي والذي يعتبر حيز الزاوية في التعرف على حجم ونوعية وهوية البيانات. إن تحليل أسئلة الاستبيان يمكن ان يعرفنا اتجاهات المستجيبين في التجربة واتجاهاتهم وتفضيلاتهم.

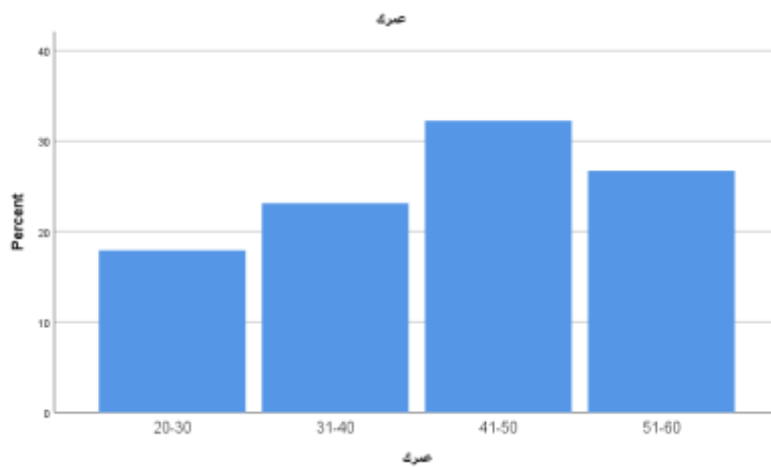
### 1. كم عمرك؟

إن أكثر من 80% من المشاركين في التجربة، كانت أعمارهم أكثر من 30 عاما، وهذا دليل على أن المشاركين في التجربة معدل أعمارهم عالي ويتسموا بالخبرة، وستكون إجاباتهم بشفافية ونابعة من محل الخبرة واحتكاكات العمل، مما يزيد هذا مصداقية نتائج التجربة.

### عمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	55	17.9	17.9	17.9
31-40	71	23.1	23.1	41.0
41-50	99	32.2	32.2	73.3
51-60	82	26.7	26.7	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 1-0 السؤال عن أعمار المشاركين في الاستبيان



رسم توضيحي 1-0 السؤال عن أعمار المشاركين في الاستبيان

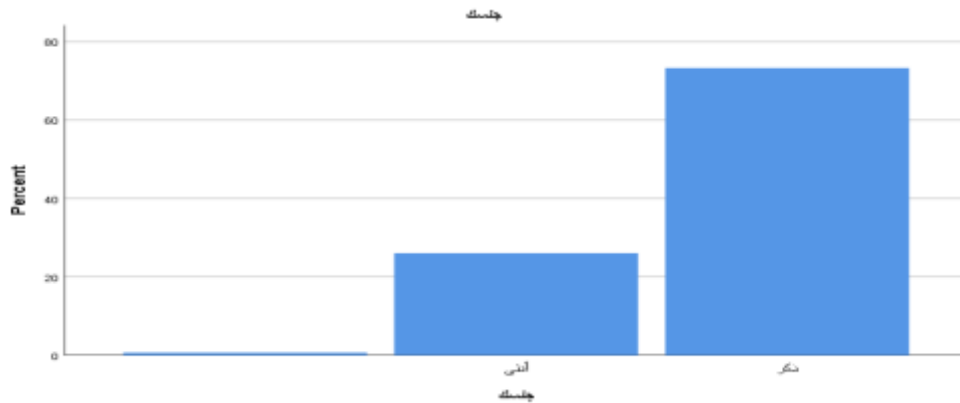
## 2. ما هو جنسك؟

قطاع الحديد والصلب بالفعل هو قطاع يتسم بصلاية العمل، ومن الطبيعي أن تكون نسبة الذكور 73.3% من المشاركين في التجربة لما يتطلبه هذا المجال من قوة تحمل وقوة بدنية عالية خاصة بين العمال والمهندسين.

### جنسك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.7	.7	.7
أنثى	80	26.1	26.1	26.7
ذكر	225	73.3	73.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 2-0 السؤال عن جنس المشاركين في الاستبيان



رسم توضيحي 2-0 السؤال عن جنس المشاركين في الاستبيان

## 3. الدرجة العلمية

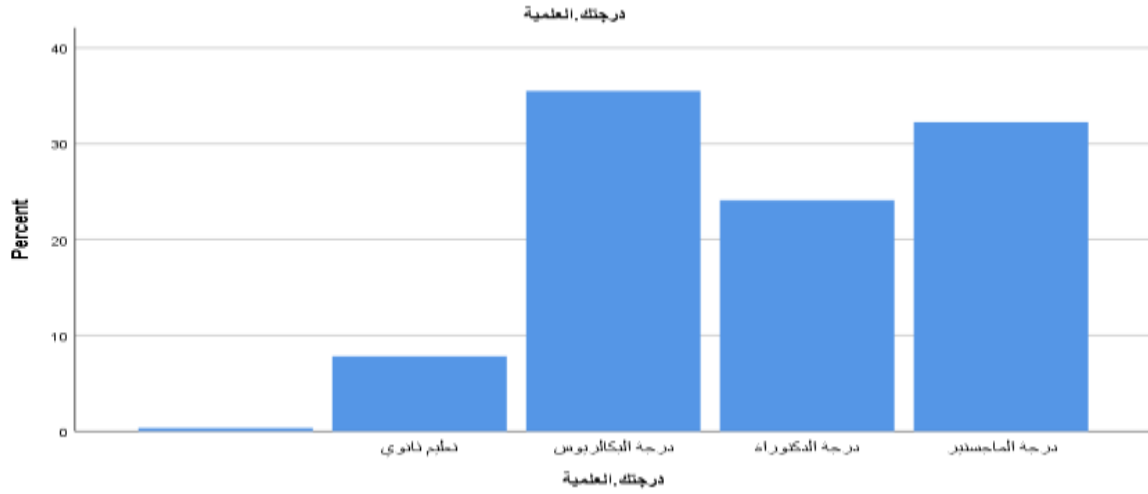
الحاصلين على البكالوريوس والماجستير والدكتوراة هم من يسيطرون على إجابات الاستبيان، وهذا دليل على اتسام الإجابات بطابع من الخبرة العملية والأكاديمية، مما يؤكد على شفافية وقوة الإجابات.

### درجتك العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.3	.3	.3
تعليم ثانوي	24	7.8	7.8	8.1
درجة البكالوريوس	109	35.5	35.5	43.6
درجة الدكتوراة	74	24.1	24.1	67.8

درجة الماجستير	99	32.2	32.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 0-3 السؤال عن الدرجة العلمية للمشاركين في الاستبيان



رسم توضيحي 0-5 السؤال عن الدرجة العلمية للمشاركين في الاستبيان

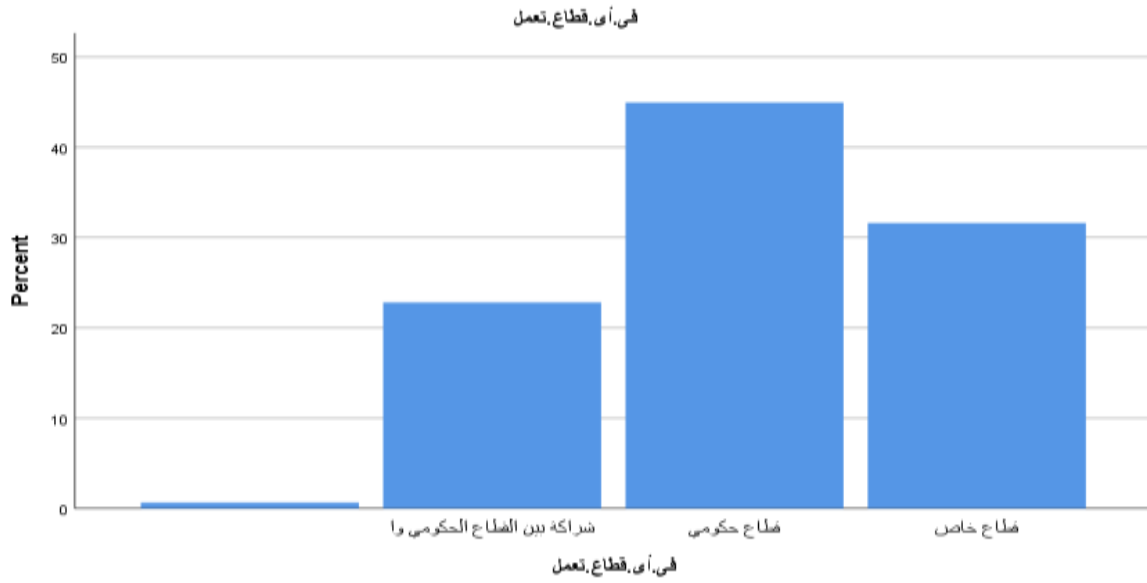
## 4. قطاع العمل

هناك نسبة كبيرة من الأشخاص يعملون في القطاع الحكومي، حيث أن هناك دليل على سيطرة القطاع الحكومي على صناعة الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية بشكل عام وفي المنطقة الشرقية بشكل خاص.

## في أي قطاع تعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.7	.7	.7
شراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص	70	22.8	22.8	23.5
قطاع حكومي	138	45.0	45.0	68.4
قطاع خاص	97	31.6	31.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 0-4 السؤال عن قطاع العمل للمشاركين في الاستبيان



رسم توضيحي 0-3 السؤال عن قطاع العمل للمشاركين في الاستبيان

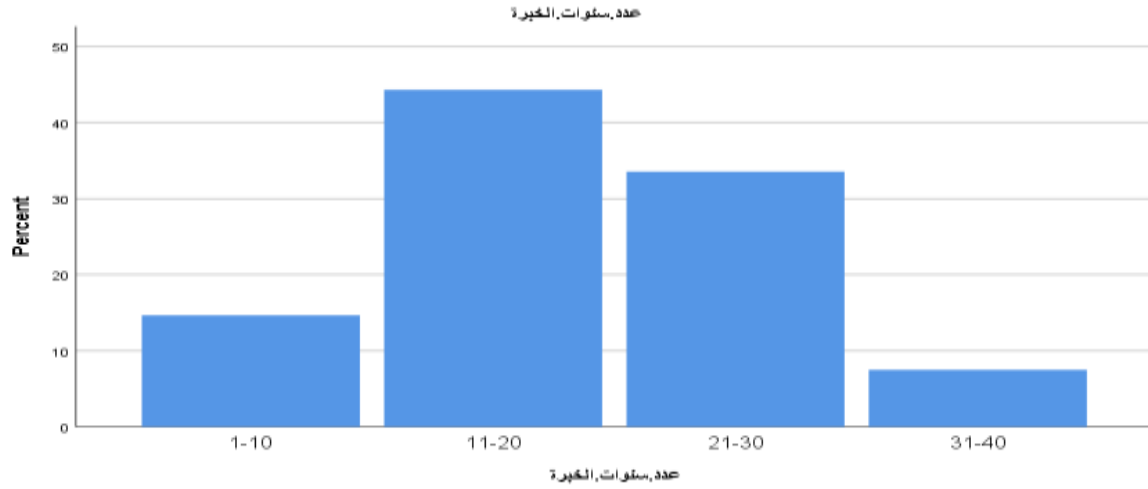
#### 5. عدد سنوات الخبرة

إن عدد سنين الخبرة يمكنه ان يزيد من قوة الإجابات بناء على ما تلقاه الأشخاص من خبرة في السنين السابقة في مجالاتهم المختلفة. إن الأشخاص التي تعدت سنين خبرتهم من 11-30، نسبتهم أكثر من 75%. ويدل ذلك على حجم المعرفة والخبرة التراكمية للأشخاص الذين شاركوا في هذا الاستبيان. كما كان من اللافت أيضاً أن تقترب نسبة المشاركين من الشباب حديثي الخبرة (من 1-10 سنة) إلى 15%، ويدل ذلك على وجود حالة من الشغف بين الشباب في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية إلى كسب المزيد من الخبرات والمشاركة الإيجابية في الأبحاث التي تهتم بدراسة قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية وربط ذلك بالمخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في هذا القطاع.

#### عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	45	14.7	14.7	14.7
11-20	136	44.3	44.3	59.0
21-30	103	33.6	33.6	92.5
31-40	23	7.5	7.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 0-5 السؤال عن عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبيان



رسم توضيحي 4-0 السؤال عن عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الاستبيان

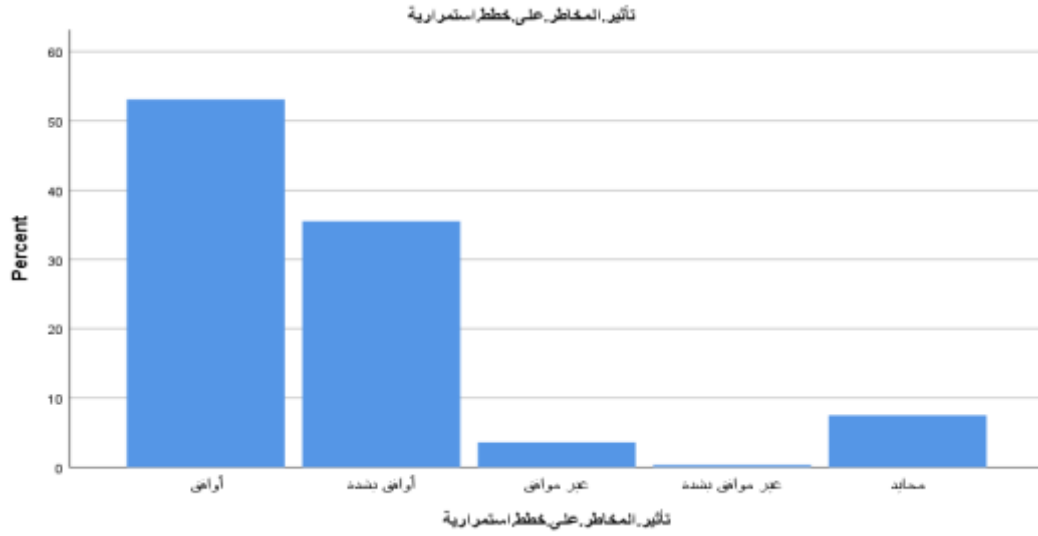
#### 6. هل تؤثر المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية؟

عند فحص الإجابات عن مخاطر خطط استمرارية الأعمال، فإن أكبر نسبة كانت بين الموافقة والموافقة بشدة. ويدل ذلك على الوعي الكبير بين المشاركين في الاستبيان بوجود تأثيرات كبيرة للمخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.

#### تأثير المخاطر على خطط استمرارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	163	53.1	53.1	53.1
أوافق بشدة	109	35.5	35.5	88.6
غير موافق	11	3.6	3.6	92.2
غير موافق بشدة	1	.3	.3	92.5
محايد	23	7.5	7.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 6-0 تأثير المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية



رسم توضيحي 5-0 تأثير المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية

#### 7. هل يقوم التخطيط الاستراتيجي بالتأثير على جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية؟

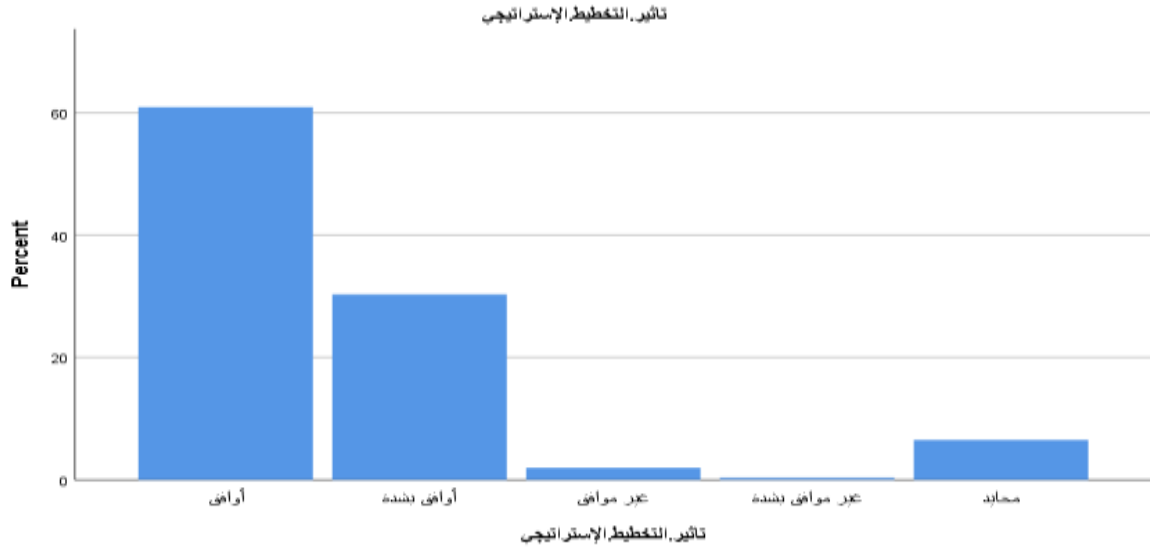
عند النظر إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب. فقد كانت 60.9% بالموافقة، فإن الاتجاه نحو الموافقة كان كبيراً، وهذا دليل كبير على وعي المشاركين في الاستبيان بالتأثير الكبير الذي يمثله التخطيط الاستراتيجي خصوصاً التخطيط طويل الأجل على جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.

#### تأثير التخطيط الاستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	187	60.9	60.9	60.9
أوافق بشدة	93	30.3	30.3	91.2
غير موافق	6	2.0	2.0	93.2
غير موافق بشدة	1	.3	.3	93.5
محايد	20	6.5	6.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 7-0 تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية





رسم توضيحي 0-6 تأثير التخطيط الاستراتيجي علي جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية

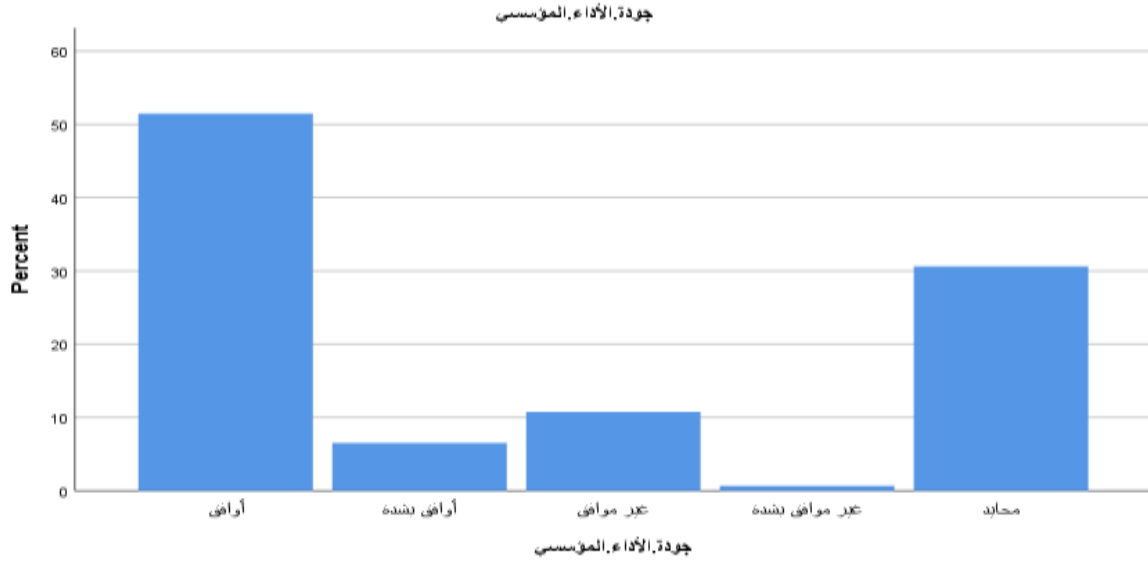
#### 8. هل هناك فروق كبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية؟

بالانتقال إلى الفروق الكبيرة الموجودة في الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب، فإن نسبة الموافقة كانت تساوي 51%. بناء على أن الاستبيان قد تم تجميعه من أشخاص مختلفين من منظمات مختلفة، وبعضهم من عمل في أكثر من منظمة، فهم يرون اختلافات في الأداء المؤسسي في مختلف شركات الحديد والصلب.

#### جودة الأداء المؤسسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	158	51.5	51.5	51.5
أوافق بشدة	20	6.5	6.5	58.0
غير موافق	33	10.7	10.7	68.7
غير موافق بشدة	2	.7	.7	69.4
محايد	94	30.6	30.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 0-8 الفروق الكبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية



رسم توضيحي 0-7 الفروق الكبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية

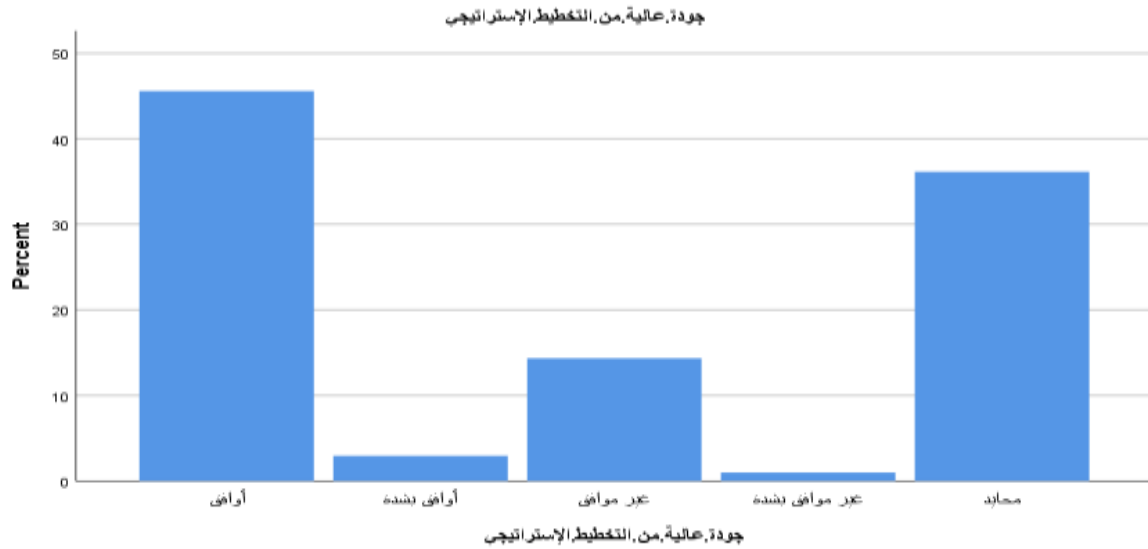
#### 9. هل يتمتع قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية بجودة عالية من التخطيط الاستراتيجي؟

بالانتقال الى تمتع قطاع الحديد والصلب بجودة عالية من التخطيط الاستراتيجي، فإن هناك موافقه بنسبة 45% تؤيد وجود تخطيط إستراتيجي في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية. وعلى الجانب الأخر بلغت نسبة الغير موافقين حوالي 15%، ويدل ذلك على عدم ثقة بعض المشاركين في التجربة في أن قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية يتمتع بجودة عالية من التخطيط الإستراتيجي.

#### جودة عالية من التخطيط الاستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	140	45.6	45.6	45.6
أوافق بشدة	9	2.9	2.9	48.5
غير موافق	44	14.3	14.3	62.9
غير موافق بشدة	3	1.0	1.0	63.8
محايد	111	36.2	36.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 0-9 هل يتمتع قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية بجودة عالية من التخطيط الاستراتيجي



رسم توضيحي 8-0 هل يتمتع قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية بجودة عالية من التخطيط الإستراتيجي

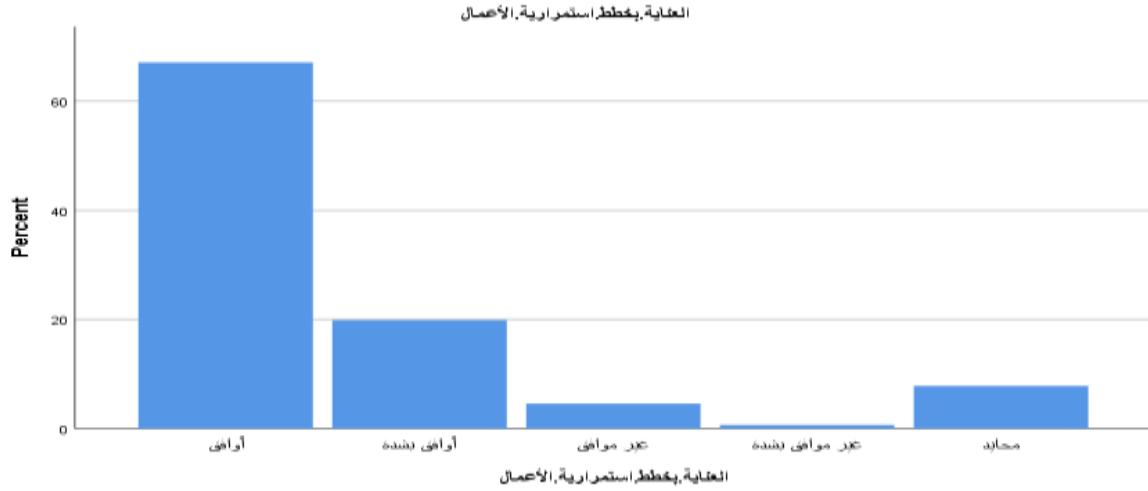
#### 10. هل تعد العناية بخطط استمرارية الأعمال من أهم ارتكازات العمل في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية؟

بالنظر إلى خطط استمرارية الأعمال والتي تعتبر من أهم مرتكزات العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص، فقد كانت الموافقة على هذا الرأي بنسبة 67%. ويدل ذلك على سعة اطلاع المشاركين في الاستبيان ومعرفتهم بضرورة العناية بخطط استمرارية الأعمال وذلك لأنها من أهم ارتكاز العمل في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.

#### العناية بخطط استمرارية الأعمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	206	67.1	67.1	67.1
أوافق بشدة	61	19.9	19.9	87.0
غير موافق	14	4.6	4.6	91.5
غير موافق بشدة	2	.7	.7	92.2
محايد	24	7.8	7.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 10-0 العناية بخطط استمرارية الأعمال من أهم ارتكازات العمل في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية



رسم توضيحي 9-0 العناية بخطط استمرارية الأعمال من أهم ارتكازات العمل في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية

11. هل تضمن جاهزية خطط استمرارية الأعمال القدرة على مواصلة أنشطة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية

أثناء حالات الطوارئ؟

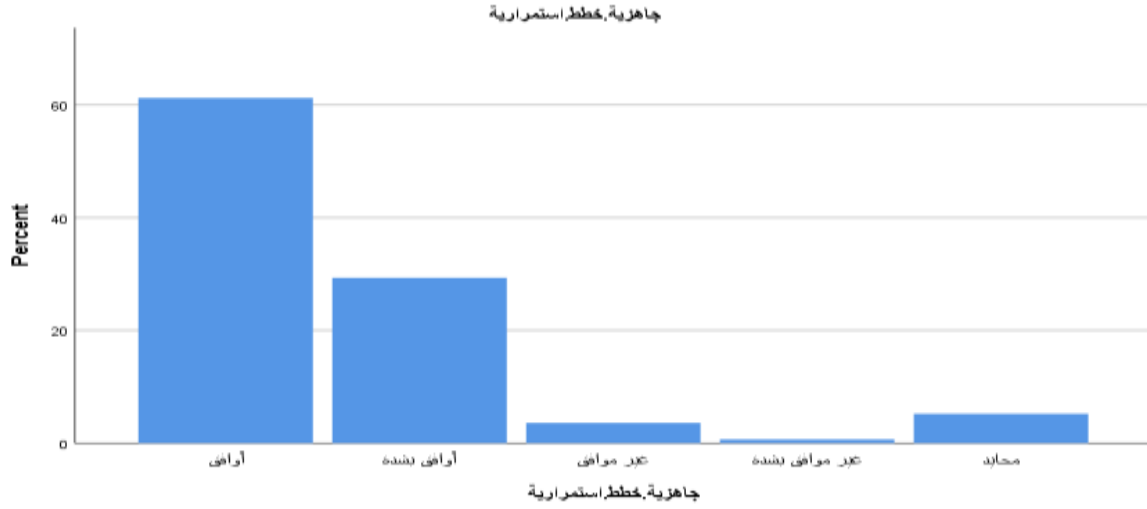
اعتبار استخدام خطط استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ وفي الكثير من المواقع الحرجة أمر ضروري لمواصلة أنشطة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، وبناء على ذلك كانت نسبة الموافقة، والموافقة بشدة تعدت 90%.

#### جاهزية خطط استمرارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	188	61.2	61.2	61.2
أوافق بشدة	90	29.3	29.3	90.6
غير موافق	11	3.6	3.6	94.1
غير موافق بشدة	2	.7	.7	94.8
محايد	16	5.2	5.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

جدول 11-0 هل تضمن جاهزية خطط استمرارية الأعمال القدرة على مواصلة أنشطة قطاع الحديد والصلب في المنطقة

الشرقية أثناء حالات الطوارئ



رسم توضيحي 10-0 هل تضمن جاهزية خطط استمرارية الأعمال القدرة على مواصلة أنشطة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية أثناء حالات الطوارئ

#### تحليل الارتباطات:

#### 1. العلاقة بين قطاع العمل وجودة الأداء

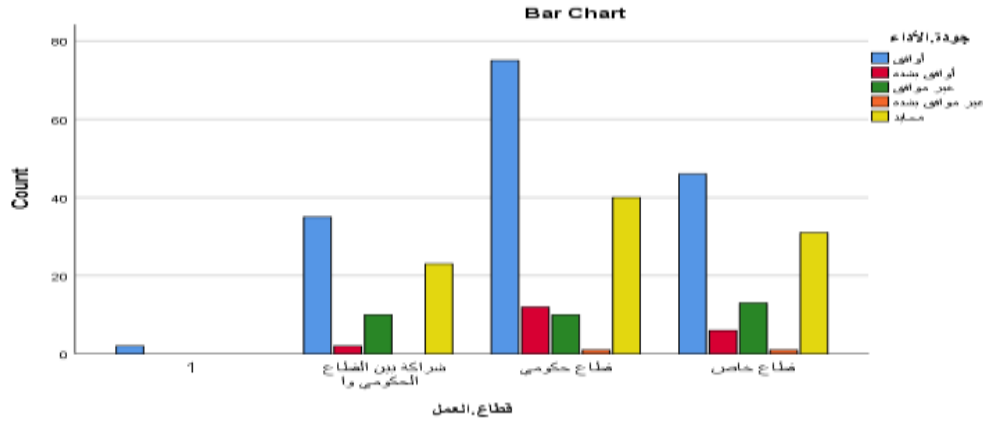
عند ربط العلاقة بين قطاع العمل وجودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب. إن نسبة كبيرة من العاملين في القطاع الحكومي كانت موافقة على أن الخطط الإستراتيجية يمكنها أن تطور من جودة الأداء في القطاع المؤسسي الخاص بقطاع الحديد والصلب، على عكس القطاع الخاص الذي كان به تشتت في وجهات النظر حول تطوير جودة الأداء المؤسسي من خلال الخطط الإستراتيجية.

#### Crosstabulation قطاع العمل \* جودة الأداء

Count

	جودة الأداء				Total	
	أوافق	أوافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	2	0	0	0	2	
شراكة بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال	35	2	10	0	23	70
قطاع حكومي	75	12	10	1	40	138
قطاع خاص	46	6	13	1	31	97
Total	158	20	33	2	94	307

جدول 12-0 العلاقة بين قطاع العمل وجودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية



رسم توضيحي 0-11 العلاقة بين قطاع العمل وجودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية

## 2. العلاقة بين عدد سنوات الخبرة وتأثير المخاطر على جاهزية خطط استمرارية الأعمال

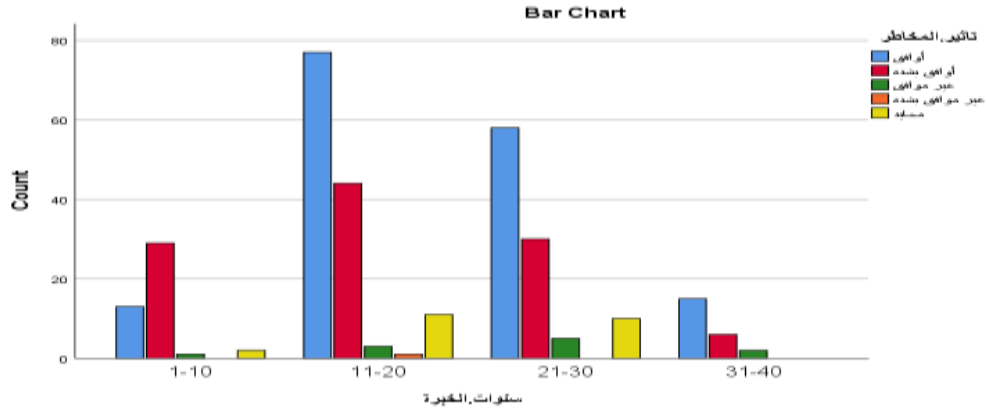
إن زيادة عدد سنين الخبرة يمكنها أن تؤثر في قوه ومصداقية الرأي لدى المشاركين ففي التجربة. بزيادة عدد سنين الخبرة الموجودة بالجدول والرسم التوضيحي، سنجد أن هناك رأي بالموافقة على أن المخاطر يمكنها أن تؤثر على جاهزية الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل والتي تكون خارطة الطريق للمؤسسات الصناعية العملاقة وفي القطاعات الاستراتيجية مثل قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية الذي يتميز ببنية تحتية عملاقة ويعقود رائدة في مجال صناعة الحديد والصلب وخاصة تلك الموارد البشرية والمالية في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية كجزء رئيسي من القطاعات الاقتصادية الهامة في المملكة العربية السعودية.

### Crosstabulation سنوات الخبرة \* تأثير المخاطر

Count

سنوات الخبرة	Total	تأثير المخاطر			
		أوافق	أوافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
1-10 سنوات	45	13	29	1	0
11-20	136	77	44	3	1
21-30	103	58	30	5	0
31-40	23	15	6	2	0
Total	307	163	109	11	1

جدول 0-13 العلاقة بين عدد سنوات الخبرة وتأثير المخاطر على جاهزية خطط استمرارية الاعمال



رسم توضيحي 12-0 العلاقة بين عدد سنوات الخبرة وتأثير المخاطر على جاهزية خطط استمرارية الاعمال

### 3. العلاقة بين سنوات الخبرة والتخطيط الاستراتيجي

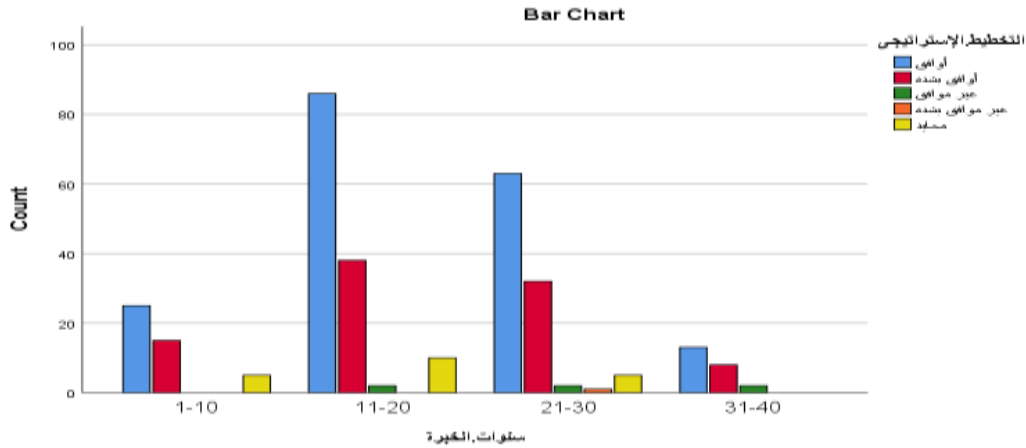
عند ربط العلاقة بين عدد سنوات الخبرة التي قضاها كل من المشاركين في التجربة، والتخطيط الاستراتيجي وجودته في تطوير الأداء المؤسسي. فكلما زادت سنين الخبرة لدى الموظفين، فسوف يتمكن في تكوين خبرة ورأي فعال. بناء على ذلك، فإن التخطيط الإستراتيجي له دور كبير وفعال في نجاح المنظمات بشكل عام، وشركات الحديد والصلب بشكل خاص باعتبارها صناعات طويلة الأجل.

#### Crosstabulation سنوات الخبرة \* التخطيط الاستراتيجي

Count

سنوات الخبرة	التخطيط الاستراتيجي				Total
	أوافق	أوافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	
1-10	25	15	0	0	45
11-20	86	38	2	0	136
21-30	63	32	2	1	103
31-40	13	8	2	0	23
Total	187	93	6	1	307

جدول 14-0 العلاقة بين سنوات الخبرة والتخطيط الإستراتيجي



رسم توضيحي 13-0 العلاقة بين سنوات الخبرة والتخطيط الإستراتيجي

#### معامل ارتباط بيرسون

يقيس معامل ارتباط بيرسون العلاقة الخطية بين متغيرين قابلين للقياس بعد التوزيع الطبيعي ثنائي المتغير. يمكن تحديد متغيرات الاختبار المناسبة لاستخدامها في استنتاج اقتران الأزواج من قائمة المتغيرات المتاحة. يجب تحديد متغيرين على الأقل للمصدر. عند تحديد أكثر من متغيرين، يتم تشغيل التحليل على جميع مجموعات المتغيرات المحددة. تم إجراء مقارنات بين الوضع، والمتوسط، والتباين، والحد الأدنى، والحد الأعلى لكل من المتغيرات الرئيسية التي تتحكم في نتائج التجربة.

#### Posterior Distribution Characterization for Pairwise Correlations

			قطاع العمل	التخطيط الاستراتيجي	جودة الأداء المؤسسي	العناية بالخطط	
قطاع العمل	Posterior	Mode	.016		-.110	.056	
		Mean	.016		-.109	.055	
		Variance	.003		.003	.003	
	95% Credible Interval	Lower Bound		-.095		-.218	-.056
		Upper Bound		.128		.001	.166
		N	307	307	307	307	307
التخطيط الاستراتيجي	Posterior	Mode	.016		.071	.307	
		Mean	.016		.071	.305	
		Variance	.003		.003	.003	
		Lower Bound	-.095		-.040	.204	



	95% Credible Interval	Upper Bound	.128		.181	.405
		N	307	307	307	307
جودة الأداء المؤسسي	Posterior	Mode	-.110	.071		.073
		Mean	-.109	.071		.072
		Variance	.003	.003		.003
95% Credible Interval	Lower Bound	-.218	-.040		-.039	
	Upper Bound	.001	.181		.182	
		N	307	307	307	307
العناية بالخطط	Posterior	Mode	.056	.307	.073	
		Mean	.055	.305	.072	
		Variance	.003	.003	.003	
95% Credible Interval	Lower Bound	-.056	.204	-.039		
	Upper Bound	.166	.405	.182		
		N	307	307	307	307

جدول 0-15 استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين متغيرين قابلين للقياس بعد التوزيع الطبيعي ثنائي المتغير

### تحليل الأنوفا

بالانتقال إلى تحليل الأنوفا الثنائي لقطاع العمل وإيجاد علاقة بين باقي المؤثرات الأخرى. ستكون درجات الحرية المرتبطة بـ SSR دائماً 1 لنموذج الانحدار الخطي البسيط. درجات الحرية المرتبطة هي 13، مما يعني ان الارتباط بينهم كبير، وتأثير الأداء والتخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء المنظمات. فإن إحصاء F لهذا الاختبار هو 1.640، مما يعني ان هناك تباين وفروقات في القطاعات في مستوى الأداء بينهم.

### ANOVA<sup>a,b</sup>

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11.751	13	.904	1.640	.074
Residual	161.526	293	.551		
Total	173.277	306			

a. Dependent Variable: قطاع العمل

b. Model: (Intercept)، جودة الأداء المؤسسي، جودة الأداء، جودة الأداء، جودة الأداء

جدول 0-16 تحليل الأنوفا الثنائي لقطاع العمل وإيجاد علاقة بين باقي المؤثرات الأخرى

## تقديرات معامل بايزي

بالانتقال إلى تقديرات معامل بايزي، فمن خلال فحص القيم والتقديرات، نجد ان القيم الموجبة يمكنها ان تعبر عن ارتباطات قوية بين المتغيرات والعكس صحيح. يستخدم معامل بايزي البيانات السابقة لتقدير قيمة غير معروفة. هذا يقلل من الفرق بين المتوقع والقيمة الفعلية لتلك القيم.

Bayesian Estimates of Coefficients<sup>a,b,c</sup>

Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
(Intercept)	3.274	3.274	.034	2.914	3.634
التخطيط الاستراتيجي = أوافق	-.210	-.210	.031	-.558	.137
التخطيط الاستراتيجي = أوافق بشدة	-.313	-.313	.035	-.680	.054
التخطيط الاستراتيجي = غير موافق	-1.082	-1.082	.121	-1.764	-.400
التخطيط الاستراتيجي = غير موافق بشدة	.453	.453	.650	-1.127	2.034
التخطيط الاستراتيجي = محايد	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>
جودة الأداء = أوافق	-.063	-.063	.010	-.258	.132
جودة الأداء = أوافق بشدة	.045	.045	.042	-.357	.448
جودة الأداء = غير موافق	.002	.002	.024	-.302	.306
جودة الأداء = غير موافق بشدة	.341	.341	.327	-.780	1.463
جودة الأداء = محايد	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>
جودة الأداء المؤسسي = 1	.934	.934	.578	-.557	2.426
جودة الأداء المؤسسي = أوافق	.146	.146	.009	-.045	.337
جودة الأداء المؤسسي = أوافق بشدة	.272	.272	.074	-.261	.806
جودة الأداء المؤسسي = غير موافق	-.087	-.087	.019	-.356	.182
جودة الأداء المؤسسي = غير موافق بشدة	.147	.147	.168	-.658	.951
جودة الأداء المؤسسي = محايد	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>	. <sup>d</sup>

a. Dependent Variable: قطاع العمل

b. Model: (Intercept), جودة الأداء، جودة الأداء المؤسسي، التخطيط الاستراتيجي، جودة الأداء، جودة الأداء المؤسسي = أوافق

c. Assume standard reference priors.

d. This parameter is redundant. Posterior statistics are not calculated.

جدول 0-17 تقديرات معامل بايزي من خلال فحص القيم والتقديرات

## الخاتمة

في الخاتمة، تناول هذا البحث أوجه المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية، وتكافتت جهود الباحثين من أجل عرض المعلومات بشكل واضح ومرتب يستطيع القارئ من خلاله التعمق في أهداف البحث والاستفادة من المعلومات التي يقدمها من خلال العرض الواضح للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والأسئلة التي يطرحها، ومن خلال أيضا تحديد المنهجية المستخدمة وطرق البحث والمنطلقات النظرية، مع بيان الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل المعلومات في هذا البحث وفي النهاية سيكون هناك قائمة من المصادر والمراجع لتعزيز البحث ودعم المعلومات المقدمة فيه.

كما ناقشت هذه الدراسة المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب بالمملكة العربية السعودية من خلال عرض مشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة من تلك الدراسة وما يترتب عليها من عرض وتحليل المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية. وتم مناقشة أهمية الدراسة على المستوي النظري والتطبيقي، كما تم عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، وحرص الباحثون على تقديم التوصيات اللازمة التي يمكن الاستفادة منها لتعزيز الاهتمام بدراسة مخاطر وضمان جاهزية خطط استمرارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية باعتباره واحداً من القطاعات الاستراتيجية والركائز الأساسية لجهود التنمية في المملكة العربية السعودية.

## نتائج البحث

- لتوضيح النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة سوف نستعرض نتائج التحليل للبيانات التي تم تجميعها، حيث تم تحليل 309 ردا في الاستبيان وتوصلنا إلى النتائج الآتية:
- وجود تأثير كبير للمخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.
- هناك وعي كبير لدى العاملين في قطاع الحديد والصلب السعودي بما يمثلته التخطيط الاستراتيجي خصوصاً التخطيط طويل الأجل على جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق كبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية، وبذلك على تفاوت الأداء بين الشركات والمصانع العاملة في هذا القطاع الاستراتيجي ويمكن تفسير ذلك بالفروقات الإدارية بين المسؤولين عن إدارة وتشغيل هذه الهيئات
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود موافقه كبيرة بين العاملين في قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية تؤيد وجود تخطيط إستراتيجي في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.
- توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة اعتبار استخدام خطط استمرارية الأعمال في حالات الطوارئ و في الكثير من المواقف الحرجة أمر ضروري لمواصلة أنشطة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.
- توصلت هذه الدراسة إلى أن المخاطر الاقتصادية والمالية والسياسية يمكنها أن تؤثر على جاهزية الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل والتي تكون خارطة الطريق للمؤسسات الصناعية العملاقة وفي القطاعات الاستراتيجية مثل قطاع الحديد والصلب في المملكة العربية السعودية الذي يتميز ببنية تحتية عملاقة ويعقود رائدة في مجال صناعة الحديد والصلب وخاصة

تلك الموارد البشرية والمالية في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية كجزء رئيسي من القطاعات الاقتصادية الهامة في المملكة العربية السعودية.

### التوصيات

- توصي هذه الدراسة بضرورة النظر إلى خطط استثمارية باعتبارها من أهم مرتكزات العمل في العديد من القطاعات الصناعية بشكل عام وقطاع الحديد والصلب بشكل خاص.
- توصي هذه الدراسة بضرورة إعداد خطط لمواجهة المخاطر والتأكد من جاهزية خطط استثمارية الأعمال في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية.
- توصي هذه الدراسة بضرورة تطوير الفرص الاستثمارية في قطاع الحديد والصلب في المملكة مع مستثمرين محليين ودوليين.
- توصي هذه الدراسة بضرورة استخدام الهيدروجين بدلاً من الفحم أو الغاز وكذلك استخدام تقنيات استخلاص الكربون وإعادة استخدامه في تطبيقات آمنة كجزء من مواجهة المخاطر المتعلقة بهذه القطاع.
- توصي هذه الدراسة بضرورة إعادة التفكير في الأساليب التقليدية التي المستخدمة في صناعة الحديد والصلب، مثل التحوط في سلاسل الإمداد، والموازنة بين قيادة السوق عبر خفض التكلفة من جهة، وضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية والشفافية.
- توصي هذه الدراسة بضرورة إنشاء مجمعات متكاملة لإنتاج صفائح الحديد كجزء من خطط استثمارية الأعمال حيث تتمتع تلك المجمعات بطاقة انتاجية كبيرة تستهدف بناء السفن وأنابيب ومنصات النفط وخزانات النفط الضخمة.
- توصي هذه الدراسة بضرورة دراسة العديد من المخاطر المتعلقة بقطاع الحديد والصلب مع التركيز على وضع خطط دقيقة لاستثمارية الأعمال والتأكد باستمرار من جاهزية تلك الخطط لمواجهة الأحداث الطارئة وتقلبات الأسواق العالمية.

### المصادر والمراجع

#### المراجع العربية:

- أحمد عبد الله. (2022). السعودية تعزز موقعها العالمي في صناعة الحديد والصلب. الجزيرة، 4-1.
- العربية. (2023). السعودية تعلن عن 3 مشاريع جديدة في قطاع الحديد والصلب بـ 35 مليار ريال. 7-1.
- العين الاخبارية. (2018). "سابك" السعودية تشارك في مناقشة مستقبل الحديد والصلب بالشرق الأوسط. 5-1.
- اللجنة الوطنية لصناعة الحديد. (2023). الشركة السعودية للحديد والصلب. 7-2.
- المجلة. (2019). رؤية المملكة 2030 وصناعة الحديد والصلب. 7-1.
- سكاي نيوز. (2022). السعودية تخطط لبناء 3 مصانع للحديد والصلب بـ 9.3 مليار دولار. 1(1)، 5-2.

- فورتشن. (2022). كيف تسعى السعودية لصدارة قطاع الحديد والصلب في المنطقة؟ 7-1.
- محمود رمزي، ابتسام تغلب محمود جاويش. (2022). نمو قطاع التشييد والبناء. 9-1.
- واس. (2022). وير عدد من الفرص الاستثمارية في قطاع الحديد والصلب في المملكة. 20-10.
- وكالة الأنباء السعودية. (2023). وزير الصناعة والثروة المعدنية يُعلن مشاريع جديدة في قطاع الحديد والصلب. 8-2.

#### المراجع الأجنبية:

- Julie. (2015). Understanding and Evaluating Survey Research. 168–171
- Rahman Shidur. (2020). Advantages and Disadvantages of Qualitative and Quantitative Approaches. Canadian Center of Science and Education ،6(1), 90-102.
- WILL KENTON. (2022). What Is a Business Continuity Plan. investopedia ،1(1)، 2-6

#### الملاحق

#### أسئلة الاستبيان:

- 1- ما هو عمرك؟
- 2- ما هو جنسك؟
- 3- ما هي درجتك العلمية؟
- 4- في أي قطاع تعمل؟
- 5- كم عدد سنوات الخبرة في العمل لديك؟
- 6- هل تؤثر المخاطر وجاهزية خطط استمرارية الأعمال على قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية؟
- 7- هل يقوم التخطيط الإستراتيجي بالتأثير علي جودة الأداء في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية؟
- 8- هل يعاني قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية من انخفاض في جودة الأداء المؤسسي؟
- 9- هل هناك فروق كبيرة في جودة الأداء المؤسسي في قطاع الحديد والصلب بالمنطقة الشرقية؟
- 10- هل يتمتع قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية بجودة عالية من التخطيط الإستراتيجي؟
- 11- هل تعد العناية بخطط استمرارية الأعمال من أهم ارتكازات العمل في قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية؟
- 12- هل تضمن جاهزية خطط استمرارية الأعمال القدرة على مواصلة أنشطة قطاع الحديد والصلب في المنطقة الشرقية أثناء حالات الطوارئ؟

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.9](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.9)

## تقويم المهارات التدريسية اللازمة لمعلمة الرياضيات لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة

### Evaluation the teaching skills for mathematics female teachers in order to develop the critical thinking of intermediate first grade female students in Makkah

إعداد الباحثة / مها بنت محمد عبد الله حجي

ماجستير في المناهج وطرق تدريس الرياضيات، كلية التربية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض،  
المملكة العربية السعودية

Email: [fm40maha@hotmail.com](mailto:fm40maha@hotmail.com)

#### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة، والكشف عن مدى توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في (تخطيط وتنفيذ و تقويم) درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى الطالبات، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد بطاقة ملاحظة اشتملت على (43) مهارة تدريسية لازمة لتنمية التفكير الناقد، ثم طبقت على عينة عشوائية طبقية من معلمات الرياضيات في ضوء المؤهل الدراسي والخبرة التدريسية وعددهن (60) معلمة، وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: درجة أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة في جميع محاور الدراسة (تخطيط، تنفيذ، تقويم) ضعيفة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جميع المحاور وفي بطاقة الملاحظة ككل تبعاً لخبراتهم التدريسية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في جميع المحاور وفي بطاقة الملاحظة ككل تبعاً لعدد مرات التدريب، ومن أبرز التوصيات: عقد دورات تدريبية لمعلمات الرياضيات لإكسابهن المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد، تضمين برامج إعداد المعلمات التدريب على المهارات التدريسية المنمية للتفكير عامة والتفكير الناقد خاصة، العمل على إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي؛ للاستفادة من الكوادر الجامعية المؤهلة لإقامة دورات تدريبية لمعلمات الرياضيات أثناء الخدمة في مجال تنمية التفكير عمومًا، ضرورة تطوير استمارة تقويم أداء المعلمات الحالية، بحيث تشمل جزءاً لتقويم أداء المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير بأنواعه لدى الطالبات.

**الكلمات المفتاحية:** تقويم، المهارات التدريسية، معلمة، الرياضيات، التفكير الناقد، مكة المكرمة.

## Evaluation the teaching skills for mathematics female teachers in order to develop the critical thinking of intermediate first grade female students in Makkah

### Abstract

This study aimed to determine the teaching skills of the mathematics teacher necessary for the development of critical thinking for the students of the first intermediate grade in Makkah, and to reveal the availability of the teaching skills of the mathematics teacher in (planning, implementation and evaluation) of a lesson necessary for the development of critical thinking among the students, and to achieve this goal a note card was prepared that included on (43) teaching skills necessary for the development of critical thinking, then applied to a stratified random sample of female mathematics teachers in the light of the academic qualification and teaching experience, and their number is (60) teachers, and to achieve the goal of the study, the descriptive survey method was used, and among the most important results that were reached: the degree of performance Mathematics teachers for the teaching skills necessary for the development of critical thinking among first grade female students average in Makkah in all study axes (planning, implementation, evaluation) are weak, there are no statistically significant differences at the significance level (0.05) in all axes and in the observation card as a whole according to their experiences teaching, there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in all axes and in the observation card as a whole depending on the number of training times, and among the most prominent recommendations: holding training courses for mathematics teachers to provide them with the teaching skills necessary for the development of critical thinking, including teacher preparation programs for training Developing teaching skills for thinking in general and critical thinking in particular, working to establish open channels of communication between the Ministry of Education and the Ministry of Higher Education; In order to benefit from qualified university cadres to conduct training courses for mathematics teachers during service in the field of thinking development in general, it is necessary to develop a form for evaluating the performance of current teachers, so that it includes a part for evaluating the performance of the teaching skills necessary to develop thinking of all kinds among female students.

**Keywords:** Evaluation, the teaching skills, Mathematics, teacher, the critical thinking, Makkah.

## 1. المقدمة:

إن ما نشهده في الوقت الحالي من تطور سريع في شتى مجالات العلم والمعرفة يفرض علينا مجموعة من التحديات التي تتطلب التحديث والتطوير في النظام التربوي، وما يتضمنه من أساليب التعليم والتعلم؛ مما جعل العملية التربوية ليست إعداد أفراد مزودين بالعلم والمعرفة فقط، وإنما أفراداً مفكرين. وهذا يتطلب جهداً تعليمياً وتربوياً مميزاً، يتناول المتعلم من جميع الجوانب؛ بقصد تنمية تفكيره، وتكوين الشخصية السليمة وإعداد المواطن الصالح. وبالتالي يصبح تعليم التفكير وسيلة للتنمية البشرية، ومفتاحاً للنهضة والتقدم في مختلف الأمم والشعوب.

فنجد أن تعليم التفكير باعتباره اتجاهاً تربوياً، حظي باهتمام منقطع النظير في المؤسسة التربوية، وغيرها من المؤسسات المجتمعية؛ لأن التفكير هو الثروة الحقيقية التي لا تنضب إذا ما أحسن استثمارها بطريقة مناسبة وذات كفاءة. (الغامدي، 2009م، 2)

ويُعدُّ التفكير الناقد من أهم أنماط التفكير استحواداً على اهتمام الباحثين والمفكرين التربويين؛ فالتفكير الناقد لم يعد خياراً تربوياً فحسب؛ بل إنه ضرورة تربوية لا غنى عنها. كما أنه جامع لأنماط التفكير المختلفة، فهو يحتوي على العمليات المتضمنة في أنماط التفكير الصحيحة (حل المشكلات، تفكير، علمي إبداعي،... الخ).

وبذلك يُعدُّ تنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين مسألة ضرورية وحتمية في هذا العصر؛ حيث إن المعرفة مع مرور الوقت تصبح قديمة ومستهلكة، بينما مهارات التفكير تبقى هي الأداة التي تساعد على اكتشاف الجديد من المعلومات والمعرفة، ونقدها وتحليلها.

لذلك ترى أن تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المتعلم أصبحت هدفاً أساساً من أهم أهداف التربية، ومن المهام الأولية التي تسعى لتحقيقها بمختلف المراحل التعليمية ومختلف المواد الدراسية، وبخاصة مادة الرياضيات؛ حيث تساعد المتعلمين كي يصبحوا مفكرين ناقدين، لديهم القدرة على مواجهة المشكلات والمواقف الحياتية المختلفة. ويأتي ذلك من أن الرياضيات لها من المميزات من حيث المحتوى والطريقة ما يجعلها مجالاً خصباً لتنمية التفكير بأنواعه المختلفة، وتدريب المتعلمين على أساليب التفكير السليم.

غير أنه ومهما توافرت الإمكانيات الجيدة من مقررات دراسية، وغيرها ولم يتوفر المعلم القادر على تفعيل الإمكانيات في الموقف التعليمي فإن ذلك يعد فاقداً تعليمياً يؤثر في بلوغ الأهداف المخطط الوصول إليها في كل البرامج التعليمية، ومهما كانت هناك من محاولات أو ممارسات لتنمية تفكير المتعلمين، فقد يصطدم ذلك مع معلم لا يملك القدرة ولا المعرفة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة. وبذلك يعد وجود المعلم المؤهل والفعال من أهم عناصر نجاح عملية التعليم بشكل عام، وتعليم التفكير بشكل خاص.

ويمثل معلم الرياضيات أهم عوامل تنمية مهارات التفكير لدى المتعلمين؛ حيث أن طرق المعلم في التفكير في حلول المسائل، وكذلك ردوده المقنعة رياضياً لأسئلة المتعلمين، واهتمامه بطرق الإقناع الصحيحة للنتائج كل ذلك ينتقل أثره إلى المتعلمين، فيتعلمون أساليب التفكير الصحيحة.



وبالنظر إلى معلم الرياضيات في العصر الحالي؛ فإنه مطالب أن يقوم بأدوار تستدعي مهارات ومهام تختلف كثيراً عن تلك التي كان يمارسها معلم الأمس؛ بسبب التسارع في النمو التقني والتعليمي في مجال تدريس الرياضيات.

وبما أن بناء وتنمية مهارات التفكير الناقد لا تأتي بسهولة وبساطة، وإنما تحتاج إلى مران وتدريب وممارسة؛ فإن من أهم وسائل تنمية تلك المهارات: هي طرائق التدريس المستخدمة. وهذا يوجب على التربويين إعادة النظر في أساليب وطرق التدريس المستخدمة بل يوجب ما هو في أخطر من ذلك وهو: قضية اختيار المعلم وإعداده وتدريبه. وأهم مجال يعمل المعلم على تطويره عند المتعلم عند تعليم مهارات التفكير الناقد هو تمكينه من طرح الأسئلة، ومن ثم فإن الهدف من تعليم التفكير الناقد هو حث كل متعلم على أن يسأل في مسألة ما. (السرور، 2005م، 351-352)

وقد أوصى العديد من الدراسات بتدريب المعلمين والمعلمات على الطرائق والاستراتيجيات، التي تساعد على تنمية التفكير بشكل عام والتفكير الناقد بشكل خاص؛ كدراسة الغامدي (2009م)، ودراسة الحربي (2002 م) كما أوصت عرفة (1430 هـ) بتصميم برامج تدريبية للمعلمات؛ لتنمية مهارات التفكير الناقد لديهن، والعمل على إكسابها للمتعلمات. ومن هنا الدراسة الحالية تهتم بتقويم واقع المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى الطالبات؛ حيث ان المعلمة تعد المسئولة الأولى، وهي من أهم عناصر نجاح العملية التعليمية.

### 1.1. الإحساس بمشكلة الدراسة:

يُعدُّ تخريج أجيال تجيد التفكير من أهم الأهداف المنشودة من النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية. ولأساليب وطرق التدريس في المرحلة المتوسطة دور إيجابي في تنمية مهارات التفكير والتفكير الناقد بشكل خاص لدى الطالبات؛ لذا فإن عدم تمكن معلمة الرياضيات من تنمية مهارات التفكير الناقد لدى طالباتها يتنافى مع مطالب التربية الحديثة.

ومن خلال ذلك ترسخ الشعور بأهمية هذا الموضوع من عدة جوانب:

1- نتائج الأبحاث والدراسات والتجارب التي تؤكد على أهمية التفكير الناقد، ودور مادة الرياضيات كمادة مهمة فاعلة في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات.

2- ومن دوافع إجراء هذه الدراسة: ما تم ملاحظته عند تدريس مادة الرياضيات من وجود انخفاض في مستوى الطالبات في التفكير بشكل عام والتفكير الناقد بشكل خاص.

3- ندرة الدراسات التي تقف على المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات، والتي تكشف عن واقعها في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات. وعلى ضوء ذلك؛ تعززت الرغبة في تقويم المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات، ودورها في تنمية مهارات التفكير الناقد للطالبات، بعد ممارستها لمهنة التعليم.

ومن خلال ذلك أحست بوجود بعض جوانب القصور والضعف في المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات، مما يؤثر في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبات، من خلال المناهج الدراسية ومنهج مادة الرياضيات خاصة.

وهذا ما جعلها تختار موضوع البحث؛ بهدف الوقوف على واقع المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد؛ للخروج بنتائج علمية واضحة؛ تبين الخلل، وتوصي بعلاج المشكلة في نقاط، تساهم في تطوير أداء معلمات الرياضيات، لتتمكن الطالبات من امتلاك مهارات تساعدن على مواكبة هذا التطور وهذه المتغيرات المتجددة؛ ومن ثمَّ الارتقاء بأنفسهن وبمجتمعهن بإذن الله.

**وتأسيساً عليه؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:**

ما واقع ممارسة معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية اللازمة لتنمية مهارات التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس السابق ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟
- 2- ما درجة توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في تخطيط درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟
- 3- ما درجة توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في تنفيذ درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟
- 4- ما درجة توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في تقييم درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد (بمحاورها) تبعاً لخبراتهم التدريسية ؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد (بمحاورها) وفقاً لعدد مرات التدريب ؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد للطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة.
- 2- الكشف عن مدى توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في تخطيط درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى الطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة.

3- الكشف عن مدى توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في تنفيذ اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة.

4- الكشف عن مدى توفر المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات في تقييم درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى الطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يعود على الميدان التربوي من فوائد علمية تتعلق بالجانبين (النظري والتطبيقي) في مجال المناهج وطرق التدريس والقائمين عليها. وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- تعد هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - من أوائل الدراسات في البيئة السعودية التي اهتمت بتقويم المهارات التدريسية لمعلمات الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد الطالبات الصف الأول المتوسط. مما قد يضيف على الدراسة جانب الريادة.

2- تتزامن هذه الدراسة مع اهتمامات المسؤولين والقائمين على بناء وتطوير المناهج وتخطيطها في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، خاصة وأن مناهج الرياضيات تخضع حالياً لمشروع تطويري لكافة مراحل التعليم العام.

3- تفيد معلمات ومشرفات الرياضيات؛ وذلك بتعريفهن بأهمية التفكير الناقد، وأساليب تنمية مهاراته لدى الطالبات، والكشف عن مواطن القصور والضعف في أداء المعلمات، مما يساهم في تطوير أدائهن، وينعكس على مستوى الطالبات.

### 4.1. حدود الدراسة:

1 - الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام (1431هـ - 1432هـ)

2- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقويم المهارات التدريسية المعلمة الرياضيات (تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً)؛ في ضوء مهارات التفكير الناقد اللازم إكسابها طالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة.

3- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة الحكومية بمكة المكرمة.

4- الحدود البشرية: معلمات الرياضيات للصف الأول المتوسط.

### 5.1. مصطلحات الدراسة:

#### 1- التقويم: (Evaluation)

يعرفه اللقاني والجمال (2003م، 136) بأنه: "إصدار حكم تجاه شيء ما، أو موضع ما. أو بمعنى آخر هو: العملية التي يلجأ إليها المعلم لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق أهدافه، مستخدماً أنواعاً مختلفة من الأدوات، التي يتم تحديد نوعها في ضوء الهدف المراد قياسه".

والمقصود به إجرائياً في هذا البحث: إصدار حكم على مستوى أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد في تدريسهن لطالبات الصف الأول المتوسط؛ ويقاس بالدرجة التي تحصل عليها المعلمة بعد تطبيق بطاقة الملاحظة.

## 2- المهارات التدريسية: (Teaching Skills)

يعرف زيتون (2006: 12) بأنها: " القدرة على أداء عمل / نشاط معين ذي علاقة بتخطيط التدريس، تنفيذه، تقويمه، وهذا العمل قابل للتحليل إلى مجموعة من السلوكيات (الأداءات) المعرفية / الحركية / الاجتماعية؛ ومن ثمَّ يمكن تقييمه في ضوء معايير الدقة في القيام به، وسرعة إنجازه، والقدرة على التكيف مع المواقف التدريسية المتغيرة بالاستعانة بأسلوب الملاحظة المنظمة؛ ومن ثمَّ يمكن تحسينه من خلال البرامج التدريبية "

والمقصود به إجرائياً في هذا البحث: مجموعة الأداءات السلوكية المكتسبة بالتدريب والممارسة، التي تمكّن معلمة الرياضيات أثناء تدريسها داخل الصف من القيام بجميع المهارات التدريسية (تخطيط - تنفيذ - تقويم) لتنمية مهارات التفكير الناقد لطالبات الصف الأول متوسط من خلالها؛ وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها المعلمة بعد تطبيق بطاقة الملاحظة.

## 3- التفكير الناقد: (Critical Thinking)

عرّفه الحلاق (2007م، 43) بأنه: عملية عقلية، تضم مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة - دون التزام بأي ترتيب معين؛ للتحقق من الشيء أو الموضوع، وتقييمه بالاستناد إلى معايير معينة؛ من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء، أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم أو قرار أو حل لمشكلة موضوع الاهتمام.

والتعريف الإجرائي للتفكير الناقد في هذه الدراسة هو: هو نشاط عقلي، يعمل على تقويم الحلول المطروحة لحل مشكلة ما، في ضوء الأدلة والبراهين التي تسندها؛ للوصول إلى نتائج سليمة؛ ومن ثمَّ إصدار الحكم؛ وذلك من خلال مجموعة من المهارات تتضمن: معرفة الافتراضات - التفسير - الاستنتاج - الاستنباط - تقويم الحجج.

## 2. أدبيات الدراسة

في هذا الفصل تم عرض الخلفية العلمية والمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة عرضاً تفصيلياً، وسيُعرض في هذا الفصل أيضاً عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة للاستفادة منها.

### 1.1. الإطار النظري للدراسة، ويتضمن:

#### المبحث الأول: المهارات التدريسية:

#### مفهوم مهارة التدريس Teaching Skill:

من الأهمية لكل معلم يقوم بعملية التدريس أن يكتسب الخبرات ويلم بالمهارات التي تفيده أثناء قيامه بعمله؛ وذلك في فترة إعداده في المؤسسات التعليمية، أو من خلال ممارسته مهنة التدريس. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات تناولت

موضوع المهارات التدريسية، وقد تعددت التعريفات التربوية لها. وتبعاً لذلك لا يوجد معنى محدد متفق عليه لمفهومها بين أهل الاختصاص في مجال التدريس. فقد عرفها كُلاً من:

راوة (2010، 11) بأنها " مجموعة من الإجراءات المتتابعة التي يمارسها المعلم في أثناء تدريسه؛ وذلك لنجاح عملية التدريس، مع مراعاة الدقة في ذلك. وتشتمل هذه المهارات على: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم للدرس

وعرفها الزهراني (1431هـ، 41) نقلاً عن يحيى وآخر (1999م، 133) على أنها: المهارات التي يتم التدريب عليها وينبغي أن تكون محددة تحديداً دقيقاً ومصاغة سلوكية في شكل ادعاءات؛ مثل مهارات الأسئلة، ومهارات التمهيد، ومهارة استخدام السبورة وغيرها.

ومن التعريفات السابقة تجد الباحثة أن مهارة التدريس هي: مجموعة الأداءات السلوكية المكتسبة بالتدريب والممارسة، التي تمكن معلمة الرياضيات أثناء تدريبها داخل الصف من القيام بجميع المهارات التدريسية: (تخطيط - تنفيذ - تقييم) بالتنمية مهارات التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط من خلالها؛ وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها المعلمة بعد تطبيق بطاقة الملاحظة.

#### أنواع المهارات التدريسية:

تعددت أنواع لمهارات التدريسية عند بعض التربويين. وقد قسم زيتون (2006م، 12) المهارات التدريسية بصفة عامة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، ويتفرع منها مجموعة من المهارات التدريسية الفرعية. ويتفق معه في هذا التقسيم كل من جابر وآخرين (1986م، 20) ومرعي والحيلة (1423هـ، 36) وجان (1423هـ، 175) والهويدي (ب) (2006م، 149)، وهي:

أولاً: **مهارات التخطيط:** وتتضمن العديد من المهارات، ومن أهمها: تحليل المحتوى وتنظيم نتابعه، وتحليل خصائص المتعلمين، واختيار الأهداف التدريسية، وتحديد إجراءات التدريس، واختيار الوسائل التعليمية، وتحديد أساليب التقويم، وتحديد الواجب المنزلي.

ثانياً: **مهارات التنفيذ:** وتتضمن المهارات العامة التالية:

- 1- مهارة التهيئة الحافرة.
- 2- مهارة الشرح.
- 3- مهارة طرح الأسئلة.
- 4- مهارة استخدام الوسائل التعليمية.
- 5- مهارة استثارة الدافعية للتعلم.
- 6- مهارة التعزيز.
- 7- مهارة ضبط النظام داخل الصف.
- 8- مهارة تلخيص الدرس.
- 9- مهارة تعيين الواجبات المنزلية ومعالجتها.

**ثالثاً: مهارة التقويم:** وتتطوي على العديد من المهارات؛ منها: إعداد أسئلة التقويم الشفهية، وإعداد الاختبارات وتصحيحها، وتشخيص أخطاء التعلم وعلاجها، ورصد الدرجات (العلامات) وتفسيرها، وإعداد بطاقات التقويم المدرسية.

وترى الباحثة أن الاتصال التربوي والتعليمي الهادف بين المعلم والمتعلمين داخل الصف لا يكون إلا من خلال ما يسمى بالمهارات التدريسية، وأن امتلاك معلم الرياضيات لأكبر قدر من المهارات التدريسية الفعّالة تجعل هناك كفاءة عالية في أداء المعلم بوقت وجهد أقل؛ لإيصال المطلوب من المعلم العادي. ومن ثمّ فإنّ المهارات التدريسية الناجحة هي التي تعطي تقدماً واضحاً في سير وأداء العملية التدريسية، وحدث تغييرات واستجابة في سلوك المتعلمين بشكل إيجابي ملموس.

### المبحث الثاني: التفكير والتفكير الناقد والرياضيات

#### أولاً: التفكير The Thinking:

يُعدُّ التفكير من أكثر الموضوعات التي تختلف الرؤى حوله؛ فأبعاده متعددة متشابكة، تعكس تعقد العقل البشري، فلكل فرد أسلوبه الخاص في التفكير، يتأثر بنمط تنشئته ودافعيته وقدراته، ومستواه التعليمي، وغيرها من الخصائص والسمات التي تميزه عن الآخرين؛ الأمر الذي أدى إلى غياب الرؤية الموحدة لدى العلماء بخصوص تعريف التفكير.

#### مفهوم التفكير:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من ذلك حاول العديد من الباحثين تعريف التفكير، ونذكر من هذه التعريفات ما يأتي:

يذكر زيتون (2008م، 6) أنه: " مجموعة من العمليات المهارات العقلية، التي يستخدمها الفرد عند البحث عن إجابة لسؤال، أو حل لمشكلة، أو بناء معنى، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة له من قبل. وهذه العمليات / والمهارات قابلة للتعلم من خلال معالجات تعليمية معينة."

ويرى جروان (2010، 40) أن التفكير في أبسط تعريف له: عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقبله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس: اللمس، والبصر، والسمع، والشم، والذوق. والتفكير بمعناه الواسع: عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة.

#### أنماط التفكير:

صنف جروان (2010 م، 4 4) التفكير من حيث فاعليته إلى نمطين:

أولاً: تفكير فعال Effective Thinking:

وهو التفكير الذي يتحقق فيه شرطان:

- تُتَّبَع فيه أساليب ومنهجية سليمة بشكل معقول.
- تُسْتَخْدَم فيه أفضل المعلومات المتوفرة؛ من حيث دقتها، وكفايتها.

### ثانياً: تفكير غير فعال Ineffective Thinking:

وهو التفكير الذي لا يتبع منهجية دقيقة، ويبنى على مغالطات أو افتراضات باطلة أو متناقضة، أو ادعاءات وحجج غير متصلة بالموضوع، أو التوصل إلى استنتاجات ليست مبررة، أو إعطاء تعميمات وأحكام متسرعة، أو تبسيط الأمور المركبة، أو ترك الأمور للزمن والحوادث لتعالجها.

### عوامل نجاح عملية تعليم التفكير:

حتى يكتب النجاح لعملية التفكير، فإنه لا بد من توفير من العناصر المهمة والتي ذكرها سعادة (2003م، 67-70):

أولاً: المعلم المؤهل الفعال.

ثانياً: البيئة التعليمية الصفية والمدرسية.

ثالثاً: أساليب التقويم.

ويتفق معه الغرايبة (2009م، 37)، وأضاف إلى هذه العناصر مايلي:

1- استراتيجية تعليم مهارة التفكير

2- ملاءمة النشاطات التعليمية لمهارات التفكير.

وترى الباحثة أن مسؤولية نجاح عملية تعليم التفكير لا تقع على المعلم وحده؛ بل يشاركه في ذلك مصممو المناهج الدراسية والمدرسة، وأولياء الأمور، وكل ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية. إلا أن المعلم هو المسؤول عن إدارة عملية التفكير، وهو الأقدر على ضبطها وتوجيهها التوجيه الصحيح، بمساعدة كافة المسؤولين، ومن لهم علاقة بالعملية التعليمية.

### الرياضيات كمنهج تفكير Mathematics as a Thinking Curriculum:

ينظر الكثير من المربين إلى الرياضيات على أنها أداة لتنظيم وتطوير أساليب التفكير السليم. وتعتبر من المجالات الخصبة لتدريب المتعلمين على أساليب التفكير السليمة وتنميتها لديهم؛ لتلازمهم طيلة حياتهم؛ لاحتوائها على المواقف المشكّلة التي تجعل دارسيها يتدربون على إدراك العلاقات بين عناصرها، والتخطيط لحلها، وتحليل المفاهيم الرياضية، واكتساب البصيرة الرياضية، والفهم العميق، وتطبيق الطرائق الرياضية وتذكرها، واستنتاج القوانين، وإصدار الأحكام التي تقودهم إلى حل هذه المواقف المشكّلة. (الغامدي، 1430هـ، 81)

كما تعد الرياضيات من أنسب المواد لتنمية التفكير ومهارته؛ لما تتمتع به من مزايا، منها:

1- طبيعتها التراكمية، والتركيبية، والاستدلالية.

2- طبيعتها التجريدية والرمزية الدقيقة.

3- اعتمادها على التخيل والصور المعنوية.

4- اعتمادها على المنطق، والأسس الموضوعية، والأدلة الصحيحة.

5- إمكان حل المشكلات في الرياضيات بأكثر من طريقة.

6- اهتمامها بالتأكد من صحة الاكتشافات وحلول المشكلات. (هلال، 2002م، 2).

وقد حددت رابطة المجلس القومي لمعلمي الرياضيات بالولايات المتحدة الأمريكية (NCTM، 2000) أهم معايير ومستويات تدريس الرياضيات المدرسية في الآتي:

1- تنمية مهارات وقدرات المتعلمين، للتعامل مع البرهان الرياضي، واستخدام الجدل المنطقي.

2- تنمية اتجاهات موجبة نحو الرياضيات والتفكير الرياضي.

3- تنمية الاعتقاد لدى المتعلمين بأن المعرفة العلمية والمعلومات الرياضية لا تأتي من المعلم والكتاب فقط؛ بل يمكن أن تأتي من التفكير الفردي، والاكتشاف، والخبرة الشخصية.

#### ثانياً: التفكير الناقد Critical Thinking:

يُعد التفكير الناقد من أبرز أنماط التفكير في التربية الإسلامية؛ فهو ليس وليد التربية الحديثة، فقد دل القرآن الكريم الناس إلى هذا النوع من التفكير في قوله تعالى: ( يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ) (6) سورة الحجرات. مما يدل على ضرورة التثبت من أي خبر، والتأكد من مدى صحته قبل تصديقه ونقله.

#### مفهوم التفكير الناقد Critical Thinking Concept:

بتطور الدراسات والبحوث حول التفكير حضي التفكير الناقد باهتمام الباحثين، فتعددت تعريفات مفهوم التفكير الناقد في الاصطلاح التربوي، واختلفت؛ وذلك ناتج عن نظرة كل باحث والغرض من التفكير الناقد عنده. وقد أمكن تعريف التفكير الناقد بأنه:

نشاط عقلي، يعمل على تقويم الحلول المطروحة لحل مشكلة رياضية ما، في ضوء الأدلة والبراهين التي تسندها، للوصول إلى نتائج سليمة؛ ومن ثم إصدار الحكم. وذلك من خلال مجموعة من المهارات تتضمن: معرفة الافتراضات - التفسير - الاستنتاج - الاستنباط - تقويم الحجج. وعلى الرغم من الاختلافات الظاهرة في معالجة مفهوم التفكير الناقد، إلا أن هناك عدداً من القواسم المشتركة بينها، لخصها جروان (2010م، 62) في النقاط التالية:

1- التفكير الناقد ليس مرادفاً لاتخاذ القرار أو حل المشكلة.

2- التفكير الناقد يستلزم إصدار حكم من جانب الفرد الذي يمارسه.

3- التفكير الناقد يحتاج إلى مهارة في استخدام قواعد المنطق والاستدلال المنظمة للأمر.

4- التفكير الناقد ينطوي على مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن تعلمها، والتدرب عليها، وإجادتها.



ومن خلال التعريفات السابقة للتفكير الناقد يمكن استخلاص بعض الجوانب التي تظهر جلية في التفكير الناقد على غيره من أنواع التفكير الأخرى، ومنها :

- 1- يعتبر التفكير الناقد عملية تقييمية شاملة لجميع الجوانب السلبية والإيجابية.
- 2- يستخدم التفكير الناقد الأساليب المنطقية للوصول إلى النتائج وال حلول المناسبة.
- 3- يتميز التفكير الناقد بالموضوعية عند تقييمه للأفكار والقضايا المطروحة، بعيداً عن العوامل الذاتية.
- 4- يُخضع التفكير الناقد الأفكار الجديدة للتحليل والتحريض الدقيقين، بعيداً عن التعصب لأي فكر أو موقف معين.
- 5- لا يقف التفكير الناقد فقط عند تقييم الأمور؛ بل يتعداه إلى اتخاذ القرار.
- 6- يتطلب التفكير الناقد إجراء عمليات عقلية عُليا، ينتج عنها إصدار أحكام في صورة نتائج وتترجم عملياً إلى مجموعة من المهارات التي يؤديها المفكر الناقد، وهذه المهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها وإجادتها.

### مهارات التفكير الناقد Critical Thinking Skills:

تُعدُّ مهارات التفكير الناقد والتدريب عليها من الأهداف الأولية للتربية؛ لأنها تساعد المتعلم على التعبير عن نفسه بحرية كاملة، وأن يحلل المعلومات التي تصل إليه؛ حتى يستطيع أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب (مصطفى، 2002م، 241) وتوجد قوائم عديدة لمهارات التفكير الناقد في المراجع المختصة، وذلك يرجع إلى تعدد الاتجاهات النظرية في دراسة التفكير الناقد وتعريفه. ويعد تصنيف وطسن وجليسر (Watson & laser 1980) لمهارات التفكير الناقد من أشهر التصنيفات في هذا المجال؛ فقد اقترحا المهارات التالية :

- 1- التعرف على الافتراضات، 2- التفسير، 3- الاستنباط ، 4- الاستنتاج، 5- تقييم الحجج.

والبحث الحالي تبني هذا التصنيف لمهارات التفكير الناقد؛ لأنها أكثر شيوعاً وانتشاراً، وأكثر حيابة على اتفاق العلماء والباحثين في مجال التفكير الناقد. وفي ما يلي نستعرض تعريف كل مهارة:

### 1- مهارة التعرف على الافتراضات Finding Assumptions Skill:

تعددت تعريفات مهارة التعرف على الافتراضات؛ ومنها:

- القدرة على التمييز بين درجة صدق معلومات محددة، وعدم صدقها، والتمييز بين الحقيقة والرأي، والغرض من المعلومات المعطاة. (العتوم وآخرون، 2009م، 78)
- التمييز بين الافتراضات الصحيحة والضمنية، والتمييز بين الافتراضات التي لا يدعمها دليل، والافتراضات التي لا صلة لها بالموضوع. (السرور، 2005 م، 348)
- القدرة على فحص الوقائع والبيانات التي يتضمنها موضوع ما؛ بحيث يمكن أن يحكم الفرد بأن افتراضات ما واردة أو غير واردة، تبعاً لفحصه للوقائع المعطاة. (إبراهيم، 2006م، 47)

## 2- التفسير: تُعرّف مهارة التفسير بأحد التعريفات التالية:

- القدرة على تحديد المشكلة، والتعرف على التفسيرات المنطقية، وتقرير في ما إذا كانت التعميمات والنتائج المبنية على معلومات معينة مقبولة أم لا. (العتوم وآخرون، 2009م، 78)
- يقيس مهارة الطالب في الحكم على الشواهد والأدلة والبراهين؛ وذلك من أجل التمييز بين التعميمات التي توجد في هذه الأدلة. (الغرابيه: 2009 م: 97)

## 3- مهارة الاستنتاج Inference Skill: وتُعرّف مهارة الاستنتاج بأحد التعريفات التالية:

- تشير إلى قدرة الفرد على استخلاص نتيجة من حقائق معينة ملاحظة أو مفترضة، ويكون لديه القدرة على إدراك صحة النتيجة أو خطئها، في ضوء الحقائق المعطاة (العتوم وآخرون، 2009م، 78)
- تلك المهارة أو القدرة العقلية التي نستخدم فيها ما نملكه من معارف ومعلومات؛ من أجل الوصول إلى نتيجة ما. (سعادة، 2003م، 131)
- أداء عقلي يتميز بالقدرة على اشتقاق الأجزاء من القاعدة العامة. (قرني، 2002، 23)

## 4- الاستنباط: وتُعرف مهارة الاستنباط بأحد التعريفات التالية:

- قدرة الفرد على تحديد النتائج المترتبة على مقدمات أو معلومات سابقة لها. (العتوم وآخرون، 2009م، 78)
- يعبر عن قدرة المتعلم على التفكير بالأشياء بشكل استنباطي (من العام إلى الخاص، أو من الكل إلى الجزء) اعتمادًا على المعلومات المعطاة. (الغرابيه، 2009م، 97)

## ه - تقويم الحجج: تُعرّف مهارة تقويم الحجج بأحد التعريفات التالية:

- قدرة الفرد على تقويم الفكرة، وقبولها ورفضها، والتمييز بين المصادر الأساسية والثانوية، والحجج القوية والضعيفة، وإصدار الحكم على مدى كفاية المعلومات. (العتوم وآخرون، 2009م، 78)
- العملية الفكرية التي يقوم الفرد بواسطتها بتقديم إجابات قوية (نعم:....، لا:....) بناء على أهميتها وعلاقتها بالسؤال المطروح. (العتوم وآخرون، 2009م، 97) و من العرض السابق لمهارات التفكير الناقد نجد أن غالبها يتكرر في معظم هذه التصنيفات التي صنفها العتوم وآخرون (2009م، 81)؛ ولذلك يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

### جدول (1) مهارات التفكير الناقد

الرقم	المهارة	وصف المهارة
1	الافتراضات	التعرف على درجة صدق معلومات، والحقائق والمغالطات وصياغة الفرضيات، وصياغة التنبؤات.
2	التفسير والفهم	القدرة على تحديد المشكلة، وفهمها، وشرحها، والتعرف على التفسيرات المنطقية، وممارسة التصنيف واستخراج المعنى من المعطيات.

3	الاستناد إلى قواعد لمنطق	ممارسة الاستنباط والاستنتاج والاستدلال بأشكالها المختلفة.
4	التقويم	يشمل: تقويم الحجج والبراهين والأدلة والادعاءات، وتحديد قوتها، وتقنيدها، والتمييز بين الحقائق والادعاءات.

### أهمية تعليم التفكير الناقد :Importance Of Critical Thinking

هناك قناعة لدى المسؤولين التربويين في كثير من الدول المتقدمة، بضرورة تعليم التفكير، وأنه ينبغي عدم الاقتصار في تعليمه على فئة عمرية دون أخرى؛ فالهدف الأسمى من التعليم هو التفكير. وأصبح التفكير الناقد مطلبًا مهما لجميع فئات المجتمع؛ فهو ضرورة تربوية لا غنى عنها.

وترى الباحثة أن أهمية التفكير الناقد تتمثل فيما يلي:

- 1- أن التفكير حول المادة العلمية هي صلب عملية التفكير الناقد.
- 2- أن العديد من المعلمين قادرين على نقل المحتوى المعرفي للمتعلمين، ولكن غالبية المعلمين يفشلون في تعليم المتعلمين كيف يفكرون حول هذا المحتوى.
- 3- أن التفكير الناقد يجعل المتعلم أكثر استقلالية بآرائه، وأكثر صدقاً مع نفسه؛ حيث يساعد المتعلم على اعترافه بخطئه، وأن يتعلم من هذا الخطأ.
- 4- يشجع على المناقشة، والحوار، وسعة الأفق، والقدرة على التواصل بين المعلمين والمتعلمين.
- 5- يُحسن قدرة المتعلم على التعلم الذاتي، ويساعده على البحث الجاد في الكثير من الأمور، والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة، ووسائل الاتصال.

### معوقات تنمية التفكير الناقد:

- أشار سعادة (2003م، 71) إلى عدد من المعوقات أو الأسباب التي تقف عائقاً في طريق تنمية وتعليم مهارات التفكير على مستوى الممارسة الصفية، ومن أهم هذه المعوقات:
- 1- اعتقاد كثير من المعلمين أنه صاحب الكلمة الأولى والأخيرة داخل الصف مما يجعل معظم التفاعل اللفظي يأتي من جانبه، بينما يكون دور المتعلمين هامشياً.
  - 2- اعتقاد الكثيرين أن الكتاب المدرسي المقرر هو المرجع الوحيد للمتعلم والمعلم في آن واحد.
  - 3- اقتصار كثير من المعلمين في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة على عدد محدود من المتعلمين النشطين والمتفوقين.
  - 4- تمسك كثير من المعلمين بوجهات نظرهم، وعدم تقبل أفكار المتعلمين التي تتعارض مع آرائهم أو أفكارهم.
  - 5- تركيز العديد من المعلمين على الأسئلة التي لا تقيس سوى مهارات التفكير الدنيا ولا سيما الحفظ منه.

- 6- لجوء العديد من المعلمين إلى السخرية والاستهزاء من سؤال ذكي، أو طرح جديد للموضوع.
- 7- اعتماد العديد من المعلمين على طرق تدريس تقليدية، ولا سيما طريقة الإلقاء؛ وطريقة المناقشة.
- واقترح الالوسي (1995م) عددًا من الأنشطة للتغلب على تلك الصعوبات، منها:
  - 1- اتباع أساليب حديثة ومتطورة، ومواكبة للتقدم التكنولوجي في عملية التعليم؛ للوصول إلى التعلم المطلوب.
  - 2- زيادة وعي المعلمين سواء القدامى أو الجدد بأهمية التعاطي مع الأساليب الحديثة في عملية التعليم.
  - 3- الاهتمام من قبل الوزارة بأهمية تطوير الكادر التعليمي.
  - 4- أن تحاور المناهج المتعلم وتناقشه، وتستحث تفكيره بدلا من إعطائه المعلومة جاهزة دون الحاجة إلى التفكير بها.
  - 5- حث المتعلمين على القراءة والاطلاع؛ من خلال تفعيل دور وسائل الإعلام والفضائيات والمكتبات.
  - 6- يجب أن يكون المعلم واسع الاطلاع ومواكبا للتطور العلمي في محاله.
  - 7- إعطاء الحرية الكافية للمتعلم للتعبير عن رأيه ومناقشة مواضيع مختلفة.

#### العلاقة بين الرياضيات والتفكير الناقد

### The Relationship Between Critical Thinking of Mathematical

تعتبر الرياضيات وسطاً مناسباً لتنمية التفكير. فطبيعتها التركيبية تسمح باستنتاج أكثر من نتيجة منطقية لنفس المقدمات المعطاة، وبنيتها الاستدلالية تعطي المرونة في أسلوب تنظيم المحتوى في الكتاب المدرسي. كما أن الرياضيات كمادة دراسية غنية بالمواقف المشكلة التي يمكن أن يُوجه إليها المتعلمون؛ ليجدوا لكل موقف حلولاً متعددة ومتنوعة وجديدة. وعلاوة على ذلك؛ فدراسة الرياضيات تعود المتعلم على النقد الموضوعي للمواقف، والاستنتاجات المنطقية. وهذه في مجموعها تكسب المتعلم بعض المقدرات الأساسية للتفكير الناقد.

#### لذلك فإن الرياضيات تعد مجالاً خصباً لتنمية التفكير الناقد؛ وذلك للأسباب التالية:

- الرياضيات كبناء استدلالتي تقوم على مقدمات، وبيجاد العلاقات بين هذه المقدمات باستخدام قواعد منطقية يجعلها مجالاً مميّزاً لاكتساب أساليب التفكير المنطقي السليم.
- الرياضيات بما تمتاز به من لغة دقيقة وموجزة تساعد على سهولة البرهان واكتشاف تعميمات جديدة، كما أنها تسهل عملية تبادل الأفكار بين الرياضيين وبين المتعلمين.
- كما إن استخدام قواعد المنطق في التوصل إلى النتائج من المقدمات المعطاة أو المسلم بصحتها يجعل مادة الرياضيات بعيدة عن تأثير العاطفة في استخلاص النتائج؛ مما يزيد من موضوعية مادة الرياضيات.
- تتضمن الرياضيات كمّاً كبيراً ومتنوعاً من المشكلات الرياضية؛ مما يتيح الفرصة للمتعلمين لإعمال الفكر في هذا المجال.

### المبحث الثالث: دور معلم الرياضيات في تنمية التفكير الناقد:

لا شك أن المعلم يتحمل الجزء الأكبر في جانب تنمية التفكير الناقد لدى المتعلمين؛ وهذا يستدعي أن يكون المعلم ملماً بالأساليب والطرق التي يستطيع أن ينيها هذا النوع من التفكير، ومن أفضل الأساليب التي يمكن أن يستخدمها معلم الرياضيات في مساعدة المتعلمين على تنمية قدراتهم النقدية ما عرضه التربويون من الممارسات التي تعين المعلم على تحقيق ذلك.

وتتفق الباحثة مع رأي الحربي (2002م، 78) في أن أدوار المعلمين على اختلاف تخصصاتهم في تنمية التفكير الناقد لا تقتصر على تعليم المتعلمين مهاراته فحسب بل عليهم أولاً إتقان استخدامها، ثم تعليمها وتدريب المتعلمين عليها بشكل علمي وعملي؛ وذلك من خلال مراعاة بعض الإجراءات والمهارات التي أشار إليها الكثير من المهتمين بهذا المجال في التربية. وفي ما يلي بعض منها:

- 1- إجراء المقارنات، تسجيل الفروق وأوجه الشبه بين الأشياء.
  - 2- العمل على تلخيص بعض الموضوعات؛ بترتيب أفكارها، واختيار أهمها، ثم عرضها بصورة متكاملة بوضوح.
  - 3- الحرص على القيام بعمليات التصنيف التي تتضمن العمليات العقلية؛ كالتحليل، والتركيب.
  - 4- محاولة تفسير الحدث، وتقديم ما يدعم هذا التفسير من مبررات وتفصيلات.
  - 5- تشجيع الخيال العلمي لدى المتعلمين، وتنميته لديهم.
  - 6- تقبل أفكار المتعلمين الجديدة، وتشجيعهم على إبرازها.
  - 7- قيام المعلم بدور المثير والموجه بدلاً من دور الملقن.
  - 8- قبول ما يصدر من المتعلمين من استفسارات وإجابات، مهما بلغت سطحيته، أو شذوذها وبعدها عن الموضوع.
- ولا شك أن تطبيق مثل هذه الإجراءات وتوظيفها في الموقف التعليمي كفيلاً بأن ينمي لدى المتعلم القدرات والمواهب والاستعدادات ومن ذلك القدرات العقلية التي يجيء على رأسها مهارات التفكير الناقد.

## 2.2. الدراسات السابقة

### 1.2.2. دراسات اهتمت بتقديم قوائم الكفايات والمهارات التدريسية اللازمة لمعلم الرياضيات:

#### 1- دراسة العابد (1998م):

**هدف الدراسة:** هدفت إلى إعداد قائمة بالكفايات التعليمية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

**عينة الدراسة:** تكونت من جميع معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بمدينة الرياض (214) معلماً، ومشرفي الرياضيات بمنطقة الرياض (21) مشرفاً، والأساتذة المختصين بمناهج وطرق تدريس الرياضيات بكلية التربية بجامعة الملك سعود.

**أدوات الدراسة:** قام الباحث بتصميم الأدوات، وهي: استبانة رئيسة قام بتطويرها الباحث، وقد تكونت من (98) كفاية تعليمية. كما قام الباحث ببناء بطاقة ملاحظة؛ لقياس مدى توفر الكفايات التعليمية لدى المعلمين.

**نتائج الدراسة:** تحديد قائمة بأهم الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية، وتشتمل على (63) كفاية، بلغت أهمية كل واحدة منها (85%) فأكثر، المستوى العام لتوافر الكفايات لدى معلمي الرياضيات أقل من المتوسط، وأقل بكثير من المستوى المطلوب للإتقان والذي حددته الدراسات السابقة، بنسبة تتراوح بين (80%) و (85%). كما أن النسب المتدنية لتوفر الكفايات كانت في المجالات الثلاث الأولى، وهي: التخطيط والإعداد للتدريس، والتنفيذ، والتقييم، عدم وجود أثر المتغير الخبرة في توفر الكفايات لدى المعلمين.

**التوصيات:** أوصت الدراسة بتطوير برامج إعداد المعلمين بكليات التربية، وتوظيف قائمة الكفايات التعليمية في برامج إعداد المعلمين قبل الخدمة؛ وذلك ببناء برامج تدريبية لتنمية هذه الكفايات لدى معلمي الرياضيات.

### 2- دراسة علي (1999م):

**هدف الدراسة:** إعداد قائمة بالمهارات المهنية اللازمة لتدريس الرياضيات بالمرحلة الإعدادية، وإعداد بطاقة ملاحظة لتقويم مدى توفر هذه المهارات لدى معلمي الرياضيات، ودراسة أثر عامل الخبرة على توفر هذه المهارات لدى معلمي الرياضيات.

**عينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (46) معلماً ومعلمة من العاملين بمحافظة أسيوط.

**أدوات الدراسة:** إعداد قائمة بالمهارات المهنية اللازمة لتدريس الرياضيات بالمرحلة الإعدادية وتصنيفها إلى سبع مهارات رئيسية: مهارة التخطيط، مهارة عرض الدرس، مهارة تنويع المثبرات، مهارة الأسئلة الصفية، مهارة إدارة الفصل، مهارة تدريس الهندسة، مهارة تدريس الجبر. كما قام ببناء بطاقة ملاحظة للتعرف على مدى توفر المهارات المهنية لدى المعلمين.

**نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم توفّر معظم المهارات المهنية اللازمة لتدريس الرياضيات لدى المعلمين، وكذلك ضعف نسبة التوفّر لأبقي هذه المهارات؛ ومنها مهارة التخطيط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) لصالح المدرسين حديثي التخرج في مهارة التخطيط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) لصالح المدرسين القدامى في مهارة إدارة الفصل.

### 3- دراسة سدره (2000م):

**هدف الدراسة:** تحديد الكفايات التدريسية اللازمة لتدريس الرياضيات، والتعرف على مدى إتقان طلاب معلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية للكفايات التدريسية اللازمة لتدريس رياضيات هاتين المرحلتين.

**عينة الدراسة:** تكونت من (35) طالباً معلماً وطالبة معلمة من السنة الرابعة، شعبة الرياضيات بكلية التربية.

**أدوات الدراسة:** استخدمت بطاقة ملاحظة تتضمن عددًا من الكفايات التدريسية اللازمة لتدريس الرياضيات لمعلمي المرحلتين الإعدادية والثانوية، موزعة على المجالات التالية: التخطيط وإعداد الدروس - التنفيذ - التقويم.

**نتائج الدراسة:** مستوى أداء الطلاب المعلمين في مجال التخطيط وإعداد الدروس جيد، بنسبة أداء (72,7 %)، وفي مجال تنفيذ الدرس مقبول، بنسبة أداء (63,1 %)، وفي مجال تقييم الدرس ضعيف، بنسبة أداء (57,1 %).

#### 4- دراسة حجازي (2002م):

**هدف الدراسة:** هدفت إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وإلى أثر كل من: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرحلة التي يدرسها المعلم.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (288) معلمًا ومعلمة.

**أدوات الدراسة:** طَوَّر الباحث استبانة تكونت من (79) فقرة موزعة على (6) مجالات، هي: التخطيط للتعليم، إدارة الصف، أساليب التدريس الوسائل التعليمية الجانب المعرفي لمادة الرياضيات، التقييم.

**نتائج الدراسة:** توجد (77) حاجة تدريبية لمعلمي الرياضيات، لا يوجد تأثير لمتغير الخبرة على درجة الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات، يوجد تأثير لمتغيري المؤهل العلمي، والمرحلة التي يعلمها معلم الرياضيات على درجة الاحتياجات التدريبية على مجال التخطيط للتعليم. وتمثلت توصيات الدراسة: بعقد دورات متخصصة لمعلمي الرياضيات؛ بهدف تنمية كفاياتهم المهنية، ورفع مستوى أدائهم.

#### 5- دراسة بدر (2003م):

**هدف الدراسة:** بناء برنامج لتدريب الطالبات المعلمات على بعض مهارات التخطيط، وتنفيذ وتقييم الدروس، والتعرف على أثر استخدام البرنامج التدريسي في تنمية أداء الطالبات المعلمات للمهارات التدريسية.

**عينة الدراسة:** تكونت من (60) طالبةً من طالبات الفرقة الرابعة بقسم الرياضيات في كلية التربية.

**أدوات الدراسة:** بطاقة الملاحظة لقياس مهارات التدريس، بتصميم برنامج، ومعرفة أثره على عينة الدراسة.

**نتائج الدراسة:** من أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسط درجات أداء المجموعة التجريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج المقترح، لصالح الأداء البعدي، بالنسبة لمهارة تخطيط الدرس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسط درجات أداء المجموعة التجريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج المقترح، لصالح الأداء البعدي، بالنسبة لمهارة تنفيذ الدرس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسط درجات أداء المجموعة التجريبية قبل وبعد تطبيق البرنامج المقترح لصالح الأداء البعدي، بالنسبة لمهارة تقييم الدرس.

#### 6- دراسة النذير (2004م):

**هدف الدراسة:** التحقق ميدانيًا من واقع أداء معلمي الرياضيات، وفق نتائج تحليل التقارير الفنية للمشرفين التربويين، حول زيارتهم الصفية للمعلمين، وتقديم برنامج مقترح لتطوير تدريس الرياضيات خاصة في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

**عينة الدراسة:** تكونت من (80) معلمًا للرياضيات في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض.

**أدوات الدراسة:** تم تطبيق معيار (كأداة ملاحظة صفية) لتقويم الأداء التعليمي لمعلمي الرياضيات، باستخدام أسلوب دلفاي (Delphi).

**نتائج الدراسة:** من أبرز نتائج الدراسة: أكثر الطرق التدريسية استخدامًا هما: طريقة المحاضرة بأشكالها المختلفة (حوار، مناقشة...)، والطريقة القياسية (الاستنتاجية). ولم تحظ الطرق الأخرى باهتمامهم، يتضح الضعف الكبير في تحقيق مواصفات خمسة من المجالات مثل: استخدام وسائل وتقنيات تعليم الرياضيات، تخطيط تدريس الرياضيات، تنمية التفكير، بناء وتطوير المفهوم الرياضي، التقويم والأسئلة الصفية.

#### 7- دراسة القاضي (2008م):

**هدف الدراسة:** اقتراح برنامج لتدريب الطالبات المعلمات بكلية التربية للبنات بمكة المكرمة على مهارات التخطيط لتدريس الرياضيات، ومن ثمَّ استقصاء فعاليته في تنمية بعض مهارات التخطيط لتدريس الرياضيات لدى الطالبات المعلمات.

**عينة الدراسة:** جميع الطالبات المعلمات المستجدات بالفرقة الثالثة قسم الرياضيات بكلية التربية للبنات بمكة، اللاتي اجتزن مقرر طرق تدريس الرياضيات (1) بنجاح، وعددهن (48) طالبة معلمة.

**أدوات الدراسة:** اختبار تحصيلي، واستمارة تقويم الخطة اليومية لدروس الرياضيات.

**نتائج الدراسة:** جاءت أهم نتائج الدراسة على النحو التالي: وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطالبات المعلمات عينة الدراسة في التطبيق القبلي والبعدي للاختبار التحصيلي للجانب المعرفي لمهارات التخطيط لتدريس الرياضيات موضع الدراسة، لصالح التطبيق البعدي، وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطالبات المعلمات عينة الدراسة في القياسين القبلي والبعدي في استمارة تقويم الجانب الأدائي لمهارات التخطيط لتدريس الرياضيات موضع الدراسة ككل، ولكل مهارة منها على حده لصالح القياس البعدي.

#### 8- دراسة راوة (2010 م):

**هدف الدراسة:** تحديد مهارات التدريس اللازمة للطالبات المعلمات للتربية الإسلامية في كلية إعداد المعلمات.

**عينة الدراسة:** طالبات المعلمات في كلية إعداد المعلمات، البالغ عددهن (100) طالبة.

**أدوات الدراسة:** إعداد اختبار لقياس الجانب المعرفي لمهارات التدريس، وإعداد بطاقة ملاحظة.

**نتائج الدراسة:** وجود دلالة إحصائية بين المتوسطات (درجات التطبيق القبلي ودرجات التطبيق البعدي للاختبار المعرفي) وهي قيمة دالة عند مستوى (0,01) لصالح متوسطات درجات التطبيق البعدي، وجود دلالة إحصائية بين متوسطات (درجات التطبيق القبلي ودرجات التطبيق البعدي لأبعاد بطاقة الملاحظة) وهي قيمة دالة عند مستوى (0,01) لصالح متوسطات درجات التطبيق البعدي.



مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تناولت الكفايات والمهارات التدريسية اللازمة لمعلمة الرياضيات:

- تحديد مشكلة الدراسة في السؤال: كيف يمكن تقويم المهارات التدريسية اللازمة لمعلمة الرياضيات لتنمية مهارات التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة؟
- التعرف إلى قوائم المهارات التدريسية المعدة مسبقاً لتدريس الرياضيات.
- تحديد المهارات الفرعية للمهارات التدريسية المتمثلة في (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم).
- اختيار أداة التقويم المناسبة لطبيعة الدراسة؛ وهي بطاقة ملاحظة.

2.2.2 دراسات تناولت المعلم وعلاقته بتنمية التفكير الناقد لدى المتعلمين:

### 1- دراسة الهبي (1420هـ):

**هدف الدراسة:** التعرف على أساليب التفكير المفضلة لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس مكة المكرمة، والفروق بينهم في أساليب التفكير. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (619) معلماً ومعلمة من مدارس التعليم العام بمكة المكرمة. **أدوات الدراسة:** أجريت على العينة اختبار أساليب التفكير، تأليف: أهاريسون، وآخرين (1980م). **نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن المعلمين والمعلمات يفضلون أسلوب التفكير المثالي، وأسلوب التفكير التحليلي، وأن هناك فروقا دالة إحصائية في أساليب التفكير المفضلة بين المعلمين والمعلمات في أسلوب التفكير المقالي؛ لصالح المعلمات.

### 2- دراسة السلیمان (2001م):

**هدف الدراسة:** معرفة معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض بمهارات التفكير الناقد، ومدى اهتمامهم بها من وجهة نظرهم. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (152) معلماً. **أدوات الدراسة:** استبانة مكونة من (25) مهارة. **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج: أن درجة معرفة المعلمين بمهارات التفكير وممارستها متوسطة. كما أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ لصالح ذي الخبرة.

### 3- الحمدي (2005م):

**هدف الدراسة:** معرفة واقع ممارسة معلمي التاريخ لمهارات التفكير الناقد والإبداعي في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. **عينة الدراسة:** تكونت من (100) معلماً ومديراً، تم اختيارهم عشوائياً من الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة. **أدوات الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، واشتملت على (43) مهارة. **ومن نتائج الدراسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين واقع ممارسة المعلمين لمهارات التفكير الناقد وبين المستوى المقبول تربوياً، ولصالح تقديرات المعلمين، لا توجد فروق بين ممارسة المعلمين لمهارات التفكير الناقد تعزى للمؤهل والخبرة.

### 4- دراسة عنابي والشيخ (2007، Innabi & Sheikh):

**هدف الدراسة:** المقارنة بين إدراك معلمي الرياضيات في الأردن للتفكير الناقد قبل الإصلاح التعليمي وبعده.

**عينة الدراسة:** تكونت العينة من (47) معلم رياضيات بالأردن عام (2004م). أدوات الدراسة: استخدم الباحث أداة (المقابلة).  
**نتائج الدراسة:** لم تجد الدراسة تطوراً ملحوظاً في إدراك معلمي الرياضيات للمرحلة الثانوية للتفكير الناقد، على الرغم من مرور 15 عامًا من الإصلاح، حيث يبدو أن الغالبية ليس لديها فهم واضح ومناسب لأهمية التفكير الناقد، معظم المعلمين الذين قالوا بوجود تعليم التفكير الناقد لم يستطيعوا إيجاد حالة واحدة مشجعة على التفكير الناقد في حصص الرياضيات، معظم من قالوا أن تعليم التفكير الناقد قد يساعد الطلبة في فهم الرياضيات أقل من النصف منهم استطاعوا إعطاء تبرير مقنع لذلك، نسبة قليلة فقط هي التي قالت أنها قادرة على إيجاد التفكير الناقد لدى كل التلاميذ.

#### 5- دراسة العازمي (2008 م):

**هدف الدراسة:** بيان دور معلم التربية الإسلامية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى طلبة المرحلة المتوسطة، من وجهة نظر المشرفين التربويين في دولة الكويت. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (44) موجهًا تربويًا. أدوات الدراسة: قام الباحث بتطوير استبانة لجمع المعلومات. **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن مستوى دور معلمي التربية الإسلامية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى طلبة المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين في دولة الكويت كان متوسطًا. **توصيات الدراسة:** أوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين في موضوعات تقويم أدوار المعلمين، في ما يتعلق بمدى امتلاك المعلمين مهارات التفكير الناقد، ومقدرتهم على تنميتها لدى طلبتهم.

#### 6- دراسة السناني (2009م):

**هدف الدراسة:** التعرف على درجة معرفة معلمي الدراسات الاجتماعية بمهارات التفكير الناقد، إلى جانب درجة ممارستهم لها من وجهة نظرهم. **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (50) معلمًا ومعلمة. أدوات الدراسة: تم تطوير بطاقة ملاحظة تكونت من (35) مهارة. **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج: تدني درجة معرفة معلمي الاجتماعيات بمهارات التفكير الناقد، وكذلك درجة ممارستهم. كما أوضحت أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة معلمي الاجتماعيات لمهارات التفكير؛ تعزى للجنس والخبرة؛ لصالح الذكور والخبرة العالية.

#### 7- دراسة القرني (1430هـ):

**هدف الدراسة:** التعرف على مدى ممارسة معلمي العلوم لبعض السلوكيات التدريسية النممية للتفكير الناقد لدى التلاميذ المرحلة الابتدائية، والتعرف على الفروق بين ممارسة معلمي العلوم لبعض السلوكيات التدريسية النممية للتفكير الناقد، تبعًا لمتغيرات: (الخبرة - أعداد التلاميذ في الفصل). **عينة الدراسة:** بلغت العينة (30) معلمًا. أدوات الدراسة: بطاقة ملاحظة من إعداده.  
**نتائج الدراسة:** يمارس معلمو العلوم بالمرحلة الابتدائية السلوكيات التدريسية النممية للتفكير الناقد، المتضمنة في البطاقة ككل؛ بشكل نادر، ممارسة معلمي العلوم للسلوكيات التدريسية النممية للتفكير الناقد لا تتغير بزيادة الخبرة في التدريس. **ومن توصيات الدراسة:** عقد دورات تدريبية لمعلمي العلوم أثناء الخدمة، لإرشادهم إلى تبني أنماط سلوكية تساعدهم في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى التلاميذ.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تناولت دور المعلمة وعلاقتها بتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات:

- بناء بطاقة الملاحظة؛ من خلال الاطلاع على دراسات هذا المحور.
- اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وهذه العينة هي: معلمات مادة الرياضيات.
- ربط المهارات التدريسية: (التخطيط - التنفيذ - التقييم) مع بعض مهارات التفكير الناقد من خلال المنهج الدراسي؛ ومن ثمَّ تقويم أداء المعلمات.

### 3. منهج الدراسة وإجراءاتها:

يتناول في هذا الفصل بيان منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وصدق الأداة، وثباتها، وطريقة تطبيق الأداة، ثم الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات.

1.3. منهج الدراسة: أستخدم المنهج الوصفي، وتحديدًا المنهج الوصفي (المسحي).

### 2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات الرياضيات بالصف الأول المتوسط بمكة المكرمة، موزعات على (74) مدرسة متوسطة حكومية للبنات بمكة، للعام الدراسي (1431/1432 هـ).

### 3.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة من المعلمات عددهن (60) معلمة، ممن يدرسن مادة الرياضيات للصف الأول متوسط في الفصل الدراسي الثاني لعام (1431/1432 هـ) ويعملن في (46) مدرسة متوسطة. وتوزع هذه المدارس على خمسة مراكز إشرافية تتبع لإدارة تعليم البنات بمكة المكرمة. وتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بواقع (12) معلمة لكل مركز إشرافي.

جدول (2) يوضح توزيع عينة مدارس الدراسة ومعلماتها على المراكز الإشرافية بمدينة مكة المكرمة

نسبة المعلمات للعينة		عدد معلمات العينة	عدد مدارس العينة	المركز الإشرافي
20 %		12 معلمة	9	الشمال
20 %		12 معلمة	10	الشرق
20 %		12 معلمة	8	الوسط
20 %		12 معلمة	9	الغرب
20 %		12 معلمة	10	الجنوب
100 %	المجموع	60 معلمة	46	مجموع مدارس العينة ومعلماتها
		126	79	مجموع مدارس المجتمع ومعلماتها
		47,6 %	58,2 %	نسبة العينة للمجتمع

يتضح من الجدول (2) أن عينة مدارس الدراسة شملت جميع المراكز التعليمية التابعة لإدارة تعليم البنات بمكة؛ مما يعطي مؤشراً على تنوع البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمدارس.

### جدول (3) يوضح عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

العدد / الخبرة	(5 - 1) سنوات	(10 - 5) سنوات	(15 - 10) سنوات	أكثر من 15 سنة	المجموع
عدد المعلمات	7	8	24	21	60
النسبة	11,6 %	13,3 %	40 %	35 %	100 %

يتضح من الجدول (3) التنوع في الخبرة التعليمية للعينة، وهذا له دلالاته في التمثيل الصادق للمجتمع الأصلي.

وبهذا تعكس أداة الدراسة الخبرات المختلفة لمجتمع المعلمات، دون التحيز لفئة دون أخرى.

### جدول (4) يوضح عدد مرات التدريب لعينة الدراسة

العدد / التدريب	نعم	لا	المجموع
عدد المعلمات	7	53	60 معلمة
النسبة	11,6 %	88,3 %	100 %

يتضح من الجدول (4) عدم التحاق (88,3 %) من عينة الدراسة بالدورات التدريبية الخاصة بتنمية التفكير الناقد للطالبات.

### 4.3. أدوات الدراسة:

وقد استخدمت بطاقة الملاحظة أداة في الدراسة؛ فهي الوسيلة الملائمة لملاحظة أداء معلمات مادة الرياضيات داخل الصف الدراسي.

### 5.3. حساب ثبات بطاقة الملاحظة:

لحساب ثبات بطاقة الملاحظة تم أخذ عينة استطلاعية بلغ عددها (10) معلمات، تم اختيارها بشكل عشوائي طبقي من مجتمع الدراسة بعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وبلغت قيمته (0,818) وهو معامل ثبات جيد يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، ودال على ارتفاع ثبات بطاقة الملاحظة.

### 6.3. حساب الصدق الداخلي:

تم إيجاد الاتساق الداخلي لكل محور من محاور بطاقة الملاحظة والبطاقة ككل.

واتضح أن كل محور مرتبط بالدرجة الكلية في بطاقة الملاحظة عند مستوى الدلالة (0,05).

كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة (بند) والدرجة الكلية للبطاقة؛ حيث تم الاحتفاظ بالبنود التي تظهر ارتباطاً جوهرياً ودالاً إحصائياً، ونلاحظ ارتباط كل مفردة بمحورها عند مستوى الدلالة (0,05).

وبعد التأكد من ثبات بطاقة الملاحظة واتساق أبعادها أصبحت جاهزة لتطبيقها.

### 7.3. إجراءات تطبيق أداة الدراسة: طبقت أداة الدراسة (بطاقة الملاحظة) وفق الإجراءات التالية:

1- أخذ الموافقة الرسمية من إدارة التعليم بمكة المكرمة بتطبيق الأداة (بطاقة الملاحظة).

2- بدأت بالتطبيق الميداني للدراسة على (عينة الدراسة) مع بداية الأسبوع الثاني في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1431/1432 هـ)، وانتهت من التطبيق في الأسبوع العاشر من الفصل الدراسي الثاني العام (1431/1432 هـ).

3- تم تطبيق بطاقة الملاحظة على المعلمات (عينة الدراسة) من بداية الحصص الدراسية حتى نهايتها.

### 8.3. الأسلوب الإحصائي المستخدم:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تحليل النتائج عن طريق استخدام أحد برامج الحاسب الآلي (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)) ومن ثم إجراء المعالجة الإحصائية الخاصة بالدراسة باستخدام الطرائق والأساليب المناسبة؛ وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين الأحادي.

### 4. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

#### للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على:

ما المهارات التدريسية لمعلمة الرياضيات اللازمة لتنمية التفكير الناقد الطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟

تم إعداد قائمة بالمهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة المكرمة من خلال مادة الرياضيات، مستنده في ذلك على القوائم المعدة مسبقاً، والأدبيات والدراسات التي تناولت التفكير الناقد ومهاراته. واشتملت على (56) مهارة، موزعة على ثلاث محاور رئيسية: المحور الأول مهارات تخطيط الدرس اللازمة لتنمية التفكير الناقد وعددها (12) مهارة. المحور الثاني مهارات تنفيذ الدرس اللازمة لتنمية التفكير الناقد وعددها (30) مهارة. المحور الثالث مهارات تقويم الدرس اللازمة لتنمية التفكير الناقد، وعددها (14) مهارة. وتم عرضها على (23) محكماً متخصصين في مجال المناهج وطرق التدريس والتربية وعلم النفس.

وقد تمت مراجعة الاستبانة في ضوء آراء وملاحظات المحكّمين، ومن ثمّ تمّ الأخذ بأرائهم إلى تعديل وإعادة صياغة وحذف بعض العبارات، فأصبح عد مهارات البطاقة (43) مهارة، وبالتالي تم إعداد بطاقة ملاحظة تحتوي على المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة المكرمة.

## جدول (5) محاور بطاقة الملاحظة وعدد مهارات كل محور بعد تحكيمها

عدد المهارات	المحاور
10	المحور الأول: مهارات تخطيط وإعداد الدرس اللازمة لتنمية التفكير الناقد.
23	المحور الثاني: مهارات تنفيذ الدرس اللازمة لتنمية التفكير الناقد.
10	المحور الثالث: مهارات تقويم الدرس اللازمة لتنمية التفكير الناقد.
43	مجموع المهارات

ثانيا: للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على:

ما درجة توفر المهارات التدريسية اللازمة لمعلمة الرياضيات في تخطيط درس لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء معلمات الرياضيات (عينة الدراسة) لكل مهارة فرعية في تخطيط درس لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول متوسط بمكة (مرتبة تنازليا)، و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الكلي. كما هو موضح في جدول رقم (6).

وتم تقدير مستوى الأداء وفق المعيار التالي:

كبيرة جدا: إذا تراوح متوسط الأداء من (4,5 إلى 5).

كبيرة: إذا تراوح متوسط الأداء من (3,5 إلى 4,49).

متوسطة: إذا تراوح متوسط الأداء من (2,5 إلى 3,49).

ضعيفة إذا تراوح متوسط الأداء من (1,5 إلى 2,49).

ضعيفة جدا: إذا تراوح متوسط الأداء من (1 إلى 1,49).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء معلمات الرياضيات (عينة الدراسة) في تخطيط درس لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول متوسط بمكة المكرمة (مرتبة تنازليا).

الترتيب وفقاً للأداة	الترتيب وفقاً للمتوسط	مهارات تخطيط درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء
8	1	اختيار الواجبات المنزلية التي تعزز تعلم التفكير الناقد	3,12	1,98	متوسطة

ضعيفة	1,17	1,87	اختيار أسئلة صفية تنشط التفكير الناقد للطالبة.	2	9
ضعيفة جداً	1,03	1,48	تحدد المتطلبات المعرفية السابقة الضرورية للتعلم الجديد	3	3
ضعيفة جداً	0,81	1,47	تحدد التهيئة الملائمة لموضوع الدرس بحيث تثير تفكير الطالب الناقد	4	4
ضعيفة جداً	1,06	1,43	اختيار أنشطة صفية مثيرة للتفكير الناقد.	5	7
ضعيفة جداً	0,61	1,38	كتابة أهداف محددة تعني بتنمية التفكير الناقد	6	1
ضعيفة جداً	1,01	1,28	اختيار تمارين وأنشطة إضافية تتعلق بالتفكير الناقد متجنبة المسايرة للكتاب المدرسي.	7	10
ضعيفة جداً	0,69	1,22	تحديد (الوسائل والتقنيات) التعليمية المتنوعة لتنمية التفكير الناقد.	8	6
ضعيفة جداً	0,44	1,10	تحدد العناصر الأساسية والفرعية للمشكلة الرياضية المطروحة	9	2
ضعيفة جداً	0,29	1,05	تحديد طرق التدريس الملائمة التي تجعل للطالبة دوراً إيجابياً وتنمي تفكيرها الناقد.	10	5
ضعيفة	4,010	15,40	الأداء الكلي		
ضعيفة		1,5	المتوسط الحسابي للأداء الكلي		

يوضح جدول (6) لكل عبارة (مرتبة تنازليا) وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,12، 1,05) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1,98، 0,29)

وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الكلي لهذا المحور (1,5)، مما يدل على ضعف أداء المعلمة بشكل عام في هذا المحور. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العابد (1998م) التي توضح: (أن المستوى العام لتوفر الكفايات لدى معلمين الرياضيات أقل من المتوسط، وأقل بكثير من المستوى المطلوب للإتقان. كما إن النسب المتدنية لتوفر الكفايات كانت في مجال التخطيط والإعداد للتدريس). ودراسة علي (1999م) التي دلت على ضعف نسبة التوفر لمهارة التخطيط. ودراسة النذير (2004م) التي أوضحت أن هناك ضعفاً كبيراً لدى معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة في مجال التخطيط. ودراسة (راوة، 2010م) التي وضحت أن مستوى أفراد العينة بالنسبة للمهارات التدريسية المكونة لمحور إعداد والتخطيط الدرس جاء منخفضاً.

وتختلف دراسة سدره (2000م) مع الدراسة الحالية والتي أظهرت أن مستوى أداء الطلاب المعلمين في مجال التخطيط وإعداد الدروس جيد بنسبة أداء (72,7%).

وتؤكد الباحثة أن هذا الضعف يُعزى للأسباب التالية:

- 1 - شعور المعلمات (عينة الدراسة) بأن التخطيط للدرس أمر عادي وروتيني، وغير مهم.
  - 2- أصبح كتاب دليل المعلم هو المرجع الأساس للمعلمة.
  - 3- اعتماد المعلمات اعتماداً كلياً على كتاب دليل المعلم كتخطيط للدرس (ذهنياً).
  - 4- عدم تخطيط المعلمة للدرس بنفسها؛ حيث اعتمدت المعلمة اعتماداً كلياً على التحضير الجاهز؛ دون ادخال أي تعديل أو إضافة لتنمية التفكير الناقد لدى الطالبات عليها.
  - 5- عدم حرص الإدارة المدرسية و مشرفة المادة على التدقيق في التخطيط.
  - 6- اعتبار أن التخطيط اليومي للدرس بمثابة عمل يقدم لإدارة المدرسة ومشرفة المادة، دون الاهتمام بتفاصيل التخطيط.
- للإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على:
- ما درجة توفر المهارات التدريسية اللازمة لمعلمة الرياضيات في تنفيذ درس لتنمية التفكير الناقد الطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة ؟

#### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستوى أداء معلمات الرياضيات (عينة الدراسة)

في تنفيذ درس لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول متوسط بمكة المكرمة (مرتبة تنازلياً).

الترتيب وفقاً للأداة	الترتيب وفقاً للمتوسط	مهارات تنفيذ درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء
32	1	تجنب النقد اللاذع أو الساخر على إجابات الطالبات.	4,23	1,01	كبيرة
18	2	تدريب الطالبات على التحليل والربط والاستنتاج.	3,32	1,07	متوسطة
25	3	التدرج من السهل إلى الصعب ومن المعلوم إلى المجرّد.	3,28	0,88	متوسطة
33	4	استخدام عبارات المدح والثناء لمزيد من التفاعل.	3,10	0,88	متوسطة
22	5	تدريب الطالبات على البحث عن حلول متعددة ومناسبة للمشكلات الرياضية المطروحة.	2,40	1,24	ضعيفة
11	6	العمل على تكوين علاقات وأفكار مترابطة، من خلال ربط التعلم الجديد بخبراهن السابقة	2,30	1,030	ضعيفة
31	7	تنظيم بيئة الصف بطريقة مناسبة لطبيعة النشاط التعليمي الذي تمارسه الطالبة.	2,30	1,15	ضعيفة
26	8	منح الوقت الكافي للمناقشة وعرض الأفكار حول الموضوع تاركة للطالبات فرصة للتفكير.	2,23	0,910	ضعيفة



ضعيفة	0,87	2,18	استخدام طرق التدريس الملائمة والتي تجعل للطالبة دورا إيجابيا وتنمي تفكيرها الناقد.	9	13
ضعيفة	0,81	2,15	تهيئ لموضوع الدرس لإثارة تفكير الطالبات الناقد.	10	12
ضعيفة	1,28	2,15	استخدام (الوسائل والتقنيات) التعليمية اللازمة لتنمية التفكير الناقد.	11	14
ضعيفة	1,30	2,15	تشجيع الطالبات على طرح الافتراضيات المختلفة حول المشكلة المطروحة.	12	19
ضعيفة	0,97	2,02	حث الطالبات على تقديم الحجج والبراهين المختلفة لقبول أو رفض الحل المطروح.	13	21
ضعيفة	0,96	1,92	تشجيع الطالبات على توضيح معنى التعميم أو المفهوم من خلال ما تعلمته.	14	15
ضعيفة	0,91	1,82	حث الطالبات على استنباط النتائج من بين مجموعة من العناصر.	15	23
ضعيفة	1,39	1,75	تدريب الطالبات حتى يصبحن قادرات على تجديد الافتراضيات الواردة التي تساعد على حل المشكلة.	16	20
ضعيفة جدا	0,79	1,45	تشجيع الطالبات على تطبيق موضوع التعلم في مواقف حياتية جديدة.	17	29
ضعيفة جدا	0,67	1,38	حث الطالبات على تبرير صحة التعميم أو المفهوم.	18	16
ضعيفة جدا	0,67	1,30	استثمار المغالطات والألغاز الرياضية والألعاب التعليمية ضمن محتوى الدرس لتنمية التفكير الناقد.	19	17
ضعيفة جدا	0,56	1,28	إبراز أهمية عدم التحيز لرأي أو فكرة معينة دون تمحيص.	20	24
ضعيفة جدا	0,48	1,10	إعطاء أنشطة تحتاج إلى إجابات وبحث في ميادين مختلفة من قبل الطالبة	21	30
ضعيفة جدا	0,33	1,08	إثارة روح التحدي الفكري بطرح أسئلة متقدمة فيها القدرة على إعمال العقل.	22	27
ضعيفة جدا	0,18	1,03	تشجيع الطالبات على إبداء آرائهن حول الموضوع المطروح	23	28
ضعيفة	8,56	47,88	الأداء الكلي		
ضعيفة		2,04	المتوسط الحسابي للأداء الكلي		

يوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة (مرتبة تنازليا) وتراوحت متوسطاتها ما بين (4,23، 1,03) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0,18، 1,01).

وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الكلي لهذا المحور (2,04)؛ مما يدل على ضعف أداء المعلمة بشكل عام في هذا المحور. وهذا يدل على أن معلمات الرياضيات (عينة الدراسة) لديهن قصورا واضحا في المهارات التدريسية الأساسية في تنفيذ درس لتنمية التفكير الناقد. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العابد (1998م) التي توضح (أن المستوى العام لتوفر الكفايات لدى معلمين الرياضيات أقل من المتوسط، وأقل بكثير من المستوى المطلوب للإتقان. كما إن النسب المتدنية لتوفر الكفايات كانت في مجال التنفيذ). ودراسة (راوة، 2010م) التي أوضحت أن مستوى أفراد العينة في المهارات التدريسية المكونة لمحور تنفيذ الدرس جاء منخفضا. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة سدره (2000م) التي دلت على أن مستوى أداء الطلاب المعلمين في مجال تنفيذ الدروس مقبول، بنسبة (63,1%).

وتعزو الباحثة هذا الضعف إلى الأسباب التالية:

- 1- عدم اهتمام معلمات الرياضيات (عينة الدراسة) بتنمية تفكير الطالبات الناقد من خلال تنفيذ الدرس.
  - 2- عدم إخلاص بعض المعلمات في تطبيق السلسلة يؤدي إلى فقد المتعة في المادة ويظهر الجانب السيئ.
  - 3- ضعف استخدام المعلمات (عينة الدراسة) لطرق التدريس الحديثة؛ حيث لاحظت أن معظم المعلمات يعتمدن على طريقة المحاضرة (حوار - عرض - إلقاء)، والطريقة القياسية (الاستنتاجية) التي لا تساعد على تنمية تفكير. وهذا يتفق مع دراسة النذير (2004م) التي من نتائجها: أن استخدام المعلمين للطرق والأساليب التي تنمي التفكير كانت ضعيفة.
  - 4- لم يختلف شرح المعلمة للمنهج المطور عن شرحها للمنهج السابق.
  - 5- إذا كان هناك نوع من تنمية التفكير الناقد في تنفيذ الدرس من خلال الأنشطة أو الأسئلة الصفية فإن الفضل يعود إلى المناهج المطورة التي صُممت لتنمي مهارات التفكير العليا عند الطالبات، وخاصة التفكير الناقد والإبداعي.
  - 6- اعتقاد بعض المعلمات أن وقت الحصة أهم من أي شيء آخر، وأن ضبط الفصل يتطلب منهن عدم السماح بالتفائية والحوار، وأن السماح بذلك سيصعب عليهن ضبط الفصل.
  - 7- عدم توفر الوسائل الرياضية المساعدة في المدرسة التي تسهل العملية التعليمية.
  - 8- عدم مطالبة الإدارة ومشرفة المادة بتنمية مثل هذا النوع من التفكير عند الطالبات.
  - 9- جهل كثير من المعلمات بمفهوم التفكير الناقد.
- للإجابة عن التساؤل الرابع، والذي ينص على:

ما درجة توفر المهارات التدريسية لدى معلمة الرياضيات في تقويم درس لتنمية التفكير الناقد الطالبات الصف الأول المتوسط بمكة المكرمة؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء معلمات الرياضيات (عينة الدراسة)

في تقويم درس لتنمية التفكير الناقد لطالبات الصف الأول متوسط بمكة المكرمة (مرتبة تنازلياً).

الترتيب وفقاً للأداة	الترتيب وفقاً للمتوسط	مهارات تقويم درس اللازمة لتنمية التفكير الناقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء
39	1	الإقلال من أسئلة الحفظ والاستظهار.	4,30	1,17	كبيرة
34	2	إعطاء الطالبة وقتاً للتفكير في السؤال قبل الإجابة.	3,35	1,09	متوسطة
36	3	طرح أسئلة الإيضاح وعرض التفاصيل.	2,8167	1,06551	متوسطة
40	4	تشجيع الطالبات على اتخاذ القرار في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.	3,35	1,21	ضعيفة
41	5	تدريب الطالبات على تمييز الأدلة التي تدعم الأفكار.	1,92	1,18	ضعيفة
42	6	طرح أسئلة صفية تنشيط التفكير الناقد للطالبة.	1,87	1,37	ضعيفة
43	7	تقديم واجبات منزلية تنمي التفكير الناقد عند الطالبة.	1,70	1,43	ضعيفة
38	8	استخدام الأسئلة السائرة في بعض المواقف التعليمية.	1,53	0,75	ضعيفة
35	9	الإكثار من الأسئلة المفتوحة.	1,53	0,83	ضعيفة
37	10	طرح أسئلة اقتراحاً وتوسع إدراك وأفق الطالبة.	1,13	0,31	ضعيفة جداً
الأداء الكلي					ضعيفة
المتوسط الحسابي للأداء الكلي					ضعيفة

يوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة (مرتبة تنازلياً) التي تراوحت متوسطاتها ما بين (4,3000، 1,1333) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1,16880، 0,38912).

وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الكلي هذا المحور (2,2) مما يدل على ضعف أداء المعلمة بشكل عام في تقويم درس لتنمية التفكير الناقد. وتنفق هذه الدراسة مع دراسة العابد (1998م) التي توضح (أن المستوى العام لتوفر الكفايات لدى معلمي الرياضيات أقل من المتوسط، وأقل بكثير من المستوى المطلوب للإلتقان. كما إن النسب المتدنية لتوفر الكفايات كانت في مجال التقويم). ودراسة سدره (2000م) التي أظهرت أن مستوى أداء الطلاب المعلمين في مجال تقويم الدرس ضعيف، بنسبة أداء (57,1%). ودراسة راوة (2010م) التي وضحت أن مستوى أفراد العينة التقويم للمهارات التدريسية المكونة لنحور تقويم الدرس جاء منخفضاً، وتعزو الباحثة هذا الضعف إلى الأسباب التالية:

- 1- عدم تلقي المعلمات تدريباً في مهارة استخدام الأسئلة الصفية.
- 2- بعض المعلمات ليس لديهن الرغبة في إثارة تفكير الطالبات الناقد؛ فهي تريد إنهاء المنهج الدراسي في الوقت المحدد.
- 3- عدم اهتمام المعلمات بالأسئلة؛ سواء أكانت في التخطيط أم التنفيذ أم التقويم.
- 4- اهتمام المعلمات بالأسئلة التي تقيس المستويات المعرفية الدنيا (التذكر، والفهم، والتطبيق) دون التركيز على الأسئلة التي تقيس المستويات المعرفية العليا (التحليل، والتركيب، والتقويم) من التفكير وبذلك يصبح تفكير الطالبات قاصراً على تذكر المعلومات وحفظها فقط، دون تعوُّدهن على مهارات التفكير السليم.
- ولمعرفة أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية ككل المنمية للتفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتوسط أداء معلمات الرياضيات لكل محور من المحاور (تخطيط وإعداد الدرس - تنفيذ الدرس - تقويم الدرس) وهذا ما يوضحه الجدول (9).

**جدول (9): قيم المتوسطات الحسابية لمتوسط أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية ككل المنسية للتفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة.**

م	المحاور	المتوسط الحسابي للأداء الكلي	ترتيب المحور حسب درجة الأداء	درجة الأداء
1	محور التخطيط	1,5	3	ضعيفة
2	محور التنفيذ	2,04	2	ضعيفة
3	محور التقويم	2,2	1	ضعيفة
	متوسط الأداء الكلي للمهارات التدريسية الواردة في بطاقة الملاحظة	1,99		ضعيفة

يتضح من الجدول (9) أن درجة أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة في جميع المحاور ضعيفة؛ حيث إن محور المهارات التدريسية المرتبطة بالتقويم حاز على أعلى متوسط حسابي، بلغ (2,2) على الرغم من أن درجة أداء المعلمات فيه ضعيفة. يليه محور المهارات التدريسية المرتبطة بالتنفيذ، بمتوسط حسابي بلغ (2,04) ودرجة أداء المعلمات فيه ضعيفة. وأخيراً محور المهارات التدريسية المرتبطة بالتخطيط، بمتوسط حسابي بلغ (1,5) ودرجة أداء المعلمات فيه ضعيفة.

وقد بلغ متوسط الأداء الكلي للمهارات التدريسية الواردة في بطاقة الملاحظة (1,99) مما يدل على درجة ضعف أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية ككل المنمية للتفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة المكرمة. وهذا إن دل على شيء فأنما يدل على عدم إدراك معلمات الرياضيات (عينة الدراسة) لأهمية تنمية التفكير الناقد لدى الطالبات؛ حيث إن عملية تنمية التفكير الناقد تأتي مباشرة عن طريق المقرر الدراسي، وليس اجتهداً من المعلمة

وهذا يتفق مع دراسة كل من: العابد (1998م)، و علي (1999م)، ودراسة عنابي والشيخ، (2007م)، والسنافي (2009م)، والقرني (1430هـ)، ودراسة راوة (2010م).

ولا تتفق مع دراسة كل من: السليمان (2001م)، والحمدي (2005م)، و العازمي (2008م).

للإجابة عن التساؤل الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة للمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد(بمحاورها) تبعاً لخبرتهن التدريسية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ كما يوضحها الجدول (10).

جدول (10): الفروقات الإحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد (بمحاورها) تبعاً لخبرتهن التدريسية

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التخطيط	أقل من 5 سنوات	7	14,15	2,73
	أقل من 10 سنوات	8	12,14	3,91
	أقل من 15 سنة	24	96,15	4,53
	أكثر من 15 سنة	21	33,15	4,16
	المجموع	60	40,15	4,01
محور التنفيذ	أقل من 5 سنوات	7	42,71	7,52
	أقل من 10 سنوات	8	48,16	6,81
	أقل من 15 سنة	24	48,17	7,81
	أكثر من 15 سنة	21	49,19	9,97
	المجموع	60	47,88	8,56
محور التقويم	أقل من 5 سنوات	7	19,00	2,58
	أقل من 10 سنوات	8	21,88	4,88
	أقل من 15 سنة	24	23,54	4,48
	أكثر من 15 سنة	21	22,57	6,34
	المجموع	60	22,45	5,19
المقياس ككل	أقل من 5 سنوات	7	76,86	10,42
	أقل من 10 سنوات	8	84,13	12,46
	أقل من 15 سنة	24	87,67	12,83

17,37	87,01	21	أكثر من 15 سنة
14,41	85,73	60	المجموع

يتضح من جدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد في جميع المحاور، تبعاً لخبراتهم التدريسية وفي المقياس ككل.

وقد تم أيضاً استخدام تحليل التباين الأحادي؛ وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين أداء أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة. وهذا ما يوضحه جدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين لبحث دلالة الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة

أبعاد المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	معامل دلالة ف sig	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	بين المجموعات	21,043	3	7,01	0,41	0,75	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	969,36	56	17,31			
	المجموع	990,40	59				
مجال التنفيذ	بين المجموعات	225,39	3	75,10	1,04	0,38	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	4062,88	56	72,55			
	المجموع	4288,18	59				
مجال التقويم	بين المجموعات	114,78	3	38,29	1,46	0,24	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	1473,39	56	26,32			
	المجموع	1588,85	59				
المقياس ككل	بين المجموعات	700,86	3	223,62	1,13	0,34	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	11556,88	56	206,37			
	المجموع	12257,73	59				

يتضح من الجدول (11) أن جميع قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) تبعاً لخبراتهم التدريسية، وفي المقياس ككل. وهذا يعني أن أداء معلمات الرياضيات المهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد تتشابه و بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة التي أمضيتها في التدريس.

يتضح أن الخبرة ليست عاملاً مؤثراً لتنمية مهارات تدريس التفكير الناقد؛ لذا تقترح الباحثة وجود برنامج تدريبي قائم على مهارات التفكير الناقد؛ حتى يمكن للمعلمات ممارسة مهارات التدريس المنمية للتفكير الناقد.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كُتِّ من: العابد (1998م)، ودراسة حجازي (2002م)، والحمدي (2005م)، ودراسة القرني (1430 هـ)، حيث تشير هذه الدراسات إلى عدم وجود أثر المتغير الخبرة عند معلمات الرياضيات في المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط.

و لا تتفق مع دراسة كُتِّ من: علي (1999م)، ودراسة السليمان (2001م)، والسنافي (2009م)، حيث تشير هذه الدراسات إلى وجود أثر لمتغير الخبرة عند معلمات الرياضيات في المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط.

للإجابة عن التساؤل السادس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد (بمحاورها) وفقاً لعدد مرات التدريب ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ كما يوضحها جدول (12).

جدول (12): الفروقات الإحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد (بمحاورها) وفقاً لعدد مرات التدريب

المحور	التدريب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التخطيط	نعم	7	16,86	3,44
	لا	53	15,21	4,17
	المجموع	60	15,40	4,01
محور التنفيذ	نعم	7	46,71	6,78
	لا	53	48,04	8,77
	المجموع	60	47,88	8,53
محور التقويم	نعم	7	21,43	3,46
	لا	53	22,58	5,39
	المجموع	60	22,45	5,19
المقياس ككل	نعم	7	85,00	11,94
	لا	53	85,83	14,80
	المجموع	60	85,73	14,41

يتضح من جدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات الرياضيات في بطاقة الملاحظة لمهارات التدريس اللازمة لتنمية التفكير الناقد في جميع المحاور، تبعاً لعدد مرات التدريب، وفي المقياس ككل.

وقد تم أيضا استخدام تحليل التباين الأحادي؛ وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين أداء أفراد العينة، تبعاً لعدد مرات التدريب، وهذا ما يوضحه جدول (13).

جدول (13): نتائج تحليل التباين لبحث دلالة الفروق بين أفراد العينة، تبعاً لعدد مرات التدريب

أبعاد المقياس	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	معامل دلالة ف sig	مستوى الدلالة
مجال التخطيط	بين المجموعات	16,83	1	16,83	1,00	0,32	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	973,57	58	16,79			
	المجموع	990,40	59				
مجال التنفيذ	بين المجموعات	10,83	1	10,83	0,15	0,70	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	4277,35	58	73,75			
	المجموع	4288,18	59				
مجال التقويم	بين المجموعات	8,27	1	8,27	0,30	0,58	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	1580,58	58	27,25			
	المجموع	1588,85	59				
المقياس ككل	بين المجموعات	4,26	1	4,26	0,02	0,89	غير دالة عند مستوى 0,05
	داخل المجموعات	12253,47	58	211,27			
	المجموع	12257,73	59				

يتضح من جدول (13) أن جميع قيم (ف) غير دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) في جميع المحاور تبعاً لعدد مرات التدريب وفي المقياس ككل، وهذا يعني أن أداء معلمات الرياضيات لمهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد تتشابه؛ بغض النظر عن عدد مرات التدريب خلال عملهم في التدريس.

وهذا يتضح أن التدريب ليس عاملاً مؤثراً لدى معلمات الرياضيات لتنمية المهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد لدى الطالبات؛ لذا تقترح الباحثة وجود برنامج تدريبي قائم على مهارات التفكير الناقد؛ حتى يمكن للمعلمات ممارسة مهارات التدريس المنمية للتفكير الناقد.

وهذا يتفق هذه مع ما أوصت به عدد من الدراسات بضرورة عقد دورات وبرامج تدريبية مخصصة لمعلمات الرياضيات، تتناول مهارتهن التدريسية، ورفع مستوى أدائهن لتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات؛ كدراسة كل من: العابد (1998م)، وحجازي (2002م)، بدر (2003م)، والقاضي (2008م)، والقرني (1430هـ)



وأوصت دراسة العازمي (2008م) بعقد دورات تدريبية للمشرفين؛ لتقويم أدوار المعلمين، في ما يتعلق بمدى امتلاك المعلمين مهارات التفكير الناقد، ومقدرتهم على تنميتها لدى الطلبة.

### 5. ملخص الدراسة:

#### 1.5. ملخص النتائج:

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ ما يلي:

1- درجة أداء معلمات الرياضيات للمهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد لدى طالبات الصف الأول متوسط بمكة في جميع محاور الدراسة (تخطيط، تنفيذ، تقويم) ضعيفة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في جميع المحاور وفي المقياس ككل تبعاً لخبراتهم التدريسية.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في جميع المحاور وفي المقياس ككل تبعاً لعدد مرات التدريب.

#### 2.5. التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، فإن أهم ما توصي به؛ ما يلي:

1- عقد دورات تدريبية لمعلمات الرياضيات (أثناء الخدمة) لإكسابهن المهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد للطالبات.

2- تضمين برامج إعداد المعلمات التدريب على المهارات التدريسية المنمية للتفكير عامة والتفكير الناقد خاصة.

3- العمل على إقامة قنوات اتصال مفتوحة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي؛ للاستفادة من الكوادر الجامعية المؤهلة لإقامت دورات تدريبية لمعلمات الرياضيات أثناء الخدمة في مجال تنمية التفكير عمومًا.

4- ضرورة تطوير استمارة تقويم أداء المعلمات الحالية، بحيث تشمل جزءاً لتقويم أداء المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير بأنواعه لدى الطالبات.

5- الاستفادة مستقبلاً من بطاقة الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة من قبل مديرات المدارس والمشرفات التربويات، ومن قبل مشرفات التربية العملية بكليات التربية، لما تتصف به هذه البطاقة من صدق وثبات مناسب.

#### 3.5. المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، يمكن اقتراح الآتي:

1- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة؛ على مواد دراسية أخرى، ومراحل تعليمية مختلفة.

2- إعداد برامج في مهارات التدريس لمعلمات الرياضيات، وأثر هذه البرامج في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبات.

3- إجراء دراسة لتقويم المهارات التدريسية المنمية للتفكير الناقد والتي لم تتوفر في الدراسة الحالية.

4- إجراء دراسة لتحديد أسباب تدني مستوى أداء معلمات الرياضيات للمرحلة المتوسطة في المهارات التدريسية اللازمة لتنمية التفكير الناقد لدى الطالبات.

## 6. المراجع:

### 1.6. المصادر:

1- القرآن الكريم

### 2.6. المراجع العربية:

- 2- إبراهيم، دعاء زكي إبراهيم (2006). فاعلية استراتيجية مقترحة لتدريس الرياضيات في تنمية التحصيل وبعض مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
- 3- الألوسي، صائب احمد (1995). أساليب التربية المدرسية في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري، رسالة الخليج العربي، 5 (15)، ص ص 71 - 79.
- 4- بدر، بثينة محمد (2003). أثر استخدام برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات التدريس لدى الطالبات المعلمات بقسم الرياضيات في كلية التربية بمكة المكرمة. مجلة القراءة والمعرفة، العدد (46)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 5- جابر، عبد الحميد جابر و الشيخ، سليمان الخضري و زاهر، فوزي احمد (1986). مهارات التدريس، مصر دار النهضة العربية، ط 1.
- 6- جان، محمد صالح (1423). المرشد النفيس إلى أسلمة التربية وطرق التدريس. المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: مكتبة سالم، ط3.
- 7- جروان، فتحي عبدالرحمن (2010). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات. ط 5، عمان: الفكر للنشر و التوزيع.
- 8- حجازي، وجيه (2002). الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية بنابلس.
- 9- الحربي، علي بن سعد بن مطر (2002). أثر طريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الناقد والتحصيل الدراسي لتلاميذ الصف الأول الثانوي في مقرر الأحياء بمدينة عرعر. رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 10- الحلاق، علي سامي علي (2007). اللغة والتفكير الناقد أسس نظرية واستراتيجيات تدريسية. ط1، تقديم رشدي طعيمة، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- 11- الحمدي، إبراهيم سالم (2005 م). واقع ممارسة معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية لمهارات التفكير الناقد و التفكير الإبداعي كما يقدروها المعلمون والمديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.

- 12- راوة، و داد جمال (2010). فعالية برنامج مقترح في تنمية مهارات التدريس لدى الطالبات الملمات للتربية الإسلامية في كلية إعداد الملمات بمكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 13- الزهراني، بندر سعيد (1431). دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 14- زيتون، حسن حسين (2006). مهارات التدريس: رؤية في تنفيذ التدريس. القاهرة: عالم الكتب، ط3.
- 15- زيتون، حسن حسين (2008). تعليم التفكير رؤية تطبيقية في تنمية العقول المفكرة. القاهرة: عالم الكتب، ط3.
- 16- سدره، فايزة (2000). تقويم أداء الطلاب المعلمين للكفايات التدريسية اللازمة لتدريس الرياضيات ومدى استخدامهم لبعض نظريات التعلم. مجلة كلية التربية، مجلد (16)، العدد (1)، جامعة أسيوط، ص ص 127 - 157.
- 17- السرور، ناديا هائل (2005). تعليم التفكير في المنهج المدرسي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1.
- 18- سعادة، جودت أحمد (2003). تدريس مهارات التفكير (مع منات الأمثلة التطبيقية). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1.
- 19- السليمان، سليمان بن سعد (2001). مدى معرفة معلمي المواد الاجتماعية في المرحلة المتوسطة لمهارات التفكير الناقد ومدى اهتمامهم بها. الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد (74)، جامعة عين شمس: القاهرة.
- 20- السنافي، سامية عباس (2009). درجة معرفة معلمي الاجتماعيات لمهارات التفكير الناقد ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظرهم في منطقة حولي التعليمية (الكويت). مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية: الأردن.
- 21- العابد، سلامة (1998). الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر معلمي ومشرفي الرياضيات والأساتذة المختصين بجامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- 22- العازمي، عواد عبد الهادي (2008). دور معلم التربية الإسلامية في تنمية مهارات التفكير الناقد الطلبة المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية: الأردن.
- 23- العتوم، عدنان يوسف والجراح، عبدالناصر ذياب و بشارة، موفق (2009). تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية. عمان، الأردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
- 24- عرفشة، بديعة حسن (1430). فعالية دورة التعلم المعدلة المصاحبة بالانشطة العلمية في تنمية التحصيل والتفكير الناقد والاتجاه نحو مادة الأحياء لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- 25- علي، أشرف (1999). دراسة بعض المهارات المهنية اللازمة لتدريس الرياضيات في المرحلة الإعدادية وأثر عامل الخبرة على توافرها لدى معلمي هذه المرحلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- 26- الغامدي، فريد علي (1430هـ). مدى ممارسة معلم التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية لمهارات تنمية التفكير الابتكاري. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الأول، جامعة أم القرى.
- 27- الغامدي، نورة بنت سعد بن علي (2009). فاعلية برنامج مقترح قائم على نموذج باير Beyer لتعليم مهارات التفكير الناقد في تنمية التفكير الرياضي والتحصيل في الهندسة لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 28- الغرابية، سالم علي (2009). مهارات التفكير وأساليب التعلم. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط 1.
- 29- القاضي، زينب محمد (2008): فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات التخطيط الأساسية لتدريس الرياضيات لدى الطالبات المعلمات بكلية التربية للبنات بمكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 30- القرني، تميم قبيلان (1430). مدى ممارسة معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية لبعض السلوكيات التدريسية المنمية للتفكير الناقد لدى التلاميذ. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 31- قرني، زبيدة محمد (2002): فاعلية برنامج مقترح لتعليم التفكير الاستدلالي المنطقي وبعض جوانب التعلم من خلال تدريس وحل المسائل الفيزيائية لدى طلاب الصف الأول الثانوي، المؤتمر العلمي السادس: التربية العلمية وثقافة المجتمع، 28-31 يوليو، المجلد 1، القاهرة: جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للتربية العلمية، 1-49.
- 32- اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي أحمد (2003). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. ط3، القاهرة: عالم الكتاب.
- 33- اللهبي، ناصر حامد (1420). أساليب التفكير المفضلة لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمكة المكرمة: دراسة نفسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة أم القرى.
- 34- مرعي، توفيق و الحيلة، محمد (1423). طرائق التدريس العامة، الأردن: دار المسيرة.
- 35- مصطفى، فهيم (2002). مهارات التفكير في مراحل التعليم العام. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 36- النذير، محمد عبدالله (2004). برنامج مقترح لتطوير تدريس الرياضيات في المرحلة المتوسطة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة الملك سعود: الرياض.
- 37- هلال سامية حسنين عبد الرحمن بيومي (2002). برنامج مقترح لتنمية مهارات التفكير الرياضي لدى طلاب كلية التربية شعبة الرياضيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها.

38- الهويدي، زيد (2006) (ب): استراتيجيات معلم الرياضيات الفعال، العين، الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

39- يحي، حسن عايل أحمد و المنوفي، سعيد جابر (1999). المدخل إلى التدريس الفعال. الرياض: الدار الصولتية، ط 1.

### 3.6. المراجع الأجنبية:

40 - Innabi, H. & El Sheikh, O. (2007): The Change in Mathematics Teachers Perceptions of Critical Thinking after 15 Years of Educational Reform in Jordan, **Educational Studies in Mathematics**, v64 n1 p45-68 Jan. 121 National Council of Teachers of Mathematics (NCTM) (2000): Principles & Standards for School Mathematics. Available at:

41 – National Council of Teachers of Mathematics (NCTM) (2000): **Principles & Standards for School Mathematics**. Available at :<http://standards.nctm.org>.

42- Watson, E. & Glaser, M. (1980). Watson - Glaser manual forms A. B and C. **the Psychological Corporation**: U.K.

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.10](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.42.10)