# المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

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

www.ijrsp.com

**المجلد الرابع**

**الإصدار السابع والأربعون**

**تأريخ النشر : 20 – سبتمبر – 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 الشّويلي

د. حنان عبد الغفار عطية ابراهيم

د. عبد الفتاح شهيد

أ.د جمال رجب عبد الحسيب

د. توفيق عطاء الله

د. أماني أبوزيد

د. إخلاص محمد عبد الرحمن حاج موسى

د. عبد الوهاب علي مؤمن علي

د. محمد غلبان

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع – الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

**فهرس العدد:**


| No | عنوان البحث | اسم الباحث / الباحثين | الدولة | رقم الصفحة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض) | الدكتور/ ناصر بن حسين النويصر، الدكتور/ ابهيجيت غوش، الدكتور/ محمد أنس شمسي | المملكة العربية السعودية | 36 - 6 |
| 2 | الوعي الثقافي المعلوماتي وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني (دراسة ميدانية) | الأستاذ الدكتور/ عوض بن زريبان الجهني | المملكة العربية السعودية | 63 - 37 |
| 3 | أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعين الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030 | الباحثة/ رزان سليمان السلمي، الباحثة/ ندى أحمد محمد سلامة، الباحثة/ تماضر عبد العزيز البريدي | المملكة العربية السعودية | 98 - 64 |
| 4 | مناهج الحاسب والتقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية (دراسة مقارنة) | الدكتورة/ إيمان صالح الضلعان، الأستاذ الدكتور/ محمد بن شديد البشري | المملكة العربية السعودية | 145 - 99 |
| 5 | دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية) | الباحث/ عبد المنعم ياسين الشهري | المملكة العربية السعودية | 181 - 146 |
| 6 | الاستقصاء عن أهمية الحوكمة المقننة المستدامة لتدعيم الإدارة الذاتية اللامركزية المرئية على خدمة المجتمع ومكافحة الفساد | الدكتور/ أحمد محمد السيد عابد، الدكتور/ علي بن سعيد العرجاني، الدكتور/ تامر سامي جعفر | المملكة العربية السعودية | 224 - 182 |
| 7 | مستوى جودة الحياة الوظيفية بقطاعات عمل منطقة المدينة المنورة | الباحثة/ سندس محمد سهل سمارن | المملكة العربية السعودية | 264 - 225 |
| 8 | أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية | الباحث/ ماجد هليل العتيبي، الباحث/ عبدالله عابد الحمياني، الباحثة/ مها محمد الرويلي | المملكة العربية السعودية | 308 - 265 |
| 9 | The impact of the Fraud Examiners on Fraud Risk Management in Lehman Brothers Inc. in the financial crisis in the United States | Ahmed Farouk Ali Mohammed | Saudi Arabia | 336 - 309 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 10 | العلاقة الزوجية في ضوء مفاهيم النظرية الاجتماعية التبادلية | الباحثة/ منيفة بنت سمير سليم الحربي | المملكة العربية السعودية | 357 - 337 |
| 11 | The impact of using Artificial intelligence in projects management Decision-Making within private sector in the kingdom of Saudi Arabia | Mohamed Moustafa Bakr, Omar Abu Farea, Abdulaziz Jadaa | Saudi Arabia | 379 - 358 |
| 12 | الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي (دراسة تطبيقية على موقع وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية) | الباحثة/ حنان عفينان العصلاني، الباحثة/ غدير لافي المحمدي، الباحثة/ أمل عبد الله المطيري، الدكتورة/ ليلى عابد اليوبي | المملكة العربية السعودية | 410 - 380 |
| 13 | دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي مركز الوطني للأرصاد بجدة) | الباحث/ أحمد علي صالح الزهراني | المملكة العربية السعودية | 444 - 411 |
| 14 | الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية للموظفات الإداريات في الجامعات السعودية | الباحثة/ وجدان عبد الله بن هليل، أ.د/ عبد العزيز محمد بن حسين، أ.د/ ربى عبدالمطلوب معوض | المملكة العربية السعودية | 464 - 445 |
| 15 | الاضطرابات العقلية الناتجة عن الإدمان على تصفح الشباب المغاربة للمواقع الإباحية | الدكتور/ التومي محمد، الباحث/ أيوب ألشبلي | المملكة المغربية | 497 - 465 |
| 16 | ابتكار تصاميم زخرفية من بعض الجداريات التقليدية العسيرية (القط العسيري) وتوظيفها في الملابس العصرية | الباحثة/ حياه بنت ناجي القحطاني، الدكتورة/ سناء بنت معروف بخاري، الباحثة/ روان بنت عبد الله القحطاني، الباحثة/ ريما بنت فهد البداح، الباحثة/ ساره بنت مزيد البقمي، الباحثة/ عهد بنت علي المشنوي | المملكة العربية السعودية | 519 - 498 |
| 17 | بعض المعيقات الإبستمولوجية للثقافة العربية في مواجهة الدرس اللساني المعاصر | الدكتور/ سالم الرامي | المملكة المغربية | 536 - 520 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 18 | تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية | الباحث/ أحمد صالح فرحان علي، الدكتور/ عثمان موسى عثمان عقيلي | المملكة العربية السعودية | 578 - 537 |
| 19 | درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة | الباحثة/ ساره علي مسعد المرواني، إشراف الدكتورة/ ريمه أحمد إبراهيم يوسف | المملكة العربية السعودية | 611 - 579 |
| 20 | إشكالية تصنيف العلوم وعلاقتها بالمدينة الفاضلة عند الفارابي (الوجه الإبداعي في فلسفة المعلم الثاني) | الباحث/ بوشتى القسمي | المملكة المغربية | 632 - 612 |

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية

## (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)

# The Impact of Applying TQM in Improving Institutional Performance in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Charities in Riyadh)

**إعداد: الدكتور/ ناصر بن حسين النويصر**

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

Email: Alnowesser@gmail.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**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (86) مبحوثا. بناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة أفراد مجتمع الدراسة. تم استرداد (83) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تم استبعاد عدد (2) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (81) استبانة، وتمت معالجتها من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر - التوجه الإستراتيجي - التدريب والتطوير) في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تتبنى الجمعيات الخيرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، أن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن، أن تتسم قرارات الجمعيات الخيرية بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي.

# The Impact of Applying TQM in Improving Institutional Performance in the Kingdom of Saudi Arabia (a Field Study on a Group of Charities in Riyadh)

**Dr. Nasser Bin Hussen Alnowesser**

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

Email: Alnowesser@gmail.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 study aimed to identify the impact of Total Quality Management in improving institutional performance in a group of charities in Riyadh in the kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive-analytical approach, and the questionnaire as the main data collection tool. The study community consists of stakeholders, decision makers and all employees with senior administrative levels (General Manager, Director, Branch Manager, Head of department), where the number of members of the study community reached (86) researchers. Accordingly, the questionnaire was distributed to all members of the study community. (83) questionnaires were recovered, and after examining the recovered questionnaires, (2) of them were excluded because they were not suitable for analysis, and thus the number of questionnaires valid for analysis is (81) questionnaires, processed through the statistical analysis program (SPSS). The study has reached a number of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant impact of the impact of Total Quality Management (continuous improvement - strategic orientation - training and development) in improving institutional performance within charities in Riyadh, Saudi Arabia at a significant level ($\alpha \leq 0.05$). The heterogeneity test also showed that there were no significant differences in the opinions of the study sample on improving institutional performance due to gender, age and the number of years of experience within charities in the city at a significant level ($\alpha \leq 0.05$).

The presence of significant differences in the opinions of the study sample about improving institutional performance attributed to the academic qualification variable.

The study came up with a number of recommendations, the most important of which are: charities adopt the application of Total Quality Management in all operations and activities in an organized scientific manner, to use specialized expertise in this regard, that the decisions of charities be realistic by relying on the standards of Total Quality Management to prove the effectiveness of decisions.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Institutional Performance.

## 1. المقدمة:

شهد العالم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين. لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يُعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للجودة. تحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

لهذا تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يعتبر العمل التطوعي أحد أهم روافد التنمية والدعم الاجتماعي، ونظراً لأهميته فقد تطور ليصبح صناعة عالمية لها دور مؤثر في مواجهة الأزمات والكوارث الإنسانية، وكذلك محاربة الفقر والجهل، وحماية حقوق الإنسان، وله أهمية في تطوير المجتمع المدني وتعزيز رأس المال الاجتماعي، ومما يدل على الاهتمام العالمي فقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة السنة الدولية للمتطوعين لعام 2001م. إن نظرتنا إلى العمل التطوعي على أنه ممارسة إنسانية راقية تجسد نهجاً وسلوكاً حضارياً يُعبر عن مدى رُقي الأمم والشعوب، وذلك لما يمثله من رمز للتآخي والتآزر والتعاون، وأيضاً لارتباطه الوثيق وتعبيره الصادق عن أرفع معاني وقيم الخير الإنسانية، كما يمثل العمل التطوعي إحدى القيم الأساسية للتفاعل الإنساني للبناء في المجتمعات المتحضرة. مع الاتجاه الحديث في الأعمال التجارية والخدمية العالمية، تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. تستخدم المنظمات إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع منذ عام 1920م،

وبالتالي توصلت العديد من المنظمات إلى استنتاج مفاده أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفعال يمكن أن يحسن قدراتها ويوفر مزايا استراتيجية في السوق العالمية (Pattanayak, 2017).

تعتبر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة قضية متقاطعة في جوانب مختلفة من إدارة الأعمال وظلت قضية تثير قلق المديرين والباحثين والعلماء. أشار بعض الباحثين إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة (درويش، 2017).

في الوقت نفسه، أشارت العديد من المنظمات إلى أنها تمتعت بفوائد كبيرة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك المكاسب المالية وتحسين الأداء التشغيلي ورضا العملاء ورضا الموظفين (بانواتوانيتش، نجوين، 2017). وحيث أن العمل التطوعي له خصوصيته وطابعه الإنساني، وهو خدمة تقدم للمحتاجين ولضمان استمرارها فينبغي أن يُجوّد أداء هذه الخدمة وفق معايير الجودة لتلبية حاجيات وتوقعات العميل أي المنتفع بهذه الأعمال التطوعية. وعليه يحتاج العمل التطوّعي إلى إدارة جودة شاملة لرفع مستوى الأداء، ومن هنا تجلت لنا مشكلة البحث بالسعي نحو الإجابة على تساؤل البحث الرئيسي وهو **"ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية؟"** ويتفرع من سؤال البحث الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما هي متطلباتها؟
2. ما هو مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟
3. ما هو مستوى تقييم الأداء داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها داخل الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير خدمات القطاع الثالث عامة والجمعيات الخيرية خاصة، وأيضا الارتقاء بجودتها بغرض دعم الميزة التنافسية لها.
- محاولة وضع تصور لإطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي.
- الوقوف على مستويات تطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة.
- محاولة إظهار مستوى الالتزام باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة كأساس لتطوير الأداء.
- التعرف على مستوى تقييم وتطوير الأداء في الجمعيات الخيرية محل الدراسة.
- يأمل الباحث بأن تضيف هذه الدراسة شيئاً إلى رصيد المعرفة العلمية، مما يثري المكتبة الجامعية من جهة وأن تكون الدراسة مرجعية للجهات ذات العلاقة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد متخذي القرار في الجمعيات الخيرية محل الدراسة على تفعيل تطبيقات وأدوات وأساليب الجودة الشاملة والاستفادة المثلى منها.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع ثقافة الجودة والفهم الصحيح لأبعادها، ومدى تأثيرها على كفاءة وفاعلية المنظمات، عدا عن كونها تبحث في أحد الروافد الهامة في أحد القطاعات الهامة والناشئة في المملكة العربية السعودية وهو القطاع الغير ربحي، فموضوع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي يشكل أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بجودة المنظمات. والتي بدورها تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة في هذا المجال. وقد أخذت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في قطاع الأعمال الربحي والغير ربحي منه على وجه التحديد. وبالتالي محاولة إثراء المادة العلمية من ناحية تسليط الضوء على وجود تطبيق لأدوات الجودة في مؤسسات القطاع الغير ربحي. وكذا توضيح مؤشرات الأداء بأبعادها الإدارية والمجتمعية. ومحاولة تطوير العلاقة التبادلية بين كفاءة وفعالية استخدام وتطبيق أدوات الجودة وأساليبها على مستويات تطوير أداء الجمعيات الخيرية، خاصة في ظل وجود توجه يبدو حقيقياً داخل هذه المنظمات. بناءً على ما قامت به الجهة الرقابية من إصلاحات شاملة وعميقة وإخضاع تلك المنظمات للمساءلة والتقييم للأداء باستمرار، ما يعني حتمية توجه هذه المنظمات إلى استخدام أساليب وأدوات جديدة وإدارة الجودة مما سينعكس على تطوير الأداء الخاص بها. وعليه يمكن اعتبار هذه الدراسة لبنة في مجال البحوث الهادفة إلى سيادة التحسين المستمر في نمط أداء الجمعيات الخيرية.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

#### 1.4.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
  - لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

#### 2.4.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري

#### 1.1.2. إدارة الجودة الشاملة:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماماً خاصاً، في ظل التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر التي تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي بين الدول حيث أنها تعتمد على ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال هي: تحقيق رضا المستهلك، مساهمة العاملين في المنظمة، واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة. حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظواهر الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات العميل الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمنظمة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المنظمة وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء...إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير العملاء كالموردين وغيرهم.

ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي تشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين. إدارة الجودة الشاملة هي نشاط استراتيجي مستمر ذو أفق طويل الأمد ويشكل جزءاً مهماً وأساسياً من ثقافة المنظمة وأحد ركائز دستورها، وهي ليست مجرد شعارات بل واقع عملي ملموس يشعر به العميل (عزت، 2008).

وأشارت بعض الكتب إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني الإدارة بمعنى التطوير المستمر والحفاظ على القدرات المختلفة للمنظمة، والجودة تعني تلبية توقعات العميل والنظر بأعينه الشاملة، وتطبيق البحث عن الجودة في جميع المجالات والأنشطة والعمليات بدءاً من احتياجات العميل وتنتهي بالتقييم الدقيق (العبادي، 2013).

هي أسلوب إداري متكامل يقوم على الالتزام التام بمبدأ الجودة من جانب الإدارة والموظفين، والتركيز على العملاء والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتي من خلالها يتم تمكين إدارة المنظمة بشكل أفضل، والتركيز على التحسين المستمر لجميع العمليات وفي مراحل العمل المختلفة بطريقة تمنع حدوث الأخطاء (Bockmish, 2011).

**بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما (مأمون السلطي وآخرون، 1999):**

- **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهذه المعايير تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن... إلخ.
- **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة درجة رضا العملاء (داخلياً وخارجياً)، وزيادة قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية السريعة، وزيادة الربحية وتقليل التكاليف، وتقصير الوقت اللازم لإتمام العمل، وتقليل نسبة العيوب والأخطاء، وتنمية المهارات، وتشجيع عمليات التطوير المستمر (وفاء سعود، 2011).

أكدت إحدى الدراسات أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعبر عن التميز في الأداء والتحسين استجابة لمتطلبات العملاء ولهذا حظيت باهتمام واسع بعد أن حققت العديد من المكاسب لمنظمات الأعمال، وبالتالي تمثل نهجاً متكاملاً لخدمة العملاء، وعملية متكاملة تشمل جميع الوظائف والأنشطة بطريقة متسلسلة لأنها ليست مجرد إدارة متخصصة تهدف إلى تحقيق الجودة في مجال معين داخل المنظمة، وأن أي خلل في هذه السلسلة يعتبر ضعفاً يؤثر على إدارة الجودة الشاملة (جمال الدوسور، 2017).

### 2.1.2. الأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها (الزطمة، 2011).

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (بو كريطة، 2011).

تسعى المؤسسات إلى الارتقاء بأدائها، وتعمل على التطور والتحسين المستمر في البرامج والخدمات التي تقدمها، وذلك لتمتعها بخصوصية تجعل منها قبلة لكل رواد العلم وراغبي تطوير المعارف الكونية، لذا كان حتماً عليها أن تقدم الأفضل وأن تبقى في الصدارة لكل جديد من العلوم والمعارف التي تؤدي لتحسن أدائها. وفي هذه السطور نسلط الضوء على ما كتب في المضمار بما يخدم موضوع الدراسة.

ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد في المؤسسة، ومدى القيام بدوره، للحصول على نتائج نهائية، فالعامل الجيد في المؤسسة تكون نتائجه عالية الأداء، كما ويسهم في تقليل المشاكل في المؤسسة، وتعددت التعريفات فيه ومنها (الدوسري، 2016):

عرّف (ربابعة،2011)، الأداء المؤسسي بأنه: "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البينية المتبادلة).

ويعُرف (المدهون، 2014)، الأداء المؤسسي بأنه: "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية".

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة (مخيمر وآخرون، 1999):

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

**هذا وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن الأداء المؤسسي:**

- هو "درجة تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية".
- هو "درجة تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

**دراسة (الفاضل، أبوالروس، 2022) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الخليل)، والبالغ عددهم (2072) موظفاً، وتم توزيع (370) استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرد منها (305) استبيان بنسبة استرداد بلغت (82.4%)، وبالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (75.72%)، كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (73.93%)، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة (0.591)، ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، في الأداء المؤسسي وتفسر ما نسبته (39.5%) من التغير في مستوى الأداء المؤسسي. خرجت الدراسة بتوصيات منها أن تولي الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرةٍ في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها. وكذا زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز، وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل.

**دراسة (الفياض، 2020) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين).**

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسساتي لدى شركة وساطة تأمين في الامارات العربية المتحدة، كذلك تسعى هذه الرسالة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيانين منفصلين لاختبار الفرضيات المطروحة أحدهما على مستوى العميل والآخر الموظفين في الشركة وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العملاء عددهم 68 وأجاب على استبيان الموظفين 17 موظف بعد التدقيق تم قبول معظم الإجابات وقد توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل الشركة الفنية لخدمات التأمين – مكان الدراسة- بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العميل، بينما اعتبر متغير التحسين المستمر الأقل من حيث التطبيق. كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود اهتمام كبير من قبل هذه المؤسسة بالأداء المؤسسي لأقسامها ومهامها والعمل الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والعاملين والمجتمع. أظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدتها الباحثة في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع.

**دراسة (عبد الرحمن، 2018) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية

من المبحوثين الذين بلغ عددهم (256) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

**دراسة (درويش، 2017) بعنوان: دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية.**

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل ودراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورةٍ متوسطة، كما أن هنالك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السليمانية.

**دراسة (بن عودة وأيوب، 2017) بعنوان: طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران.**

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسستين الإنتاجيتين بولاية وهران، حيث كانت العينة (65) عاملاً من كلاً المؤسستين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسستين محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

**دراسة (بدر والمدهون، 2017) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، وتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزةٍ، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90%). وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

**2.2.2. الدراسات الأجنبية:**

**Study (Gezew Megersa, 2022)**

**بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة: دراسة حالة على شركة الإسمنت الوطنية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركة مساهمة الإسمنت الوطنية، كما هدفت إلى سد الفجوة في الأدب والمعرفة بإدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة تصميم بحث توضيحي ووصفي واستخدمت المنهج المختلط، وتم إجراء الاستبيان باستخدام الاستبيانات المنظمة والمدارة ذاتياً والمغلقة والتي تم توزيعها على موظفي شركة مساهمة الإسمنت الوطنية الذين يعملون في وحدات مختلفة من الشركة. تم استخدام الإحصاء الوصفي والأدوات الإحصائية للارتباط لفحص العلاقة بين مكون إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي،

كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس آثار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. تم جمع بيانات الدراسة من كل من مصادر البيانات الأولية والثانوية. اعتمدت الدراسة على أسلوب أخذ العينات الاحتمالية، وتحديداً أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية، وتقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد. تم إجراء تحليل الارتباط لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات، في حين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لوصف التأثير السببي بين المتغيرات التابعة والمستقلة قيد البحث. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودلالة إحصائية بين جميع تراكيب إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة. فيما يتعلق بتحليل الانحدار، وجدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على أداء المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وأوصت الدراسة الشركات بضرورة استمرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء.

**Study (Mahmoud Abbas Ahmad, 2022)**

**بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الخدمات النيجيري.**

هدفت الدراسة إلى محاولة فحص تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع الخدمات النيجيري. من خلال طريقة الاستبيان تم جمع البيانات من المنظمة المختارة في قطاع الخدمات. توصلت الدراسة إلى أن آثار عدم المشاركة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل جميع مستويات الإدارة، والتحديات التي تعطل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، والفشل في تنظيم تدريب متكرر للموظفين فشل تنظيمي، إن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير في الأداء التنظيمي. وبالتالي، فإن أي شركة لا تراعي الجودة، لا بد أن يكون العملاء غير راضين ونتائج هذا النهج هي خسارة العملاء وفرص أكبر للمنافسين للاستفادة من احتياجات السوق، وبالتالي فإن الاهتمام باحتياجات العملاء جعل الجودة أولوية. وأوصت الدراسة بأن تتكاتف جميع مستويات الإدارة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حتى يتم تحقيق الجودة.

**Study (Kagiri & Njung, 2020)**

**بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة Limited Horticulture F واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي، حيث بلغت العينة (46) مفردة. وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، تركيز العميل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة).

## 3. منهجية البحث

### 1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، اعتمدنا في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث

يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

### 2.3. مصادر البيانات:

#### 1.2.3. البيانات الأولية:

وهي مجموعة البيانات التي يتم جمعها بشكل مباشر من خلال المقابلات أو الاستبيانات بحيث تكون تلك البيانات فريدة بالنسبة للشخص التي قام بجمعها وتكون متاحة أو متوفرة فقط لذلك الشخص أو ممن يختار من الأشخاص. ومن مزايا استخدام البيانات الأولية أن الباحثين يجمعون المعلومات لأغراض محددة من دراستهم، حيث تكون الأسئلة التي يطرحها الباحثون مصممة خصيصاً لاستخراج البيانات التي من شأنها مساعدتهم في دراستهم.

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكُتّاب والباحثون بخصوص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

#### 2.2.3. البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضاً استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

### 3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية العليا (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض حيث بلغ عددها (7) جمعيات خيرية وتعمل جميعها في مدينة الرياض، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الجمعيات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (86) مبحوثاً والذين يمثلون كامل مجتمع الدراسة. أستهدف الباحث كامل مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيان عليه كعينة الدراسة والبالغ عددهم (86) مبحوثا حيث تم استرداد (83) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (2) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (81) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (97.59%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

### 4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. احتوى الاستبيان على (خمسة وعشرون) سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة بالنوع والجنس والخبرة والمؤهل الدراسي...الخ.

**وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) ثلاثة أجزاء هي:**

1. الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) لغرض وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. الجزء الثاني: تضمن مقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التوجه الإستراتيجي، التدريب والتطوير)، حيث احتوى على (16) فقرة لقياسها.
3. الجزء الثالث: تضمن مقياس تحسين الأداء المؤسسي، حيث احتوى على (9) فقرات لقياسها.

### 5.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

**جدول 1 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة**

| Reliability Statistics | |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | No. of Items |
| .980 | 4 |

**جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة**

| عدد الفقرات | المتغير | | معامل كرونباخ الفا |
|---|---|---|---|
| 5 | إدارة الجودة الشاملة | التحسين المستمر | .876 |
| 5 | | التوجه الإستراتيجي | .946 |
| 6 | | التدريب والتطوير | .945 |
| **16** | **الإجمالي** | | **.967** |
| 9 | **تحسين الأداء المؤسسي** | | .962 |
| 9 | **الإجمالي** | | .962 |
| **25** | **الإجمالي الكلي** | | **.980** |

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.980) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقق شرط الثبات وهو (0.60).

### 6.3. ملائمة البيانات:

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، فقد تم اجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

**جدول 3 - اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

| | المتغير | Shapiro-Wilk | Kolmogorov-Smirnov | النتيجة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | التحسين المستمر | 0.687 | 0.200* | تتبع التوزيع الطبيعي |
| 2 | التوجه الإستراتيجي | 0.719 | 0.212* | |
| 3 | التدريب والتطوير | 0.09 | 0.200* | |
| 4 | تحسين الأداء المؤسسي | 0.292 | 0.200* | |

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن كافة محاور ومتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة (Sig.) أكبر من (0.05).

## 4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

### 1.4. المتغيرات المستقلة:

#### 1.1.4. إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر):

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 4 -المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)**

| إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
| 1 | تسعى الجمعية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. | 4.58 | 0.85 | 1 | مرتفع |
| 2 | تعمل الجمعية على تطوير خدمات جديدة. | 4.27 | 1.03 | 2 | مرتفع |
| 3 | تسعى الجمعية لتطوير الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات للمستفيدين. | 4.23 | 0.99 | 3 | مرتفع |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | لدى الجمعية القدرة على الاستجابة للظروف المحيطة. | 4.13 | 0.94 | 4 | مرتفع |
| 5 | تقوم إدارة الجمعية بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات المستفيدين ورغباتهم بشكل مستمر. | 3.83 | 1.10 | 5 | مرتفع |
| المتوسط العام | | 4.21 | 0.79 | مرتفع | |

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تسعى الجمعية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة (تعمل الجمعية على تطوير خدمات جديدة (على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (1.03). وحصلت فقرة (تسعى الجمعية لتطوير الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات للمستفيدين) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (0.99). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (لدى الجمعية القدرة على الاستجابة للظروف المحيطة) بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أقل من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (0.94). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تقوم إدارة الجمعية بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات المستفيدين ورغباتهم بشكل مستمر) بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.21) وانحراف معياري (1.10).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التحسين المستمر) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.

### 2.1.4. إدارة الجودة الشاملة (التوجه الاستراتيجي):

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 5 -المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)**

| إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
| 1 | تأخذ الجمعية إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية لها. | 4.08 | 1.03 | 1 | مرتفع |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تقوم الجمعية بتغيير الخطة الاستراتيجية باستمرار تبعا لتغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم. | 3.79 | 1.17 | 3 | مرتفع |
| 3 | تسعى الجمعية باستمرار بفحص آثار تطبيق الخطة الاستراتيجية الموضوعة سلفاً والمتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. | 3.90 | 1.02 | 2 | مرتفع |
| 4 | تقوم الجمعية بدراسة البيئة الخارجية والداخلية قبل وضع الخطة الإستراتيجية لها. | 3.73 | 1.16 | 5 | مرتفع |
| 5 | تعمل الجمعية على توظيف مختصين بوضع الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها. | 3.77 | 1.10 | 4 | مرتفع |
| المتوسط العام | | 3.85 | 0.99 | مرتفع | |

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تأخذ الجمعية إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة إستراتيجية لها) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرة (تسعى الجمعية باستمرار بفحص آثار تطبيق الخطة الإستراتيجية الموضوعة سلفا والمتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.02). وحصلت فقرة (تقوم الجمعية بتغيير الخطة الإستراتيجية باستمرار تبعا لتغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.17). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (تعمل الجمعية على توظيف مختصين بوضع الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.10). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تقوم الجمعية بدراسة البيئة الخارجية والداخلية قبل وضع الخطة الإستراتيجية لها) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.85) وانحراف معياري (1.16).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التوجه الإستراتيجي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.

### 3.1.4. إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 6 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)**

| إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
| 1 | تقوم إدارة التدريب داخل الجمعية بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال وضع خطة سنوية. | 3.71 | 1.18 | 4 | مرتفع |
| 2 | يتم تصميم الدورات التدريبية بناء على المشكلات القائمة في العمل بهدف حلها. | 3.75 | 1.02 | 3 | مرتفع |
| 3 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الجمعية بناء على نتائج تقييم الأداء. | 3.50 | 1.29 | 6 | مرتفع |
| 4 | تستخدم الجمعية الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب. | 3.77 | 1.08 | 2 | مرتفع |
| 5 | تستخدم الجمعية أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربين. | 3.69 | 1.15 | 5 | مرتفع |
| 6 | تؤهل الجمعية منسوبيها للتعامل مع الحالات الاستثنائية. | 3.96 | 1.03 | 1 | مرتفع |
| المتوسط العام | | 3.73 | 1.00 | مرتفع | |

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تؤهل الجمعية منسوبيها للتعامل مع الحالات الاستثنائية) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.73)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرة (تستخدم الجمعية الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.08). وحصلت فقرة (يتم تصميم الدورات التدريبية بناءً على المشكلات القائمة في العمل بهدف حلها) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.02). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (تقوم إدارة التدريب داخل الجمعية بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال وضع خطة سنوية) بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.18). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تستخدم الجمعية أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدربين) بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.15). وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل الجمعية بناء على نتائج تقييم الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (3.5) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.29).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التدريب والتطوير) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.

## 2.4. المتغيرات التابعة:

### 1.2.4. تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي):

وحتى نتمكن من وصف مستوى أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها كما يلي:

**جدول 7 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي)**

| تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
| 1 | يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة داخل الجمعية وفقا للخطط المعدة مسبقا. | 3.92 | 1.18 | 6 | مرتفع |
| 2 | تضع الجمعية مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي. | 3.88 | 1.06 | 7 | مرتفع |
| 3 | يتم تنفيذ المعاملات والمهام داخل الجمعية في الوقت المحدد لها. | 4.00 | 1.09 | 2 | مرتفع |
| 4 | تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية. | 3.96 | 1.20 | 3 | مرتفع |
| 5 | تأخذ الجمعية بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين بهدف تحسين الأداء. | 3.79 | 1.20 | 8 | مرتفع |
| 6 | تسعى الجمعية باستمرار بمتابعة المستفيدين حتى بعد حصولهم على الخدمة. | 3.96 | 1.03 | 4 | مرتفع |
| 7 | تعمل الجمعية على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار. | 3.94 | 1.14 | 5 | مرتفع |
| 8 | تتفادى الجمعية باستمرار الاخطاء السابقة في حالة وجودها. | 3.73 | 1.14 | 9 | مرتفع |
| 9 | تحرص الجمعية على تحسين الأداء بشكل مستمر. | 4.15 | 1.13 | 1 | مرتفع |
| المتوسط العام | | 3.92 | 0.99 | مرتفع | |

يظهر الجدول في الأعلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور تحسين الأداء المؤسسي (تحسين الأداء المؤسسي)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة (تحرص الجمعية على تحسين الأداء بشكل مستمر (بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، فيما حصلت الفقرة (يتم تنفيذ المعاملات والمهام داخل الجمعية في الوقت المحدد لها) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.09). وحصلت فقرة (تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية) على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.20). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة (تسعى الجمعية باستمرار بمتابعة المستفيدين حتى بعد حصولهم على الخدمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.03). وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة (تعمل الجمعية على تطوير وتحديث الأنظمة التقنية المتبعة فيها باستمرار) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.14). وفي المرتبة السادسة جاءت فقرة (يتم تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة داخل الجمعية وفقا للخطط المعدة مسبقاً) بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو يساوي المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.18). وفي المرتبة السابعة جاءت فقرة (تضع الجمعية مؤشرات قياس محددة ومناسبة لقياس الأداء المؤسسي) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.06). وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة (تأخذ الجمعية بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين بهدف تحسين الأداء) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.20). وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرة (تتفادى الجمعية باستمرار الاخطاء السابقة في حالة وجودها) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (1.14).

بشكل عام هذه النتيجة تؤكد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تحسين الأداء المؤسسي، حيث كان مرتفعاً، ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تحسين الأداء المؤسسي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

## 5. اختبار فرضيات الدراسة

### 1.5. الفرضية الرئيسية الأولى:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

**جدول 8 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الأولى**

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R | R2 | F | Sig. (F) | β | t | Sig. (t) | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تحسين الأداء المؤسسي | أثر إدارة الجودة الشاملة | 0.919[a] | 0.844 | 249.209 | .000[b] | 0.919 | 15.787 | .000 | 1.00 |

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (أثر إدارة الجودة الشاملة)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبر فيه متغير أثر إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (249.209) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (84.4 %) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وأثر إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) بقيمة (0.919) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن أثر إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.919) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناءً على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. **يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).**

### 1.1.5. الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

**جدول 9 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الأولى**

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R | R2 | F | Sig. (F) | β | t | Sig. (t) | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تحسين الأداء المؤسسي | التحسين المستمر | 0.859[a] | 0.738 | 129.786 | .000[b] | 0.859 | 11.392 | .000 | 1.00 |

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (التحسين المستمر)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التحسين المستمر كمتغير مستقل، وتحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (129.786) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (73.8 %) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) والتحسين المستمر (المتغير المستقل) بقيمة (0.859) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما زاد التحسين المستمر (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.859) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناءً على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. **يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05).**

### 2.1.5. الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤ 0.05).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤ 0.05).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (بإبعادها) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

**جدول 10 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثانية**

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R | R2 | F | Sig. (F) | β | t | Sig. (t) | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تحسين الأداء المؤسسي | التوجه الاستراتيجي | 0.904[a] | 0.818 | 206.542 | .000[b] | 0.904 | 14.372 | .000 | 1.00 |

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (التوجه الاستراتيجي)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل، ومتغير تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (206.542) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (81.8 %) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) والتوجه الاستراتيجي (المتغير المستقل) بقيمة (0.904) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التوجه الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.904) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. **يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).**

### 3.1.5. الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل معرفة العلاقة بين أثر إدارة الجودة الشاملة (بإبعادها) وتحسين الأداء المؤسسي، وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

**جدول 11 - نتيجة تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الفرعية الثالثة**

| المتغير التابع | المتغير المستقل (المفسرة) | R | R2 | F | Sig. (F) | β | t | Sig. (t) | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تحسين الأداء المؤسسي | التدريب والتطوير | 0.427[a] | 0.684 | 99.721 | .000[b] | 0.397 | .827 | .000 | 1.00 |

من أجل معرفة العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والمتغيرات المفسرة (التدريب والتطوير)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغير التدريب والتطوير كمتغير مستقل، ومتغير تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة (99.721) بدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة (المتغير المستقل) تفسر (68.4 %) من التباين الحاصل في تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع) والتدريب والتطوير (المتغير المستقل) بقيمة (0.397) وهي ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير (كمتغير مستقل) بمقدار وحدة واحدة تحسن مستوى الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) بمقدار (0.397) وحدة. كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية (VIF) حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1.00) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج.

**النتيجة:** بناء على نتائج التحليل السابق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن الانحدار معنوي. **يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05).**

## 2.5. الفرضية الرئيسية الثانية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05).

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى للبيانات الشخصية داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05). وللتأكد من صحة الفرضية من عدمها سيتم تقسيم الفرضية إلى عدد من الفرضيات الفرعية كما يلي:

### 1.2.5. الفرضية الفرعية الأولى:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية (α≤0.05).

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير النوع من خلال اختبار (ليفين) كما يلي:

**جدول 12 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الأولي**

| Test of Homogeneity of Variance | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| الأداء المؤسسي | Based on Mean | 2.283 | 1 | 46 | .138 |
| | Based on Median | 1.578 | 1 | 46 | .215 |
| | Based on Median and with adjusted df | 1.578 | 1 | 36.119 | .217 |
| | Based on trimmed mean | 1.892 | 1 | 46 | .176 |

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربع سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات النوع (الذكور والإناث) متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

### 2.2.5. الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير العمر من خلال اختبار ليفين كما يلي:

**جدول 13 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الثانية**

| Test of Homogeneity of Variance | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| الأداء المؤسسي | Based on Mean | 1.444 | 3 | 44 | .243 |
| | Based on Median | 1.354 | 3 | 44 | .269 |
| | Based on Median and with adjusted df | 1.354 | 3 | 35.395 | .273 |
| | Based on trimmed mean | 1.431 | 3 | 44 | .246 |

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربع سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات العمر متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير العمر داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

### 3.2.5. الفرضية الفرعية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير المؤهل الدراسي من خلال اختبار ليفين كما يلي:

**جدول 14 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الثالثة**

| Test of Homogeneity of Variance | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| الأداء المؤسسي | Based on Mean | 3.981 | 2 | 45 | .026 |
| | Based on Median | 3.440 | 2 | 45 | .041 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Based on Median and with adjusted df | 3.440 | 2 | 33.171 | .044 |
| | Based on trimmed mean | 3.646 | 2 | 45 | .034 |

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربع سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أقل من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات المؤهل الدراسي غير متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

### 4.2.5. الفرضية الفرعية الرابعة:

- **الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التحقق من صحة الفرضية من عدمها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار تجانس التباين بين متغير تحسين الأداء المؤسسي ومتغير عدد سنوات الخبرة من خلال اختبار ليفين كما يلي:

**جدول 15 - نتيجة اختبار (ليفين) - الفرضية الفرعية الرابعة**

| Test of Homogeneity of Variance[a] | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| الأداء المؤسسي | Based on Mean | .001 | 1 | 45 | .979 |
| | Based on Median | .020 | 1 | 45 | .889 |
| | Based on Median and with adjusted df | .020 | 1 | 44.986 | .889 |
| | Based on trimmed mean | .010 | 1 | 45 | .920 |

يظهر الجدول في الأعلى نتيجة اختبار تجانس التباين (ليفين) الأربع سواء التي تعتمد على (المتوسط الحسابي، الوسيط، الوسيط مع تصحيح درجات الحرية، المتوسط الحسابي المقطوع)، وبالتدقيق في نتائج الجدول نلاحظ أن قيم (Sig.) لجميع اختبارات (ليفين) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) والذي يعني أن الاحصائيات ستعطي نفس القرار حول تجانس التباين من عدمه والتي توضح أن مستويات التباين بين مجموعات عدد سنوات الخبرة متجانسة.

وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

## 6. النتائج والتوصيات:

### 1.6. النتائج:

- أكدت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)، حيث كان مرتفعاً، وبينت النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التحسين المستمر) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أظهرت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التوجه الإستراتيجي)، حيث كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التوجه الإستراتيجي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أكدت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور أثر إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)، حيث كان مرتفعاً، وبينت النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (التدريب والتطوير) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية على مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة.
- أظهرت النتائج بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور تحسين الأداء المؤسسي، حيث كان مرتفعاً، وبينت النتائج أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير (تحسين الأداء المؤسسي) بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية العالية لهذا المتغير في دعم وتحسين مجموعة الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض محل الدراسة في المملكة العربية السعودية.

- أظهرت نتائج نموذج الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر وللتوجه الاستراتيجي وللتدريب والتطوير على تحسين الأداء المؤسسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل الدراسي داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- أظهر اختبار تجانس التباين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

## 2.6. التوصيات:

- يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية متكاملة تشمل وتخدم جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة وأي خلل في أي حلقة يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الأداء العام للجمعية.
- أن تتبنى الجمعية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وأن تستعين بذوي خبرة الاختصاص في هذا الشأن.
- نشر ثقافة الجودة على مستوى الجمعية وبصورة مستمرة.
- توعية العاملين بأهمية الجودة الشاملة في خلق فرص تساهم في تحسين العمل؛ وتنمي من مهارات الفرد.
- أن تتسم قرارات الجمعيات بالواقعية وذلك بالاعتماد على معايير إدارة الجودة الشاملة لإثبات فعالية القرارات.
- مشاركة الجمعيات في ورش العمل والندوات المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وسبل تعزيزها من خلال مجموعة من النماذج الناجحة المحلية والدولية.

## 7. المراجع:

### 1.7. المراجع العربية:

أبو كريم، أيمن محمد. (2013). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

أسامة جمال النسور. (2017). أثر أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز فاعلية وكفاءة حوكمة الشركات في الشركات الصناعية المساهمة العاملة في الأردن، عمان: جامعة جرش، مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، المجلد 2، العدد 4، صفحة 70.

بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد. (2017) أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد(25)، العدد(4) صفحة 104-136، غزة.

بن طوالة. (2019). دور العمل التطوعي في تحقيق رؤية المملكة 2030، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، صفحة 4-10

بن عودة، قصير وأيوب مختار. (2017). " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، ص 368 - 357، الجزائر.

بوكريطة، نوال. (2011). أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

حسينة، قلبو. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

درويش، سامان توفيق. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية - دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية بإقليم كوردستان - العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.

الدوسري، محمد وضاح. (2016). دور المراجعة الداخلية في تحسين الإبداع المؤسسي في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة؛ جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ الرياض، السعودية.

ربابعة، فاطمة. (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة، المجلد (26)، العدد (7)، صفحة 109-194.

الزطمة، نضام محمد. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.

السلطى مأمون والياس. سهيل. (1999). دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة الآيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.

سمير عزيز العبادي، وآخرون. (2013). تخطيط ومراقبة العمليات الانتاجية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتوريدات، بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، صفحة 278- 279.

العابد، محمد ومكيد، علي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي، العدد السابع، الجزائر.

عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد الرحمن. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان

عبد الرحمن، عادل محمد. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلد (28)، العدد (2) صفحة 179-133.

عبد الوهاب، محمد نور الله. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

عزت محمد أحمد. (2008). تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، صفحة 8.

الفاضل، أبوالروس. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 40.

الفياض. (2020). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية (دراسة حالة الشركة الفنية لخدمات التأمين)، نشرت بالجامعة السورية.

مخيمر، عبد العزيز وآخرون. (1999). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية

المدهون، محمود عطا. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

وفاء عبد السميع عمارة سعود. (2011). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات القطاع العام والخاص - دراسة مقارنة، حلوان: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 2، صفحة 185

**2.7. المراجع الأجنبية:**

Ahmad, Mahmoud Abbas. (2022). the impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector, World Journal of Management and Business Studies, (ISSN: 2795-2525) Vol. 2, No 3.

Dhafer. (2015). "The Impact of Total Quality Management on Organization", European Journal of Business and Management 7, 119-127.

Hung, R.; Lien, B.; Fang, S.; and McLean, G. (2010). Knowledge as a Facilitator for Enhancing Innovation Performance through Total Quality Management. Total Quality Management, 21(4), 425-438.

Kim-son. (2012).Quality management and practices, Croatia: In Tech.

Megersa, Gezew. (2022). the impact of total quality management on enterprise performance: a case study on the National Cement Company, International Journal of Management and Business Studies, ISSN 2167-0439, Vol. 12(3), pp. 001-005.

Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner. (2006). "Effective human resource management in the entertainment industry", Management Research News, Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107.

Nguyen, T. (2006). "Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations". Unpublished thesis doctor. University of Fribourg. Switzerland.

Pattanayak, D., Koilakuntla, M. and Punyatoya, P., (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(3), 362–377

Pattanayak, D., Koilakuntla, M. and Punyatoya, P., (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(3), 362–377.

Tarek Abdel-Raouf, Ihab Issa Al-Masry. (2014). the overall quality, accreditation and academic in education; 1st floor, Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.1

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# الوعي الثقافي المعلوماتي وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني (دراسة ميدانية)

# Information Cultural Awareness and Its Importance in Confronting Cyberterrorism (a Field Study)

**إعداد الأستاذ الدكتور/ عوض بن زريبان الجهني**

الأستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة طيبةً، المملكة العربية السعودية

Email: awadzj@hotmail.com

**الملخص:**

هدفت الدراسة الحالية التعرف على الوعي الثقافي المعلوماتي وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني، واتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية بالمدينة المنورة بلغ قوامها (160) معلماً. وقد قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن (استبيان) مكون من محورين رئيسيين، ويندرج تحت كل محور رئيس العديد من المؤشرات الفرعية متدرجة الأبعاد التالية (أوافق بشدة وتعطي (5) درجات، أوافق وتعطي (4) درجات، متردد وتعطي (3) درجات، لا أوافق وتعطي (2) درجتان، لا أوافق بشدة وتعطي (1) درجة واحدة)، والعكس للفقرات السالبة، وذلك فإن أعلى درجة يحصل عليها المعلم على كل فقرة هي (5) وأدنى درجة هي (1)، وللحكم على مستوى فهم معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية والتي قسمت في هذه الدراسة إلى ثلاثة مستويات للفهم وهي: (مرتفعة، متوسطة، منخفضة). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي فيما يرتبط بالمحور الأول جاء بدرجة مرتفعة وبلغ متوسطه الحسابي (3.71)، وحاز المحور الثاني على مستوى فهم مرتفع كذلك وبلغ متوسطه الحسابي (4.03). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.5) بين إجابات المعلمين لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني تعزى لجميع متغيرات الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج فقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات أهمها: التأكيد على المعلمين بأهمية التمسك باللحمة الوطنية لتكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب بما من شأنه تعزيز الانتماء والمواطنة لديهم، ضرورة التأكيد على مخططي ومطوري المناهج بوزارة التعليم بإدراج مفاهيم الوسطية والاعتدال وتضمينها بمحتوى المقررات الدراسية بمراحل التعليم العام، والتأكيد على المعلمين بنشر ثقافتها بين أواسط الطلاب، التأكيد على مخططي ومطوري برامج إعداد المعلم بكليات الإعداد لإدراج مفاهيم الدراسة الحالية بمحتوى برنامج الإعداد.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الثقافي المعلوماتي، الإرهاب الإلكتروني

# Information Cultural Awareness and Its Importance in Confronting Cyberterrorism (a Field Study)

## Abstract:

The current study aims to explore information cultural awareness and its importance to countering electronic terrorism adopting the descriptive analytic approach. The sample is made up of (160) intermediate and secondary school teachers in Madinah. The researcher designed a questionnaire as a tool for data collection, which is composed of two major themes and each theme embraces several subsidiary dimensional graded indicators as follows: I strongly agree (5 points). I agree (4 points). I am not sure (3 points). I disagree (2 points). I strongly disagree (1 point). The contrary to these statements has been used for the negative paragraphs because (5 points) is the maximum a teacher scores in each paragraph while (1 point) is the minimum. In order to judge the level of understanding of the intermediate and secondary school teachers, they were classified into three categories: (high, medium, and low). The study reached a good number of findings, the most prominent of which are: that the level of information cultural understanding with respect to the first theme is high with an arithmetic mean of (3.71). The level of understanding of the second theme was also high with an arithmetic mean of (4.03). The findings showed there are no statistically significant differences at (0.05= α) between the responses of teachers with regards to electronic terrorism concepts that are due to all variables of the study. In light of these findings, the study made a number of recommendations and suggestions The most important of which are: Emphasizing on teachers the importance of adhering to national cohesion to form positive attitudes among students in a way that will enhance their belonging and citizenship, the necessity of emphasizing the planners and developers of curricula at the Ministry of Education to include the concepts of moderation and moderation and including them in the content of curricula in the general education stages, and emphasizing teachers to spread its culture among students. Emphasizing the planners and developers of teacher preparation programs in preparatory colleges to include the concepts of the current study in the content of the preparatory program.

**Keywords:** Information cultural awareness, electronic terrorism.

## 1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تطورات حديثة وتغييرات شملت على جميع المجالات الحياتية، ولقد أصبحت المعلومة المعرفية اليوم تتناقل في وتيرة متسارعة ومتلاحقة، نظراً لظهور الثورة الصناعية والتقنية والتكنولوجية التي أصبحت المعرفة وفهم الأشياء هي الأساس لتحقيق متطلبات الحياة المعاصرة، وعلى هذا الأساس فقد تتزايد حاجة أفراد المجتمع إلى الإلمام التام بثقافة معلوماتية تعينهم على مواجهة تحديات الحياة الاجتماعية ومتطلباتها المتعددة، وقد بات من الضروري أن يكون الفرد واعياً ومثقفاً معلوماتياً، أي أن الفرد في هذه الحالة لا بد أن يساير الواقع المفروض.

ويشير مفهوم الوعي الثقافي في هذا السياق إلى إدراك الفرد بكل ما يحيط به من قيم وتصورات ذهنية عن تلك البيئة وكذا التعرف على ثقافة الآخرين، ويذكر كل من الرويلي، واليحيى (2017) نقلاً عن (Quappe cantutore 2005) بالقول أن الوعي الثقافي هو القدرة على فهم القيم الشخصية، والمجتمعية، والمعتقدات والتطورات من الناس، وكذلك من الثقافات الأخرى ليصبح الفرد على بيئة من القيم الثقافية التي تشكل وتحدد الأشخاص كأفراد.

ومن الملاحظ أن مفهوم الوعي الثقافي أصبح اليوم مغايراً تماماً لما كان عليه سابقاً، فمثقف اليوم هو من يمتلك المعلومات والمعارف، ولديه مهارات التعامل مع الحاسب والشبكة المعلوماتية ( الإنترنت) وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، ومعرفة استخداماتها المتعددة، وقد ارتبط هذا المفهوم (الوعي الثقافي ) ارتباطاً وثيقاً بالثقافة المعلوماتية أي أن هذا المصطلح (الوعي الثقافي) بشكله التقليدي تحول إلى مفهومه الجديد ( الوعي المعلوماتي)، حيث تلعب تقنية الاتصال المعلوماتي والتكنولوجيا دوراً هام في تغيير أنماط الحياة الاجتماعية لدى الكثير من أفراد المجتمع، وأصبحت الثقافة المعلوماتية هي السائدة اليوم وقد أضحت هي من توجيه إنسان المستقبل وتحدد أدواره وتدير شؤون حياته، وتكشف له ما هو جديد ومتطور، وقد استهوت هذه الثقافة المعلوماتية حياة الناس، وأصبحت هي شغف الصغار قبل الكبار.

وحول هذا المفهوم الجديد ( الوعي المعلوماتي) فقد أكدت الغدير، هند (2018) أن مفهوم الوعي المعلوماتي information literacy يعد من المصطلحات الحديثة في علم المعلومات، وقد اكتسب هذا المصطلح أهمية أكبر بعد ظهور الإنترنت وإتاحة المعلومات بسهولة ويسر، وتترادف مع الوعي المعلوماتي عدة مصطلحات (الثقافة المعلوماتية، محو الأمية المعلوماتية، مهارات المعلومات) وتكمن أهمية الثقافة المعلوماتية في ما تتيحه وتوفره تقنية الاتصالات المعلوماتية من إمكانيات لمواجهة تحديات العصر ومتغيراته، ولا سيما تحديات الجماعات المتطرفة الإرهابية وتهديداتها من خلال استغلالها للمواقع الإلكترونية والشبكة العالمية (الإنترنت) واختراقها والوصول إليها عبر الفضاء الخارجي وذلك في سبيل التضليل وتمويل الإرهاب وقد كانت المملكة العربية السعودية على دراية تامة، فكانت من أوائل دول العالم التي أولت هذه الظاهرة الإرهابية اهتماماً بالغاً وعلى مختلف المستويات في مواجهة والتصدي لهذه المهددات محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ولقد بذلت الأنظمة بالمملكة جهوداً جبارة، فكان لها الدور البارز لمواجهة هذه الجماعات الإرهابية المتطرفة ورموزها الفكرية، والتي تهدف إلى استغلال الشباب والتغرير بهم من خلال المواقع الإلكترونية والشبكة العالمية (الانترنت) وقد بدأت في بث أفكارها التطرفية مستغلة ذلك التحول العالمي إلى الفضاء الإلكتروني، وما تتيحه لهم التقنية من استخدامات تكنولوجية ومعلوماتية.

ويعد النظام التربوي والتعليمي من أهم هذه الأنظمة تجاه تحصين الشباب وأجيال المستقبل، وحمايتهم من الانحرافات السلوكية والفكرية والعقدية التي تحد من الاستفادة من طاقاتهم، لذلك فهي من أهم المطالب التي يناشدها الجميع ويتطلع إليها.

ويأتي هنا دور المؤسسات التربوية والتعليمية ممثلة بدور المعلم الأخلاقي ووعيه الثقافي المعلوماتي لتزويد المتعلمين بتلك الثقافة المعلوماتية حيث يعد المعلم الركيزة الأساسية وحجر الزاوية في المنظومة التربوية والتعليمية، من حيث توجيه المتعلمين ونصحهم وإرشادهم إلى ما هو صحيح، ولا سيما فيما يواجههم من تحديات وظواهر تعيق تقدمهم، ولهذا فإن الحفاظ على كيانهم وتربيتهم التربية الصالحة هي الغاية المرغوب الوصول إليها، فقد يقع على عاتق المعلم جل هذه المهام المناطة به.

ولأهمية المعلم، فإن الاهتمام بإعداده وتدريبه، ورفع كفاءته يجب أن يحظى بمزيد من الاهتمام والرعاية والتدريب المستمر، وتنمية قدراته وتطويرها في ظل المستجدات العصرية، وذلك كونه محوراً رئيساً للعملية التربوية والتعليمية وله الدور الأكبر في تأصيل قيم الدين الإسلامي وثوابته، وعادات المجتمع وتقاليده الراسخة، وغرسها في نفوس الناشئة، لحمايتهم من الانزلاقات الفكرية والعقدية، وكذا الحفاظ على هويتهم من الاندثار في ظل ما قد يواجهونه من تغيرات تؤثر على سلوكهم، ولا سيما طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية الذين هم بحاجة إلى التوجيه والنصح والإرشاد، مع مراعاة خصائصهم النمائية.

وعلى هذا الأساس تشير أدبيات علم النفس التربوي أن الخصائص النمائية لدى طلاب المرحلتين تحتاج إلى العناية التامة لأجل أن لا تتأثر سلوكياتهم بالمثيرات والمتغيرات العصرية والتي قد تحرفهم عن مسارهم الصحيح وتغير من اتجاهاتهم وقناعاتهم، حيث أن طبيعة النمو لديهم تزداد بزيادة الانفعالات وتقلبها، ففي هذه الحالة فقد تتأثر طبيعة هذه المرحلتين بتلك المثيرات والمتغيرات العصرية. (زهران، 2005؛ جادو، 2011).

وبناء على ذلك فقد تعالت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالمعلم لمواجهة هذه الظواهر والتصدي لها والتي أصبحت اليوم مدار أنظار العالم، والمعلم هو من يعول عليه كثيراً لتكوين الاتجاهات السليمة لدى المتعلمين والحفاظ عليهم من الانحرافات الفكرية والسلوكية والتيارات الهدامة، وغرس في نفوسهم قيم الانتماء والمواطنة وتنشئتهم التنشئة الصالحة، بل ويجب أن لا يقتصر دوره على نقل المعرفة إلى المتعلمين فحسب، بل يجب أن يتخطى ذلك الدور إلى جانب آخر أكثر أهمية، ولا سيما ما يواجههم من ثقافات دخيلة تتحدى عقولهم، وتؤثر على مداركهم، وتغير اتجاهاتهم وقناعاتهم، حيث تعد منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية المشبوهة من أهم التحديات التي تواجههم، ومن هنا يبرز الدور الكبير الملقى على عاتق المعلم تجاه مهنيته للتصدي لهذه الظواهر.

وفي ضوء ذلك فقد جاءت الدراسة الحالية والتي تهدف الكشف عن مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية وأهمية دورهم للتصدي للإرهاب الإلكتروني.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

يعد الإرهاب الإلكتروني من أخطر الجرائم الحديثة التي ظهرت على الساحة في الوقت الراهن، فهو ظاهرة عالمية انتشرت فيها الجرائم الإلكترونية عابرة القارات، فأصبح من السهل غزو الفضاء واستغلاله لانتهاك هذه الجرائم اللا أخلاقية ودورها في إفساد المجتمعات والتعدي على حرياتهم، ومعتقداتهم، وممتلكاتهم، وزعزعة أمنهم واستقرارهم.

فلا شك أن الإرهاب الإلكتروني يعد من أهم القضايا والمشكلات المعاصرة التي اجتاحت نطاق واسع من عالم اليوم من حيث أصبح اختراق المواقع الإلكترونية والتهكير والقرصنة، وسرقة المعلومات، والتحايل على الأنظمة المعلوماتية، في سبيل الوصول إلى إرهاب العالم وزعزعته، وإخلال الأمن فيه سمة اعتاد عليها الإرهابيون، ولا سيما الجماعات الممنهجة بالفكر المتطرف الضال، التي تعتمد كثيراً في إدارة نشاطاتها الإرهابية على استخدام التقنية وبث سمومها وأفكارها المنحرفة من خلال استغلالها الثغرات الإلكترونية والتحول إلى الفضاء الإلكتروني الذي سهل وساعد على خدمة أغراضها، وفي إشارة لشلبي، منى(2018) ذكرت فيه أنه وفي مثل هذه الحالات فقد استدعى التحول إلى الفضاء الإلكتروني أهمية وضع استراتيجيات أمنية وخطط تقنية لمواجهة التحديات التي تواجه مرحلة التحول إلى الفضاء الإلكتروني والشبكة العنكبوتية وما تحتويه من معلومات وبيانات مهمة تقوم عليها أنظمة العمل في المؤسسات المختلفة.

ويؤكد مطاوعة (2018) في دراسة أجراها أن الحاجة اليوم تستدعي الوقوف ضد هذه الجرائم الإلكترونية والتصدي لها بكل حزم والعمل على وضع خطط تكفل مواجهتها، وتوعية المجتمع وأفراده من هذه الآفة الخطيرة التي طالما استطالت حياتهم وانتهاك حرياتهم، وأنه من الضرورية المساهمة في حمايتهم، وهذا الأمر هو مما يساعد دفع مسيرة الخطط التنموية المأمولة للمجتمع، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- التدارس العالمي للإشكاليات ومخاطر الجرائم الإلكترونية لتوعية الطلاب بمخاطرها، ومن ثم الحد من تبعاتها الوخيمة على الفرد والمجتمع.
- استجلاء أبعاد الجرائم الإلكترونية وما يرتبط بها من سلوكيات إرهابية بالغة الأثر في ضحاياها.
- المساهمة في نشر الوعي بالجرائم الإلكترونية وأهميتها لدى الطلاب.

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات السابقة على أهمية مواجهة مخاطر الإرهاب وأثره على المجتمع وأنه يجب أن تتبنى المؤسسات التربية والتعليمية النصيب الأكبر والممثل في دور المعلم وأهميته للتصدي لهذه المخاطر من خلال المحافظة على عقول الناشئة من التلوث بالأفكار المنحرفة والمتطرفة.

ونظراً لأهمية الموضوع، ولعدم وجود دراسة وفي حدود – علم الباحث – تناولت موضوع الإرهاب (الإرهاب الإلكتروني) فقد تولد لدى الباحث الشعور بالمشكلة والدافعية لإجراء هذه الدراسة، والذي يأمل أن تحقق الغرض المطلوب، كما يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافية بحثية لسد العجز الحاصل في دراسات التخصص.

### 2.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:-

ما مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول مفاهيم الإرهاب الإلكتروني؟

ما مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فهم معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني تُعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي)، والمرحلة التي يدرسونها (متوسطة، ثانوية)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، والخبرة التدريسية (1-5 سنة، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية (دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، لا يوجد دورات)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فهم معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني تُعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي)، والمرحلة التي يدرسونها (متوسطة، ثانوية)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، والخبرة التدريسية (1-5 سنة، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية (دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، لا يوجد دورات)؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تعرف مدى مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوي فيما يرتبط بـ (مفاهيم الإرهاب الإلكتروني – دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني).
2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,5$) تعزى لمتغير التخصص ( علمي – أدبي ) لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية.
3- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,5$) بين المعلمين من حيث المرحلة التي يقومون بتدريسها ( متوسطة – ثانوية ).
4- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,5$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة الدورات التدريبية لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية بما يلي:

1- لفت أنظار أصحاب القرار بوزارة التعليم بأهمية تبني الدراسة الحالية وإعداد دورات تدريبية تهتم بتوعية معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية بهدف رفع مستواهم لأجل مواجهة والتصدي للإرهاب الإلكتروني.
2- توجيه مخططي ومطوري المناهج من خلال إدراج مفاهيم الوسطية والاعتدال، وكذا مفاهيم الأمن الفكري بمحتوى المقررات الدراسية.
3- تفيد المعلمين أنفسهم من خلال توجيههم إلى أهمية مواجهة الأفكار المتطرفة الإرهابية ولا سيما فيما يرتبط بالإرهاب الإلكتروني بغرض تحصين الطلاب من الانحرافات الفكرية والسلوكية الناتجة عن الأفكار المتطرفة.
4- تساعد المهتمين والباحثين من خلال فتح المجال أمامهم لإجراء دراسات أخرى مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

### 5.1. مصطلحات الدراسة:

**مفهوم الوعي (Rational Concept):**

الوعي يعني في اللغة: المعرفة أو الإدراك أو الاحتواء، فوعى الشيء أي (جمعه وحواه ووعى الحديث أي فهمه، أما اصطلاحاً فالوعي: هو الفهم وسلامة الإدراك والحفظ والتقدير، وهو إدراك الفرد لنفسه ولوظائفه وما يحيط به، ومع تقدم العلم وتعقد المصطلحات والمفاهيم أصبح الوعي يتجه نحو العمق والتوسع ليدخل العديد من المجالات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية والثقافية (بسيوني، 2021).

ويعرف الوعي إجرائياً بالدراسة الحالية بأنه مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول مفاهيم الإرهاب الإلكتروني وأهمية دوره للتصدي له.

**الثقافة المعلوماتية Information Education:**

تعرف الثقافة culture بأنها: مصطلح يشمل نواحي متعددة مثل المعرفة والعقائد والفن والعرف والعادات والأخلاق، ومر هذا المفهوم بتطورات فلم يقتصر على القراءة والكتابة بل اشتمل على الإدراك والاتصال كما إن هذا المفهوم يركز على عمليات الفهم والإدراك للمعاني وتقديم التفسيرات المسببة والتنبؤ وفرض الفروض والتنظيم والاتصال (العبيد، 2013).

**ويعنى بالثقافة المعلوماتية:**

بأنها مجموعة من القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم من المعلومات في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه المعلومات وتقديمها ومن ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة (محاجي، 2014)

**الإرهاب الإلكتروني Electronic terrorism:**

ويعرف الإرهاب في اللغة بمعنى التخويف والفزع ورهب فلان، ومعناه خوفه وفزعه، وقد قال سبحانه وتعالى (قَالَ أَلْقُوا۟ ۖ فَلَمَّآ أَلْقَوْا۟ سَحَرُوٓا۟ أَعْيُنَ ٱلنَّاسِ وَٱسْتَرْهَبُوهُمْ وَجَآءُو بِسِحْرٍ عَظِيمٍ (116)) الأعراف:116) (ابن منظور، 1992).

أما اصطلاحاً فيعني استخدام العنف غير القانوني أو التهديد بأشكاله المختلفة مثل الاغتيال والتشويه والتعذيب والتخريب والنسف... (عبدالواحد، وفاء، 2022).

ويعرف الإرهاب الإلكتروني بالدراسة الحالية إجرائياً: جميع الإجراءات الميدانية التي تمت للكشف عن مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية وأهمية دورهم للتصدي للإرهاب الإلكتروني. وقد أعد مقياس عبارة عن (استبيان) لهذا الغرض.

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعاني المجتمعات الإنسانية وعلى عبر العصور من قضايا وأزمات وحروب حارقة واجهتها وعكرت صفوها واقلقت مضاجعها، وتطورت هذه القضايا والأزمات بتطور العصر، ولقد شهد العالم المعاصر قضايا متعددة لم يعهدها سابقاً، ومن تلك القضايا قضية الإرهاب الإلكتروني، وقد يعود سبب ذلك بالتحول العالمي إلى الفضاء الإلكتروني، ومنها جريمة الإرهاب

الفكري، والذي ساعد وقاد إلى ارتكاب العديد من الجرائم عابرة القارات؛ ولا شك أن هذه الجريمة تعد من أخطر الجرائم الفكرية ولا سيما ما تقوم به الجماعات الممنهجة بالفكر الضال من خلال بث أفكارها التطرفية وسمومها من خلال الشبكة العالمية (الانترنت) ومواقع التواصل الاجتماعي واستغلالها المواقع الإلكترونية عبر الشبكة وغيرها في تمويل الإرهاب والاستقطاب والتجنيد وتضليل الغير وخاصة فئات الشباب والمراهقين.

وتؤكد، عطيف، وقاسم (2019) إن الحروب الإلكترونية أضحت قضية من القضايا والتحديات التي أصبحت تشغل وتقلق المجتمع الدولي، وتذكر فيها أن النظام الإلكتروني في غالب الدول تعرض لاختراقات عدة استهدفت المكتسبات التنموية فيها، كل ذلك ومثيله كثير أضحى يقلق المجتمع الدولي، بعد أن أصبح الفضاء الإلكتروني للدول مجالاً للحروب الإلكترونية بينها، وأصبح الفضاء عرضة للاختراقات الأمنية ولا سيما القضايا التي يستغلها المتطرفين الإرهابيين من خلال الاختراق الإلكتروني.

وفي السياق نفسه فقد نظمت جامعة نايف للعلوم الأمنية ندوة بالتعاون مع جامعة القاهرة خلال الفترة17 – 19 /1431/11هـ الموافق 25 – 2010/10/27م بعنوان "استعمال الإنترنت في تمويل الإرهاب وتجنيد الإرهابيين"، ومن ضمن أهداف الندوة إيضاح دور الإنترنت في تمويل الإرهاب ودوره في تجنيد الإرهابيين، ودوره على الإرهاب الإلكتروني.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإرهاب الإلكتروني يعتمد على استخدام الإمكانيات العلمية والتقنية واستغلال وسائل الاتصال والشبكات المعلوماتية من أجل تخويف وترويع الآخرين، إذ أن جناة الإرهاب يمتازون بخلفيات وخبرات في استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة، ولأجل ذلك فإنه يصعب إثباتها، وتعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص المميزة لهذه الجرائم عن غيرها من الجرائم، وخصوصاً تلك التقليدية (بشير، 2012).

ومن هذا المنطلق فإنه بالإمكان التعرف على مفهوم الإرهاب وما يندرج تحته من مفاهيم أخرى مرتبطة به.

أما تعريف الإرهاب فقد تعددت الآراء حول هذا المفهوم (الإرهاب) وبالرغم من استعماله الواسع الناطق لكلمة (إرهاب) فأصبح هناك غموض لتعريف هذا المصطلح مما سبب مشكلة واضحة أمام الباحثين والمؤلفين على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم الفكرية، ولهذا فقد أشار البدر (2009) أن أقرب هذه التعاريف وأرجحها لكلمة الإرهاب ما ذكره المجمع الفقهي الإسلامي في اجتماعه الذي عقد في 1422/10/26هـ الموافق 10 يناير 2002م، في رابطة العالم الإسلامي بمكة المكرمة، تعريف الإرهاب بأنه "ظاهرة عالمية لا ينسب لدين، ولا يختص بقوم، وهو ناتج التطرف الذي لا يكاد يخلو منه مجتمع من المجتمعات المعاصرة وهو العدوان الذي يمارسه أفراد أو جماعات أو دول بغيا على الإنسان (دينه وروحه، وعقله وماله وعرضه) ويشمل صنوف التخويف والأذى والتهديد والقتل بغير حق.

وبإمعان النظر حول الإرهاب ومخاطره الأمنية فإنه يمكن الوقوف على أسبابه المتعددة، حيث يرى كثُر أن من أسباب الإرهاب الغلو والتطرف فهما أصلا ومنبع الإرهاب، أي أن الغلو والتطرف كان بسبب الانحراف الفكري، ويذكر عبداللطيف ( 2013) أن الانحراف الفكري مرادف للتطرف والغلو الذي يترتب عليه العنف والإرهاب؛ لأن التطرف والغلو مجاوزة حد الاعتدال وعدم التوسط، فالتقصير في التكاليف الشرعية والتفريط فيها تطرف، كما أن الغلو والتشدد فيها تطرف" وبذلك فهو الخروج عن الوسطية والاعتدال في فهم الأمور الدينية وتصنيفاتها، مما شكل خطراً على نظام الدولة وأمنها الوطني بكل مقوماتها.

وفي قول آخر لملحم، بنية (2009) بالقول أن الانحراف الفكري كان العامل الأساسي لتكوين الفكر المتطرف، وهو مما أدى إلى أزمات أمنية خطرة وهي قبل كل شيء مؤشرات أزمة فكر في مدلولها (ملحم، 2009).

أما الفكر المتطرف كما اشارت إليه مطالقة (2009) فهو إحساس المرء بأنه يمتلك كل الحقيقة مما يوجد عنده القناعة التامة بصواب ما عنده وخطأ ما عند الآخرين، ويستوي ذلك الشخص الواحد أو الجماعة، وحول التطرف في جوهره فقد ورد نقلاً باختصار، (للمطيري، 2006) ورد في دراسة (مالك، الكندري، 2009) أشارا فيها إلى أن التطرف في جوهره ينطلق من نظرة تنزيهية للذات والنظرة السوداوية والعدائية للآخر.

كما أنه يمكن تحديد التطرف بأنه المبالغة في التمسك فكراً وسلوكاً بجملة من الأفكار قد تكون دينية، عقائدية أو سياسية أو اقتصادية أو أدبية أو فنية تشعر القائم بها بامتلاك الحقيقة المطلقة. (مالك، والكندري، 2009)

ويتضح مما سبق ما آل إليه الانحراف الفكري من مخاطر أمنية جسيمة؛ حيث يُعد الانحراف الفكري من أكبر مهددات الأمن الوطني فهو بداية الانزلاق نحو الفساد وطريق الهلاك، والابتعاد عن المسارات الدينية والاجتماعية السلمية، إذ إن خطورة الانحراف تكمن في انتهاج الغلو والتطرف المفضي للإرهاب، فأصبح الغلو والتطرف من أبرز مظاهر الانحراف الفكري. (الشمري، والجرادات، 2011).

وفي ضوء ما تم الوصول إليه من تعريفات حول الإرهاب وما ينطوي تحته من مفاهيم أخرى ذات العلاقة بالإرهاب ومسبباته، فإنه يمكننا التعرف على مفهوم الإرهاب الإلكتروني:

**مفهوم الإرهاب الإلكتروني:**

يُعد مفهوم الإرهاب الإلكتروني من المفاهيم المعاصرة والذي شاع ذكره في الآونة الأخيرة نظراً لانتشار الجرائم الإلكترونية والاختراقات والقرصنة وعمليات التهكير والتي أصبحت مدار أنظار العالم اليوم وجل اهتماماتهم.

وحول ظهور هذا المفهوم (الإرهاب الإلكتروني) فقد أكد بشير (2012) أن ظهور مصطلح (الإرهاب الإلكتروني) (Electronic cyber Terrorism أو عقب الطفرة الكبيرة التي حققتها تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الحواسيب الآلية والإنترنت، الأمر الذي دعا 30 دولة إلى التوقيع على الاتفاقية الدولية الأولى لمكافحة جرائم الإجرام عبر الإنترنت) في بودابست عام 2001م والذي يعد حقاً من أخطر أنواع الجرائم التي ترتكب عبر شبكة الإنترنت.

ولقد تعدد الآراء حول تعريف هذا المفهوم (الإرهاب الإلكتروني) ولم يقف ذلك على تعريف واحد.

فالإرهاب الإلكتروني بأبسط معانيه: هو العدوان أو التخويف أو التهديد مادياً أو معنوياً باستخدام الوسائل الإلكترونية الصادرة من الدول أو الجماعات أو الأفراد على الإنسان دينه، أو نفسه، أو عرضه، أو عقله، أو ماله، بغير حق بشتى صنوف وصور الفساد في الأرض (السند، 2008)

وتشير الموسوعة السياسية، أن بداية استخدام مصطلح الإرهاب الإلكتروني Cyber terrorism في فترة الثمانينات على يد باري كولين Barry Collin والتي خلص فيها إلى صعوبة تعريف شامل للإرهاب التكنولوجي مقتضاه بأنه" هجمة الكترونية غرضها تهديد الحكومات أو العدوان عليها، سعياً لتحقيق أهداف سياسية أو دينية أو أيديولوجية، ويعرفه جيمس لويس James

Lewiss على أنه: استخدام أدوات شبكات الحاسوب في تدمير أو تعطيل البنية التحتية الوطنية المهمة مثل: الطاقة والنقل والعمليات الحكومية، أو يهدف ترهيب حكومة ما أو مدنيين (راتب،2010)

ويعرف كذلك بأنه هجمات غير مشروعة أو تهديدات بهجمات ضد الحاسبات أو الشبكات أو المعلومات المخزنة الكترونياً، ويكون ذلك تهديداً ضد الأشخاص أو الممتلكات، فالإرهاب الإلكتروني يعتمد على استخدام الإمكانيات العلمية والتقنية من أجل التخويف وترويع الأمنين (الغفاري، 2022).

ويتضح من خلال ما سبق مفهوم الإرهاب بصفة عامة والإرهاب الإلكتروني بصفة خاصة، إلا أنه من الملاحظ أنه لا يوجد هناك فرق بين تلك المفاهيم طالما أن الهدف والغاية واحدة إلا أن الأساليب والوسائل تختلف باختلاف منفذيها، ويذكر بشير (2012) أن تعريف الإرهاب الإلكتروني لا يختلف عن الإرهاب بمعناه التقليدي اللهم أن الإرهاب الإلكتروني يعتمد على استخدام الإمكانيات العلمية والتقنية المتعددة واستخدام وسائل الاتصالات والشبكات المعلوماتية من أجل التخويف وترويع الآخرين.

ومن هذا المنطلق فإنه يمكننا التعرف على أسباب ودوافع الإرهاب وأهدافه وأغراضه: ولهذا يرى كثر أن دوافع وأغراض الإرهاب تتعدد وتختلف باختلاف هذه الدوافع بحسب درجة أهميتها: فهناك أهداف للإرهاب منها ما هو شخصي، واقتصادي وسياسي وفكري...الخ، ففي تأكيد لبحث منشور بتاريخ 2008 بالقول أن أسباب الإرهاب ودوافعه تختلف في درجة أهميتها حسب الاتجاهات السياسية والظروف الاقتصادية والأحوال الاجتماعية وكذلك الاختلاف الديني والعقائدي.

أما البدر (2009) فقد يرى أن من أهم أسباب الإرهاب الفكري المتطرف المشار إليه سابقاً والذي هو كذلك له أسباب متعددة ومتنوعة، فقد يكون مرجع هذا الفكر اسباباً فكرية أو نفسية أو اجتماعية أو أن يكون الباعث عليه دوافع اقتصادية وتربوية، مجتمعة أو متفرقة أو منفردة، وبالنظرة الشاملة المتوازنة نعلم أن الأسباب متداخلة، وهذا لا ينفي أن نقف عند سبب واحد فالظاهرة التي أمامنا ظاهرة مركبة معقدة واسبابها كثيرة ومتداخلة لا يمكن عرضها في سبب واحد.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من مفاهيم حول الإرهاب الإلكتروني، يتضح أن من أهم أسباب الإرهاب الإلكتروني ودوافعه: الأسباب الفكرية، وطالما أن الإرهاب مرتبط ارتباطاً بالفكر الإنساني فإن تصرفات الإنسان مهما كانت فهو أسير لفكره وعقله ومعتقده، وأن ما تقوم به الجماعات المتطرفة الإرهابية من اعتناق ايديولوجية متطرفة تعتقد أنها لا يساورها الشك، فهي بلا شك تستخدم الأساليب والوسائل التي تستطيع بواسطتها فرض أيديولوجيتها المنحرفة على المجتمعات الأمنة بكافة شرائحها وأطيافها، فكلما ضاق عليها الخناق والمكافحة طورت أساليبها ووسائلها وأدواتها، لتحقيق أهدافها والاستفادة من ما تتيحه التقنية من معلومات عبر الفضاء الإلكتروني.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التنظيمات الإرهابية التي تقوم بها الجماعات المتطرفة، تسعى إلى الاستفادة من تكنولوجيا والإنترنت، حيث يعتبر العديد منها الفضاء الإلكتروني وسيلة للاتصال وتبادل المعلومات، وقد سمحت ثورة الإنترنت للجماعات الإرهابية بإخفاء عملياتها بطرق جديدة أكثر تعقيداً عن سابقتها التقليدية، فأصبحت هذه الجماعات الإرهابية تدرك أهمية الإنترنت من خلال ما يوفره من خدمات موثوق بها، وشروط ميسرة وهويات افتراضية، واستغلال الفضاء الإلكتروني للاختراق والقرصنة، (مركز سمت للدراسات، 2018)

ولقد انعكس هذا التحدي لأمن الفضاء على الأمن الوطني والسلم العالمي وقد ظهر ما يسمى "بالأمن السيبراني" "cyber security" وفي هذا الشأن فقد قدم جزء مناسبة "تحدى أمن الفضاء الإلكتروني" والذي يتناول الأنشطة الإرهابية عبر الإنترنت، في مكتب الأمم المتحدة في فينا يوم 5 – 6 كانون الأول، ديسمبر وتشمل فئاته على ما يلي:

1- الهجمات الإلكترونية الحركية على البنية التحتية الحيوية أو أجهزة الإنترنت.
2- انتشار المحتوى الإرهابي عبر الإنترنت.
3- الاتصالات الإرهابية عبر الإنترنت.
4- تمويل الإرهاب.

ويذكر الشايع (2019) أن هناك أنواع من الجرائم السيبرانية الدولية، ولكن أخطرها وأكثرها تأثيراً هي جرائم الإرهاب السيبراني، وقد أصبح الإرهاب السيبراني من أكبر التهديدات الأمنية للدول سوى على المستوى المحلي أو الدولي، وقد تزايدت معدلات هذا النوع من الجرائم بصورة كبيرة وإلى جانب الإمكانيات التي يوفرها الفضاء السيبراني للإرهابيين، مثل تسهيل التواصل، وتنظيم الخلايا الإرهابية، وتبادل المعلومات، والتخطيط للهجمات الإرهابية، وتجنيد العناصر الجديدة.

وتؤكد عطيف، وقاسم (2019) أننا نعيش اليوم في عالم سيبراني سريع التفكير مليء بالمتسللين الذين يعتزمون السرقة بكل أشكالها أو المشاركة أو إساءة استخدام أو تدمير المعلومات أو اختراقها لأغراض متعددة وقد يكون من أهمها الأيديولوجيات الفكرية التي تستغل الفضاء السيبراني لأغراض تبادل المعلومات بين الإرهابيين أو التجنيد أو تمويل الجماعات المتطرفة... الخ، وفي ضوء ذلك فإنه يجب أن نبقى يقظين لحماية المعلومات السرية.

وفيما يرتبط بهذا المفهوم (الأمن السيبراني) فهو مصطلح حديث متداول في الآونة الأخيرة، نظراً لكثرة الاختراقات والقرصنة والجرائم الإلكترونية التي تعتبر مشكلة عالمية تشكل تهديداً للأمن ولا سيما تهديدات الجماعات المتطرفة الإرهابية.

ويعرف (الأمن السيبراني) بأنه ممارسة حماية الأنظمة والشبكات والبرامج من الهجمات الرقمية التي تهدف عادة إلى الوصول إلى المعلومات الحساسة أو تغييرها أو إتلافها أو ابتزاز المال من المستخدمين (الغامدي، سارة، 2018).

وتشاطر الخزاعلة، عبير (2021) الغامدي، سارة (2018) من حيث هذا الرأي: فتؤكد أن الأمن السيبراني بأنه تطبيق التقنيات والعمليات، والضوابط بهدف حماية الأنظمة وشبكات الحواسيب، والبرامج والأجهزة، والبيانات من القرص.

أما المبيض (2020) فقد أكد وبصورة أكثر وضوحاً أن "الأمن السيبراني" هو حماية الأنظمة المتصلة بالإنترنت، بما في ذلك الأجهزة والبرامج والبيانات من الهجمات السيبرانية، وتتكون من كلمتين إحداهما على الإنترنت، والأخرى تتعلق بالأمن، يتعلق السيبر (cyber) بالتكنولوجيا التي تحتوي على الأنظمة والشبكات والبرامج والبيانات في حين أن الحماية متعلقة بحماية أمن هذه الأنظمة وأمن الشبكات والتطبيقات وأمن المعلومات.

وللأمن السيبراني أهمية قصوى للمحافظة على عقول الناشئة من الانحرافات السلوكية والفكرية والعقدية.

وتجد الإشارة هنا إن للأمن السيبراني أهمية ومقصد لحفظ العقل والفكر فلا قيمة لعقل جاهل يكون عرضة للتقليد الأعمى لغيره، وما يخطر عليه من الأوهام والانحرافات الفكرية المتطرفة، ويرد التعرض للفعل من خلال الفضاء السيبراني بأمور كثيرة ولعل من أهمها:

- انتشار الأفكار الهدامة من أصحاب العقول المنحرفة من المتطرفين والإرهابيين الذين يدعون للأفكار الضالة.
- انتشار المواقع الكثيرة التي تخرب العقول من خلال ما تبثه وتصرف العقل عن جادته وتحيله عن مهمته الأصلية بالتفكير والنظر وعمارة الكون، فيأتي هنا دور الأمن السيبراني بحجب هذه المواقع ووسائل التواصل الاجتماعي التي تروج هذه الأفكار وتصرف الفكر عن مساره الصحيح. (الطيار، 2020).

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه الأهمية لا تقتصر على حجب هذه المواقع ووسائل التواصل الاجتماعي من الجهات ذات العلاقة فحسب، بل يجب أن تأخذ منحى آخر من حيث مواجهة هذه الأفكار المنحرفة والتصدي لها وعلى أن يكون ذلك من خلال الفكر والنظر، وهنا يأتي دور المؤسسات التربوية والتعليمية ممثلاً بدور المعلم ووعيه الثقافي والمعلوماتي للتصدي لهذه الأفكار من خلال معرفته للجرائم الإلكترونية وما يبث عبر الشبكات المعلوماتية ومواقع التواصل الاجتماعي وخاصة هنا ما يرتبط بالجماعات الإرهابية المتطرفة، ومن ثم إتقان دوره تجاه المتعلمين وتوجيههم التوجيه السليم من خلال فهمه وإدراكه لمسؤولياته وأدواره المناطة به، وتعاملاته مع هذه القضايا العصرية والتي تحتم عليه أن يكون ملماً بمفاهيم الإرهاب بصفة عامة والإرهاب الإلكتروني بصفة خاصة وما يترتب عليها من جرائم فكرية تستهدف الصغار قبل الكبار لتضليلهم وجرهم إلى هذه المستنقعات الخطيرة التي تؤثر على اتجاهاتهم وقناعاتهم وتحرفهم عن المسار الصحيح.

وفي هذا الصدد فقد أجريت العديد من الدراسات السابقة التي كشفت عن دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب، ومن هذه الدراسات التي أجريت الدراسة التي قامت بها مطالقة، أحلام (2009) وقد هدفت الدراسة الكشف عن أثر كفايات معلم التربية الإسلامية في معالجة التطرف الفكري المؤدي للإرهاب، وبينت الدراسة أنه ومن المهم أن يتمتع المعلم بمجموعة من الكفايات الشخصية والتخصصية والثقافية الكافية بإيجاد شخصيات معتدلة متوازنة قادرة أن تقف أمام الأفكار المتطرفة وضبط السلوك من الانحرافات والإرهاب.

كما قام عرابي (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى أهمية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة لمواجهة تحديات العصر المتعلقة بالعنف والإرهاب والغزو الفكري، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج ومن أبرزها: ضرورة إعداد وتدريب المعلم وفق معايير عالية تقيم توازنه الفكري، ومدى وسطيته، وقدرته على تعزيز مظاهر الانتماء والولاء، ولا سيما أن المعلم في الواقع التربوي الذي يعيشه الآن في التعليم العام لديه مجالات واسعة في تشكيل فكر الشباب وطريقة تفكير الأجيال الناشئة، وكذا وضع خطط تربوية لتجفيف منابع الفكر الضال، وتدريب المعلمين والمعلمات لتحصين الطلاب من العنف والإرهاب والأفكار المنحرفة فكرياً وسلوكياً.

وأجرت العصيمي، نجلاء (2016) دراسة هدفت التعرف على دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز وتنمية قيم المواطنة لدى معلم المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن لشبكة التواصل الاجتماعي أثر على تعزيز قيم المواطنة لدى المعلمين بصفة عامة،

مما يؤكد ضرورة العمل على تعزيز قيم المواطنة والانتماء الوطني باستخدام شبكة التواصل الاجتماعي والعمل على تنمية التفكير الناقد البناء لديهم ليتمكنوا من فرز ما يعرض عليهم من أفكار وآراء وعدم الانسياق وراء الأفكار الهدامة والظواهر المؤدية للتطرف والإرهاب، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: تأسيس شبكة تواصل اجتماعي عربية من شأنها تعزيز التواصل بين الشباب العربي والشباب في العالم بهدف تحقيق المواصلة الإلكترونية التي تدعم الدولة في توجيهاتها.

كما أجرى الأكلبي (2018) دراسة بعنوان "تصور مقترح لتطوير المحتوى التعليمي لبرنامج إعداد معلمي التربية الإسلامية لوقاية الطلاب من مظاهر التطرف. فقد أشارت الدراسة أن المعلم يتحمل ما يقارب (60%) من نجاح المؤسسة التعليمية اتجاهها نحو قضايا التطرف والإرهاب، لذا كان المعلم أهم مقومات النظام التربوي، وأولاها بالاهتمام؛ لأنه الركن الأساس لمكونات المنظومة التعليمية، وعامل في تأصيل المسؤولية الأمنية وغرسها في نفوس المتعلمين، فضلاً عن دوره نحو المجتمع في إزكاء الحس الأمني في أفراد المجتمع.

ويتضح مما تم عرضه من دراسات سابقة أن الغرض من إجراء هذه الدراسات التعرف على دور المعلم وأهميته للتصدي للفكر المتطرف الإرهابي، فقد اتفقت هذه الدراسات من حيث أهدافها أما من حيث اتجاهاتها، فقد تباينت هذه الدراسات من حيث معالجة متغيراتها، إلا أن العامل المشترك بين هذه الدراسات هو اتجاهها نحو مواجهة الأفكار المتطرفة المؤدية بدورها إلى الإرهاب. بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف على الوعي الثقافي المعلوماتي وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني، وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث معالجة هذا المتغير وهو ما لم تتناوله أي من هذه الدراسات السابقة، مما يميزها عن هذه الدراسات في تناولها هذا المتغير، إضافة إلى أن هذه الدراسة الحالية تعد إضافة بحثية لسد العجز الحاصل في الدراسات السابقة التي تناولت دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني.

## 3. منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ظاهرة ما وقياس أبعادها: ويشير المنهج الوصفي كما ذكر شحاته، وآخرون(2003) بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع ظاهرة أخرى.

### 1.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية بمدارس المدينة المنورة الحكومية بكافة تخصصاتهم.

أما عينة الدراسة فقد بلغت (160) معلماً للمرحلة المتوسطة والثانوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

**جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة**

| توزيع العينة | | N |
|---|---|---|
| 1- التخصص | أدبي | 84 |
| | علمي | 76 |

| | | |
|---|---|---|
| 2- المرحلة التي تقوم بتدريسها: | ثانوية | 83 |
| | متوسطة | 77 |
| 3- المؤهل العلمي: | بكالوريوس | 125 |
| | ماجستير أو أكثر | 35 |
| 4- الخبرة: | 10 سنوات فأكثر | 118 |
| | من 1-5 سنوات | 18 |
| | من 5 - 10 سنوات | 24 |
| 5- الدورات التدريبية بالمجال الثقافي المعلوماتي: | ثلاث دورات | 46 |
| | دورة واحدة | 26 |
| | دورتان | 20 |
| | لا يوجد | 68 |

### 2.3. أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة الحالية قام الباحث بتصميم أداة الدراسة بنفسه، وهي عبارة عن استبيان وذلك من خلال استعراض الأدب التربوي والدراسات والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة، وبناء عليه فقد تم تقسيم أداة الدراسة (الاستبيان) إلى محورين رئيسيين، المحور الأول تناول الوعي الثقافي المعلوماتي المرتبط بمفاهيم الإرهاب الإلكتروني، أمام المحور الثاني فقد تناول الوعي الثقافي المعلوماتي المرتبط بدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني.

**صدق الأداة الظاهري:**

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة من المتخصصين بتقنيات التعليم وقسم المناهج وطرق التدريس، وذلك بغرض تحكيمها ومعرفة مدى انتماء المؤشرات الفرعية للمحاور الرئيسة ومعرفة مدى صحة العبارات اللغوية والعملية، وحذف وإضافة ما يرونه مناسباً، فقد بلغت أداة الدراسة في صورتها الأولية على محورين بلغت مؤشراتها على (46) مؤشراً.

وفي ضوء آراء المحكمين وملحوظاتهم فقد تم حذف وإضافة ما رأوه مناسباً وقد أصبحت الأداة جاهزة في صورتها النهائية لهذين المحورين والذي بلغت مؤشراته الفرعية على (23) مؤشراً بالنسبة للمحور الأول، اما المحور الثاني فقد بلغ (22) مؤشراً.

**ثبات أداة الدراسة**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها مرتين على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينته ومكونة من (35) معلمًا، وتمّ رصد استجابات العينة على الفقرات، وبعد أسبوعين تمّ إعادة تطبيقها على نفس العينة ورصد النتائج،

واعتماداً على ذلك تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ 0.81، كما تمّ حساب معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للاستبانة ككل وبلغ 0.832، ولكل مجال على حده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ( αCronbach)، حيث كانت قيمة معامل الثبات للمجال الأول (مفاهيم الإرهاب الإلكتروني) تساوي 0.767، والمجال الثاني (دور المعلم) بلغ 0.945، وتُعد هذه القيم مقبولة تربوياً وكافية لأغراض الدراسة والجدول رقم(2) أدناه يوضح ذلك.

**جدول رقم (2) معاملات الثبات للمجالين**

| الثبات | |
|---|---|
| معامل بيرسون | عدد العناصر |
| 0.767 | 23 |
| | |
| معامل ألفا كرونباخ | عدد العناصر |
| 0.945 | 22 |

**آلية تصحيح أداة الدراسة**

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة، بحيث يضع المستجيب إشارة (√) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه، على تدريج يتكون من خمس درجات وفقاً لتدريج ليكرث الخماسي، وهي: أوافق بشدة وتُعطى (5) درجات، أوافق وتُعطى (4) درجات، متردد وتُعطى(3) درجات، غير موافق وتُعطى (2) درجتين، غير موافق بشدة وتُعطى(1) درجة واحدة، والعكس للفقرات السالبة. وبناءً على ذلك؛ فإن أعلى درجة يحصل عليها المعلم على كل فقرة هي (5)، وأدنى درجة هي (1)، وللحكم على مستوى فهم معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، والتي قُسمت في هذه الدراسة إلى ثلاثة مستويات وهي (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وبطرح أعلى درجة من أدنى درجة يكون الناتج (4) ثم تقسيم هذه الدرجة على (3) وهي مستويات الفهم، فكان الناتج (1.33) وتمّ اعتماد هذا الرقم كطول للفئة التي تحدد مستوى الفهم، وهي كما في الجدول رقم (3).

**جدول (3): مستوى الفهم والدرجة المعتمدة لكل مستوى**

| مستوى الفهم | الدرجة |
|---|---|
| منخفض | 2.33-1 |
| متوسط | 3.67-2.34 |
| مرتفع | 5-3.68 |

### 3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

تم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
- معامل كرونباخ – ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين الأحادي (أنوفا) (ANOVA) واختبار (ت) T-test للعينات المستقلة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

### نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية وتفسيرها

من خلال هذه الجزئية سيتم عرض النتائج التي خرجت بها الدراسة بناء على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان ابتداءً بتحليل محاور أداة الدراسة وإجراء الاختبارات الإحصائية للتحقق من الأهداف والإجابة عن التساؤلات.

**نتائج السؤال الأول:**

- ✓ ما مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول مفاهيم الإرهاب الإلكتروني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفهم لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول مفاهيم الإرهاب الإلكتروني، والجدول رقم (4) يوضح هذه النتائج.

**الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفهم لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول مفاهيم الإرهاب الإلكتروني**

| الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الفهم |
|---|---|---|---|
| 1- مفهوم الإرهاب الإلكتروني من المفاهيم الغامضة بالنسبة لي" | 3.15 | 1.260 | متوسط |
| 2- تعريف الإرهاب الإلكتروني لا يتخلف عن الإرهاب في معناه التقليدي | 3.79 | 1.029 | مرتفع |
| 3- يرتبط مفهوم الأمن الفكري بمفهوم الإرهاب الإلكتروني. | 4.03 | 0.977 | مرتفع |
| 4- مفهومي الغلو والتطرف يعدان من الظواهر المرتبطة بالإرهاب بصفة عامة، والإرهاب الإلكتروني بصفة خاصة. | 4.08 | 0.938 | |
| 5- التطرف الفكري يعني المبالغة في التمسك فكراً وسلوكاً بجملة من الأفكار تشعر القائم بها بامتلاك الحقيقة المطلقة. | 4.27 | 0.852 | |
| 6- أجزم أن التطرف في جوهره ينطلق من نظرة تنزيهية للذات والنظرة السوداوية للآخرين | 4.02 | 0.935 | |
| 7- الجماعات المتطرفة ورموزها الفكرية تعتنق أيديولوجية تعتقد أنها لا يساورها الشك | 4.22 | 0.814 | |
| 8- التحول العالمي إلى الفضاء الإلكتروني هو ما ساعد وقاد أصحاب الفكر الضال باستغلال الثغرات التي يستطيعوا من خلالها بث أفكارهم التطرفية. | 4.23 | 0.870 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9- التحول الرقمي أحد المصطلحات التي يستخدمها الإرهابيين | 3.73 | 1.081 | |
| 10- مما يميز وعي الذاتي قدرتي على اتخاذ القرار بما في شأنه مواكبة التكنولوجيا العصرية. | 4.20 | 0.682 | |
| 11- ثقافتي المعلوماتية تساعدني على تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب بما في شأنه تعزيز الانتماء والمواطنة | 4.46 | 0.717 | |
| 12- الوعي المعلوماتي يلعب دوراً هاماً في التعليم العام للتصدي للإرهاب الإلكتروني | 4.54 | 0.681 | |
| 13- المادة التعليمية المرتبطة بالشبكة المعلوماتية غير مجدية في حماية الطلاب من الأفكار المتطرفة | 2.18 | 0.875 | |
| 14- الجماعات المتطرفة تمول معتنقي الفكر الضال بالمال عن طريق نشاطاتها الإعلامية | 4.08 | 0.832 | |
| 15- أجزم أن مكمن أهمية الأمن السيبراني ضبط وحماية المواقع الإلكترونية. | 4.40 | 0.779 | |
| 16- جناة الإرهاب الإلكتروني يمتازون بخلفيات وخبرات في استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة | 4.37 | 0.758 | |
| 17- معرفتي عن اختراق البيانات وتهكيرها ضئيلة جداً | 3.73 | 1.068 | |
| 18- التقنيات الحديثة توفر لدى معلومات هامة عن برنامج حاضنة التكنولوجيا (BDIO) للاستفادة منها في سد الثغرات الإلكترونية. | 3.78 | 0.909 | |
| 19- ليس بإمكان الإرهابيين استعمال الانترنت عبر الهواتف المحمولة. | 2.69 | 1.269 | |
| 20- تدعم تطبيقات التكنولوجيا الحديثة التعرف على الإرهاب الإلكتروني | 3.78 | 1.007 | |
| 21- يقتصر دور وسائل التواصل الاجتماعي دائماً على نقل المعلومات بهدف تكوين العلاقات الاجتماعية فقط. | 2.24 | 1.019 | |
| 22- لم أقرأ في حياتي المهنية مفاهيم سبرانية مرتبطة بالإرهاب الإلكتروني. | 3.21 | 1.166 | |
| 23- اهتم الأمن السيبراني بحماية الحواسيب من الاختراق والقرصنة للمؤسسات العامة والخاصة فقط." | 2.15 | 0.963 | |
| **المجال ككل** | **3.71** | **0.93** | |

يتضح من خلال النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة بلغ (3.71) بمستوى مرتفع ويمكن تفسير هذه النتيجة العالية أن المعلمين قد يكون لديهم المعرفة والإدراك التام بمفاهيم الإرهاب الإلكتروني الأمر الذي قد كون لديهم ثقافة معلوماتية حول تلك المفاهيم، وقد يعتبرونه جزءاً لا يتجزأ من مسؤولياتهم المهنية والأخلاقية تجاه هذه الظاهرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الأكلبي، 2018).

كما حصلت الفقرة رقم (12) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.54) ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركوا أن للتعليم دور هام من خلال ما يقدمه من معارف ومعلومات تفيد المتعلمين لمواجهة أي تحديات وظواهر سالبة تعيق تقدمهم وتقف حائلاً دون تحقيق جودة الحياة، ولا سيما ظاهرة الإرهاب الإلكتروني التي تعد من أهم الظواهر التي تستغل الجماعات الإرهابية المتطرفة فيها الشباب والتغرير بهم مستغلة بذلك الفضاء الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بقصد التأثير عليهم وجرهم إلى هذه المستنقعات الخطيرة.

كما حصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.46) ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المعلمين لديهم ثقافة معلوماتية وقدرة عالية تساعدهم على تكوين اتجاهات إيجابية لدى طلابهم بهدف غرس القيم والمثل العليا في نفوسهم ليصبحوا أفراد صالحين لدينهم ووطنهم وحب الانتماء إليه.

وقد يكون هذا الاتجاه نابع من شعورهم الذاتي ومسؤولياتهم الأخلاقية والمهنية التي تحتم عليهم تربية الأجيال وتنشئتهم التنشئة الصالحة، والسير بهم تجاه التقدم والتطور الحضاري، وتحصينهم ضد كل فكر منحرف وسلوك شاذ. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العصيمي، نجلاء، 2016).

كما حصلت الفقرة رقم (23) على أقل متوسط حسابي بلغ (2.15) ولربما يفسر سبب ذلك إلى أن المعلمين لم يكن لديهم الفهم والخلفية التامة عن أهمية الأمن السيبراني ودوره في التصدي للإرهاب الإلكتروني من خلال حماية المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي التي يرتادونها الشباب من القرصنة والاحتراق، وقد يكون اعتقاد المعلمين أن أهمية الأمن السيبراني تكمن في حماية الحواسيب من القرصنة والاختراق للمؤسسات العامة والخاصة فقط، دون النظر إلى أخطار الإرهاب الإلكتروني على المجتمع وخاصة منهم فئة الشباب مما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الفهم لدى المعلمين.

**نتائج السؤال الثاني:**

- ✓ ما مستوى الفهم الثقافي المعلوماتي لدى معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفهم لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني، والجدول رقم (5) يوضح هذه النتائج.

**الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفهم لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية حول دور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني**

| الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الفهم |
|---|---|---|---|
| 1- تخصصي الدقيق كوني لدي عمق معرفي تقني يساعدني على الكيفية التي استطيع من خلالها التعامل مع الشبكة المعلوماتية | 3.71 | 1.030 | مرتفع |
| 2- أناقش مع طلابي قضايا الإرهاب الإلكتروني | 3.86 | 1.049 | مرتفع |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3- لدي القدرة على التمييز بين الأفكار الواردة بالشبكة المعلوماتية | 4.09 | 0.830 | مرتفع |
| 4- أصمم دروس محوسبة باستخدام مختلف التطبيقات | 3.80 | 1.104 | مرتفع |
| 5- ربط وسائل التعليم الإلكتروني ببيئة الطالب يساعدهم على معرفة ما يبث عبر القنوات والمواقع الإلكترونية | 4.26 | 0.729 | |
| 6- أستطيع صد انتشار المحتوى الإرهابي عبر الإنترنت | 3.64 | 1.089 | |
| 7- صمم أنشطة تعليمية بروابط (links) لمعلومات علاجية وإثراءيه تفيد في مواجهة الإرهاب الإلكتروني | 3.54 | 1.075 | |
| 8- المصدر الإلكتروني (web Quest) يساعدني على اكتشاف الثغرات التي يمكن أن يستغلها الإرهابيين لبث سمومهم التطرفية. | 3.62 | 1.021 | |
| 9- بإمكاني فتح صفحة للدردشة والحوار تتضمن مناقشات إلكترونية هادفة لتعريف الطلاب بخفايا الإرهاب الإلكتروني | 3.70 | 1.039 | |
| 10- ممارسة تدريسي بتطبيق الهواتف الذكية يفيدني بالتعرف على الإرهاب الإلكتروني | 3.76 | 1.039 | |
| 11- أصمم أنشطة تعليمية تفعل دور المنتديات الإلكترونية تسهم في تعميق معرفة الهجمات الإلكترونية | 3.59 | 1.089 | |
| 12- أمارس مهارات الاتصال الشفهي والإلكتروني لتعريف الطلاب بالثغرات التي يمكن أن يستغلها الإرهابيين | 3.84 | 0.949 | |
| 13- أشارك في إنتاج البرامج التعليمية الإلكترونية التي تدعم التعلم الذاتي لدى الطلاب | 3.80 | 1.045 | |
| 14- أجد مبرر لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتعريف الطلاب بالإرهاب الإلكتروني | 4.02 | 0.894 | |
| 15- تتحتم أخلاقيات المهنة علي تذكير الطلاب باستقاء المعلومات من الجهات والمرجعيات الموثوقة | 4.49 | 0.744 | |
| 16- أحاول دائماً تقريب وجهات النظر بين الطلاب | 4.30 | 0.815 | |
| 17- أوجه الطلاب للاستفادة من التنوع الاجتماعي الثقافي لإيجاد أفكار جديدة للحد من العزلة الاجتماعية والغربة عن الذات | 4.32 | 0.780 | |
| 18- أبرز مفهوم الأمن الفكري لتعزيز الفكر السليم في أذهان الطلاب | 4.41 | 0.779 | |
| 19- التوعية الفكرية إحدى أهم أدوات تغيير الواقع والتي أمارسها لمواجهة الفكر المنحرف | 4.46 | 0.708 | |
| 20- أؤكد دائماً على إبراز مفهوم الوسطية ونشر ثقافتها بين أوساط الطلاب | 4.52 | 0.700 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 21- أحرص دائماً على إرشاد الطلاب بعدم الانسياق وراء العاطفة الجياشة الخالية من الاتزان الانفعالي | 4.53 | 0.691 | |
| 22- أسعى دائماً إلى توجيه أولياء الأمور بمراقبة المواقع الإلكترونية التي يرتادها أبنائهم | 4.29 | 0.927 | |
| **المجال ككل** | **4.03** | **0.91** | |

يتضح من خلال النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة بلغ (4.03) بمستوى مرتفع ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المعلمين لديهم الوعي والفهم التام ويمتلكون كفايات تمكنهم من القيام بأدائهم وإتقانهم لأدوارهم وممارساتهم التدريسية والاستفادة مما توفره لهم تقنية المعلومات والاتصال وتسخيرها اتجاه التصدي للإرهاب الإلكتروني، مما يؤكد أن لديهم اهتمام تام لهذه القضايا والتحديات التي تواجههم والوقوف ضدها من خلال وضع خطط تدريسية تكفل لهم الممارسات الصحيحة التي ينبغي أن يتقونها ووفق ما تمليه عليهم أخلاقيات مهنتهم.

كما حصلت الفقرة رقم (21) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.53)، ويمكن عزو هذه النتيجة أن المعلمين يدركون طبيعة وخصائص طلابهم النمائية والانفعالية، مما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ودورهم التربوي والمهني تجاه هذه القضايا والتحديات.

كما حصلت الفقرة رقم (20) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وقد يفسر سبب هذه النتيجة أن المعلمين يدركون أهمية الوسطية والاعتدال وتعزيزها بين أواسط الطلاب مما شكل لديهم اهتماماً بالغاً نحو الأخذ بالوسطية من أجل إبعاد طلابهم عن الغلو والتطرف المفضي إلى الإرهاب فهو أصله ومنبعه.

وحصلت الفقرة رقم (7) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.54) وربما يعزى ذلك السبب إلى أن المعلمين ليس لديهم الخلفية التامة نحو تصميم الأنشطة ذات روابط links لمعلومات علاجية وإثرائية تساعدهم على مواجهة قضايا وتحديات الإرهاب الإلكتروني، وهو مما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب.

**نتائج السؤال الثالث:**

- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فهم معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني تُعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي)، والمرحلة التي يدرسونها (متوسطة، ثانوية)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، والخبرة التدريسية (1-5 سنة، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية (دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، لا يوجد دورات)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني باختلاف متغيرات التخصص، والمرحلة التي يدرسونها، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والدورات التدريبية، والجدول رقم (6) يوضح هذه النتائج.

**أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني باختلاف المتغيرات (التخصص، المرحلة، المؤهل، الخبرة، الدورات)**

| | | | |
|---|---|---|---|
| التخصص | أدبي | 85.26 | 6.89 |
| | علمي | 85.26 | 10.61 |
| | Total | 85.26 | 8.82 |
| المرحلة | ثانوية | 85.99 | 7.40 |
| | متوسطة | 84.48 | 10.13 |
| | Total | 85.26 | 8.82 |
| المؤهل | بكالوريوس | 85.44 | 9.12 |
| | ماجستير أو أكثر | 84.63 | 7.75 |
| | Total | 85.26 | 8.82 |
| الخبرة | 10 سنوات فأكثر | 84.53 | 8.44 |
| | من 1-5 سنوات | 86.28 | 12.66 |
| | من 5 - 10 سنوات | 88.08 | 6.76 |
| | Total | 85.26 | 8.82 |
| الدورات | ثلاث دورات | 81 | 10.06 |
| | دورة واحدة | 85.08 | 6.27 |
| | دورتان | 86.05 | 7.94 |
| | لا يوجد | 87.99 | 8.00 |
| | Total | 85.26 | 8.82 |

وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني تُعزى لمتغيرات الدراسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (7) يوضح النتائج:

**ثانياً: نتائج تحليل التباين**

**جدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | df | متوسط المربعات | F | الدلالة | مربع إيتا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-التخصص | 66.205 | 1 | 66.21 | 0.93 | 0.34 | 0.01 |
| 2-المرحلة | 132.761 | 1 | 132.76 | 1.87 | 0.17 | 0.01 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3-المؤهل | 0.046 | 1 | 0.05 | 0.00 | 0.98 | 0.00 |
| 4-الخبرة | 207.274 | 2 | 103.64 | 1.46 | 0.24 | 0.02 |
| 5- الدورات | 1206.483 | 3 | 402.16 | 5.67 | 0.00 | 0.10 |
| الخطأ | 10705.081 | 151 | 70.89 | | | |
| المجموع | 12376.975 | 159 | | | | |

من خلال هذه النتائج يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لمفاهيم الإرهاب الإلكتروني تُعزى لجميع متغيرات الدراسة ما عدا متغير الدورات التدريبية، وللكشف عن الفروق الإحصائية بين مستويات الدورات التدريبية تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول رقم (8) يوضح النتائج:

**جدول (8) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية**

| 5- الدورات التدريبية بالمجال الثقافي المعلوماتي: | | المتوسط الحسابي | الدلالة |
|---|---|---|---|
| ثلاث دورات | دورة واحدة | 4.08- | 0.277 |
| | دورتان | 5.05- | 0.176 |
| | لا يوجد | *6.99- | 0.000 |
| دورة واحدة | ثلاث دورات | 4.08 | 0.277 |
| | دورتان | 0.97- | 0.985 |
| | لا يوجد | 2.91- | 0.525 |
| دورتان | ثلاث دورات | 5.05 | 0.176 |
| | دورة واحدة | 0.97 | 0.985 |
| | لا يوجد | 1.94- | 0.845 |
| لا يوجد | ثلاث دورات | *6.99 | 0.000 |
| | دورة واحدة | 2.91 | 0.525 |
| | دورتان | 1.94 | 0.845 |

يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الدورات التدريبية ما عدا وجود فروق دالة إحصائيًا بين (0) عدم وجود دورة ووجود (3) دورات لصالح (0) عدم وجود دورة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أغلب عينة الدراسة الذين أجابوا عن أداة الدراسة لم يتلقوا أي دورة تدريبية.

**السؤال الرابع:**

- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فهم معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني تُعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي)، والمرحلة التي يدرسونها

(متوسطة، ثانوية)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)، والخبرة التدريسية (1-5 سنة، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) والدورات التدريبية (دورة واحدة، دورتان، ثلاث دورات، لا يوجد دورات)؟

✓ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني باختلاف متغيرات التخصص، والمرحلة التي يدرسونها، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والدورات التدريبية، والجدول رقم (9) يوضح هذه النتائج.

**أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني باختلاف المتغيرات (التخصص، المرحلة، المؤهل، الخبرة، الدورات)**

| | | | |
|---|---|---|---|
| التخصص | أدبي | 87.17 | 11.59 |
| | علمي | 89.99 | 15.97 |
| | المجموع | 88.51 | 13.87 |
| المرحلة | ثانوية | 89.35 | 13.20 |
| | متوسطة | 87.6 | 14.59 |
| | المجموع | 88.51 | 13.87 |
| المؤهل | بكالوريوس | 88.54 | 13.45 |
| | ماجستير أو أكثر | 88.4 | 15.50 |
| | المجموع | 88.51 | 13.87 |
| الخبرة | 10 سنوات فأكثر | 87.33 | 13.79 |
| | من 1-5 سنوات | 92.83 | 17.09 |
| | من 5 - 10 سنوات | 91.04 | 10.91 |
| | المجموع | 88.51 | 13.87 |
| الدورات | ثلاث دورات | 83.26 | 14.75 |
| | دورة واحدة | 88.69 | 11.34 |
| | دورتان | 91.05 | 11.13 |
| | لا يوجد | 91.24 | 14.11 |
| | المجموع | 88.51 | 13.87 |

وللكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني تُعزى لمتغيرات الدراسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (10) يوضح النتائج:

**ثانياً: نتائج تحليل التباين**

**جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي**

| مصادر التباين | مجموع المربعات | df | متوسط المربعات | F | .Sig | مربع إيتا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1التخصص | 60.534 | 1 | 60.53 | 0.33 | 0.57 | 0.00 |
| 2المرحلة | 147.563 | 1 | 147.56 | 0.79 | 0.37 | 0.01 |
| 3المؤهل | 27.529 | 1 | 27.53 | 0.15 | 0.70 | 0.00 |
| 4الخبرة | 386.693 | 2 | 193.35 | 1.04 | 0.36 | 0.01 |
| 5ر الدورات | 1470.267 | 3 | 490.09 | 2.64 | 0.05 | 0.05 |
| الخطأ | 28054.768 | 151 | 185.79 | | | |
| المجموع | 30589.994 | 159 | | | | |

من خلال هذه النتائج يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية لدور المعلم وأهميته للتصدي للإرهاب الإلكتروني تُعزى لجميع متغيرات الدراسة ما عدا متغير الدورات التدريبية، وللكشف عن الفروق الإحصائية بين مستويات الدورات التدريبية تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول رقم (11) يوضح النتائج:

**جدول رقم (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية**

| 5- الدورات التدريبية بالمجال الثقافي المعلوماتي: | | المتوسط | الدلالة |
|---|---|---|---|
| ثلاث دورات | دورة واحدة | 5.43- | 0.453 |
| | دورتان | 7.79- | 0.212 |
| | لا يوجد | *7.97- | 0.027 |
| دورة واحدة | ثلاث دورات | 5.43 | 0.453 |
| | دورتان | 2.36- | 0.953 |
| | لا يوجد | 2.54- | 0.884 |
| دورتان | ثلاث دورات | 7.79 | 0.212 |
| | دورة واحدة | 2.36 | 0.953 |
| | لا يوجد | 0.19- | 1.000 |
| لا يوجد | ثلاث دورات | *7.97 | 0.027 |
| | دورة واحدة | 2.54 | 0.884 |
| | دورتان | 0.19 | 1.000 |

يتضح من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الدورات التدريبية ما عدا وجود فروق دالة إحصائيًا بين (0) عدم وجود دورة ووجود (3) دورات لصالح (0) عدم وجود دورة ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن أغلب عينة الدراسة الذين أجابوا عن أداة الدراسة لم يتلقوا أي دورة تدريبية.

## 5. التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- ضرورة التأكيد على أصحاب القرار بوزارة التعليم بتبني الدراسة الحالية، نظراً لما توصلت إليه من نتائج إيجابية توضح أن مستوى فهم المعلمين وأهمية دورهم للتصدي للإرهاب الإلكتروني جاءت بدرجة عالية.
- التأكيد على المعلمين بأهمية التمسك باللحمة الوطنية لتكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب بما من شأنه تعزيز الإنتماء والمواطنة لديهم.
- ضرورة التأكيد على مخططي ومطوري المناهج بوزارة التعليم بإدراج مفاهيم الوسطية والاعتدال وتضمينها بمحتوى المقررات الدراسية بمراحل التعليم العام، والتأكيد على المعلمين بنشر ثقافتها بين أواسط الطلاب.
- التأكيد على مخططي ومطوري برامج إعداد المعلم بكليات الإعداد لإدراج مفاهيم الدراسة الحالية بمحتوى برنامج الإعداد.
- التأكيد على أهمية تعزيز الأمن الفكري ونشر ثقافته للتصدي للانحرافات الفكرية والسلوكية.
- إلزام المعلمين بأهمية فتح صفحات للدردشة والحوار تتضمن مناقشات إلكترونية هادفة لتعريف الطلاب بخفايا الإرهاب الإلكتروني.
- فتح ورش ودورات للمعلمين والمعلمات تهتم بمفاهيم الإرهاب الإلكتروني بهدف إكسابهم المعارف والمعلومات الإلكترونية لأجل زيادة وعيهم الثقافي والمعلوماتي

## 2.5. المقترحات:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المرتبطة بالإرهاب الإلكتروني وليكن ذلك على النحو التالية:
- إجراء دراسة تهتم بالكشف عن مدى معرفة طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية بمفاهيم ظاهرة الإرهاب الإلكتروني ومدى وعيهم الثقافي والمعلوماتي حول هذه الظاهرة.
- إجراء دراسة تقويمية للتعرف على مدى تضمين مبادئ الوسطية والاعتدال بمحتوى المقررات الدراسية لمراحل التعليم العام.
- إجراء دراسات وبحوث تهتم بالتوعية الفكرية، ويكون ذلك على مستوى معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة والثانوية.

## 6. المراجع:

الإرهاب السيبراني الوجه التكنولوجي للتطرف (2018)، مركز سمت للدراسات.

أسباب الإرهاب الإلكتروني: بحث منشور على موقع مستودع جامعة طيبة الرقمي بتاريخ 2008.

الأكلبي، مفلح دخيل (2018) تصور مقترح لتطوير المحتوى التعليمي لبرنامج إعداد معلمي التربية الإسلامية لوقاية الطلاب من مظاهر التطرف، مجلة جامعة بيشة للعلوم الإنسانية والتربوية، العدد الثالث ربيع الأول 1440هـ نوفمبر 2018م.

بشير، هشام (2012) الإرهاب الإلكتروني في ظل ثورة المعلومات، متاح على الرابط https://ara.sa

الخزاعلة، عيد (2021) مفهوم الأمن السيبراني https://mawdoo3.com

راتب، حويل (2010) الموسوعة السياسة، الإرهاب الإلكتروني، المساهمون في إعداد الاحتفال العالمي، احمد ناصر أبو السعود https://political-encyclopedia.org

السند، عبد الرحمن عبدالله (2008) كتاب وسائل الإرهاب الإلكتروني حكمها في الإسلام وطرق مكافحتها، ط1.

الشايع، خالد سعد (2019) الأمن السيبراني – مفهومه – خصائصه وسياساته، ط1، الدار العالمية، عضو اتحاد الناشرون المصريين، مصر.

الشمري، مسلم والجرادات محمد (2011) دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز الأمن الفكري، المجلة العربية للدراسات الأمنية، ج 27 ع(54).

الطيار، حسين سليمان (2020) الأمن السيبراني في منظور مقاصد الشرع: دراسة تأصيلية، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مج (6) ع (214) ص ص 255 – 298.

عرابي، محمد عباس (2016) إعداد المعلم وتدريبه لمواجهة تحديات العصر المتعلقة بالعنف والإرهاب والغزو الفكري، بحث مقدم للمؤتمر الخامس لإعداد المعلم، إعداد وتدريب المعلم المقام في رحاب جامعة أم القرى 23 – 1437/4/25هـ 2016م.

العصيمي، نجلاء مطلق (2016) أثر مواقع التواصل الاجتماعي في تعزيز قيم المواطنة لدى المعلم، بحث مقدم للمؤتمر الخامس لإعداد المعلم، إعداد وتدريب المعلم المقام في رحاب جامعة أم القرى 23 – 1437/4/25هـ 2016م..

الغامدي، سارة أحمد (2018) ما هو الأمن السيبراني، العطاء الرقمي، مقالة علمية، https://view/arabic-content.

الغفاري، حسين سعيد (2022) قانون المعاملات الإلكترونية https://www.ita.gov.com

مالك، بدر والكندري، لطيفة (2009) دور المعلم في وقاية الناشئة من التطرف الفكري، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 142، ج1، ص 15.

المبيض، محمد شاكر (2020) الوصايا العشرة في الأمن السيبراني، ط1، مطبعة الحميضي، الرياض.

مطالقة، احلام محمود (2009) أثر كفايات معلم التربية الإسلامية في معالجة التطرف الفكري، بحث مقدم لمؤتمر الإرهاب بين تطرف الفكر وفكر التطرف، المقام بالجامعة الإسلامية عام 1430هـ/2009م.

الملحم، بينة فهد (2009) قراءة سوسلوجية لعلاقة الجامعات بالأمن الفكري في المجتمع السعودي، بحث مقدم للمؤتمر الوطني للأمن الفكري "المفاهيم والتحديات" في الفترة من 22 – 25 جماد الأول.

ندوة جامعة نايف للعلوم الأمنية، ندوة بالتعاون مع جامعة القاهرة خلال الفترة من 25 – 2010/11/27م الموافق 17 – 1431/11/19هـ

الرويلي، حميد واليحيى، محمد (2017) دور أعضاء هيئة التدريس في تنمية الوعي الثقافي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 8، الجزء الأول 2017.

بسيوني، مروه جمعه (2021) المواطنة الرقمية وعلاقتها بالوعي الفكري لدى طلاب كلية الخدمة الاجتماعية جامعة الفيوم: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع) كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم العدد 24.

عطيف، مريم وقاسم، أيمن (2019) الأمن السيبراني، ط1، مكتبة جرير.

الغدير، هند (2018) الوعي المعلوماتي، وزارة التعليم قسم مصادر التعلم، https://staric.s123.cdn.com

العبيد، إبراهيم عبد الله (2013) توافق ثقافة الحوار وأهميتها لدى طلاب وطالبات كلية التربية بجامعة القصيم وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (127).

محاجي، عيسى (2014) الثقافة المعلوماتية لدى طلبة بعض المدارس بالجزائر الأداة بالتقنين الخاص بكفاءات الثقافة المعلوماتية للتعليم العالي مجلة (ACRL,2000)، ع (6) ص ص 128 – 143.

عبدالواحد، وفاء لطفي(2022) الإرهاب الإلكتروني والأمن القومي في ظل جائحة كورونا، كوفيد 19). المجلة العلمية لكلية الدراسات الإقتصادية والعلوم السياسية.

البدر، بدر ناصر (2009) ظاهرة الإرهاب والتطرف أسبابها وموقف المملكة العربية السعودية منها، بحث مقدم لمؤتمر الإرهاب بين تطرف الفكر وفكر التطرف المقام بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة 1430هـ.

عبد اللطيف، محمد سعد (2013) قراءات بعنوان " الانحراف الفكري وانقسام الأمة" (مركز النور للدراسات برقم 4394)،

شحاته، حسن النجار، زينب وعمار، حامد (2003) معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة.

زهران، حامد عبد السلام (2005) علم نفس النمو والمراهقة، ط1، عالم الكتب.

جادو، صالح محمد (2011) علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ابن منظور، محمد (1992) لسان العرب، ج1، دار الفكر، بيروت.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.2

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعين الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030

# The impact of the economic empowerment of Saudi women in managing projects in the public and private sectors in the light of Vision 2030

**إعداد:**

**قائد الفريق الباحثة/ رزان سليمان السلمي**

ماجستير إدارة مشاريع، كليه الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: razanza509@gmail.com

**أعضاء الفريق:**

**الباحثة/ ندى أحمد محمد سلامة**

Email: toto.mo1406@gmail.com

ماجستير إدارة مشاريع، كليه الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

**الباحثة/ تماضر عبد العزيز البريدي**

ماجستير إدارة مشاريع، كليه الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: toto.mo1406@gmail.com

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعين الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030 و التعرف على واقع تمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة و التعرف على تحديات تمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة و التعرف على الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة والتعرف على مساهمة التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة والتعرف على الآليات والأدوات المناسبة التي يمكن استخدامها لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الكتب المقالات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة كذلك استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من الموظفات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030 مرتفع جدا، وعن ترتيب الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى كل من (الوعي الاقتصادي) وكانت أبرز الفقرات (اتساع رقعة الأعمال والمشاريع التي تشارك فيها المرأة)، (المهارات الاقتصادية) وكانت أبرز الفقرات (زيادة الدورات التدريبية للمرأة العاملة بسوق العمل لرفع كفاءتهن)،

يليهم (الإمكانات الاقتصادية) وكانت أبرز الفقرات (زيادة فرص المرأة في الحصول على دخل خاص بها) كما أظهرت النتائج إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05

كذلك يوجد أثر ذات دلالة إحصائية المهارات الاقتصادية على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05، ولكن لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من الوعي الاقتصادي وكذلك الإمكانات الاقتصادية على إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى 0.05

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الاقتصادي، إدارة المشاريع، القطاع الحكومي

## The impact of the economic empowerment of Saudi women in managing projects in the public and private sectors in the light of Vision 2030

### Abstract

The study aimed to identify the impact of the economic empowerment of Saudi women in managing projects in the public and private sectors in the light of Vision 2030, and to identify the reality of empowering Saudi women in managing medium and small projects in the Kingdom, and to identify the challenges of empowering Saudi women in managing medium and small projects in the Kingdom. And identifying the impact of the economic and social empowerment of Saudi women in managing medium and small projects in the Kingdom, identifying the contribution of economic empowerment of Saudi women in managing medium and small projects, and identifying appropriate mechanisms and tools that can be used to empower Saudi women in managing medium and small projects.

The study used the analytical descriptive approach by referring to scientific books and articles related to the subject of the study. The questionnaire was also used as a data collection tool. The study sample consisted of female employees in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia.

The results of the study concluded that the level of economic empowerment of Saudi women in Vision 2030 is very high, and in the order of dimensions each of (economic awareness) came in the first place, and its most prominent paragraphs were (widening the scope of business and projects in which women participate), and (economic skills) and it was the most prominent The paragraphs (increasing training courses for working women in the labor market to raise their efficiency),

followed by (economic potential), and the most prominent paragraphs were (increasing women's opportunities to obtain their own income). Women for small and medium enterprises at the level of significance 0.05

There is also a statistically significant effect of economic skills on women's management of small and medium enterprises at the level of significance 0.05, but there is no statistically significant effect of each of economic awareness as well as economic potential on the management of small and medium enterprises, at the level of 0.05

**Keywords:** Economic empowerment, project management, government sector

## 1. مقدمة:

تهدف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة في المملكة، وتمكين المرأة من أحد أهم الأهداف المرتبطة بهذه الرؤية. ويعتبر تمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة أحد الأساليب الفعالة التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف، إذ تساهم هذه المشاريع في الاقتصاد الوطني وتخلق فرص عمل جديدة للنساء والفتيات.

تواجه المرأة السعودية العديد من التحديات في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، ومن أهم هذه التحديات عدم توفر التمويل الكافي، وعدم المساواة في الفرص والحوافز، والتمييز الاجتماعي والثقافي، وعدم وجود الدعم الحكومي الكافي، وعدم وجود الوعي بأهمية ريادة الأعمال بين النساء.

لا يمكن تحقيق تمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة دون دعم حكومي ومجتمعي كافي. ومن أهم أشكال الدعم التي يمكن تقديمها توفير التمويل، وتقديم التدريب والدعم الفني، ورفع مستوى الوعي بأهمية ريادة الأعمال بين النساء، وتعزيز المساواة في الفرص والحوافز.

تمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، حيث يمكن أن يسهم في خلق فرص عمل جديدة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الدخل، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وتنمية المجتمع المحلي.

من المهم أن يعمل الجميع على تذليل التحديات التي تواجه المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتقديم الدعم اللازم لتمكين المرأة من الاستفادة من هذه الفرص والمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة. ويجب أن يكون التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة من أولويات الحكومة والمجتمع في سعيهم لتحقيق رؤية المملكة 2030 والتنمية المستدامة في المملكة.

يعتبر تمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة أحد العوامل الأساسية التي ستحدث تغييرًا إيجابيًا في المجتمع السعودي، وذلك من خلال الأثر الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تحققه هذه المشاريع. ويمكن أن تكون المشاريع التي تديرها المرأة السعودية متنوعة، بما في ذلك الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة، والمشاريع الزراعية والصناعية والخدمية، وذلك بحسب القدرات والموارد المتاحة لكل امرأة.

يمكن للمرأة السعودية أن تحقق نجاحًا كبيرًا في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة إذا تم توفير الدعم المناسب لها، وخاصة في مجال التمويل والتدريب والدعم الفني. ويمكن أن يساعد هذا الدعم على تقليل التحديات التي تواجه المرأة في هذا المجال، وتمكينها من تحقيق نجاح مستدام في إدارة مشاريعها.

علاوة على ذلك، يمكن لتمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة أن يسهم في تعزيز المساواة بين الجنسين، حيث يمكن للنساء والرجال أن يشاركوا في هذا المجال بنفس الفرص والشروط. ومن خلال زيادة عدد المشاريع التي تديرها النساء، يمكن أن يتغير تصور المجتمع السعودي تدريجياً حول دور المرأة في الاقتصاد والتنمية، وتزيد فرص تحقيق المساواة الجنسية في المجتمع.

تمكين المرأة في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة يمثل خطوة هامة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030 والتنمية المستدامة في المملكة. ويجب على الحكومة والمجتمع العمل بجدية على تذليل التحديات التي تواجه المرأة في هذا المجال، وتوفير الدعم اللازم لتمكين المرأة من الاستفادة من هذه الفرص ومساهمة فعالة في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

### 1.1. مشكلة البحث:

تعتبر المرأة السعودية من أهم المجموعات الاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تحتاج المرأة السعودية إلى تمكين اقتصادي يمكّنها من المشاركة بفعالية في سوق العمل وإدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة. وفي الوقت نفسه تهدف رؤية المملكة 2030 إلى تمكين المرأة في جميع المجالات، بما في ذلك مجال ريادة الأعمال. وتهدف رؤية المملكة إلى زيادة عدد المشاريع المتوسطة والصغيرة التي تملكها النساء إلى 3 ملايين مشروع بحلول عام 2030. وتهدف المملكة أيضًا إلى خلق أكثر من 3 ملايين فرصة عمل للنساء من خلال هذه المشاريع. ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة في ضوء رؤية المملكة 2030. وسيتم تحديد التحديات التي تواجه المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال، وسيتم تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهم في تذليل هذه التحديات وتحقيق رؤية المملكة 2030.

ومع ذلك، فإن المرأة السعودية تواجه العديد من التحديات في هذا المجال، بما في ذلك عدم توفر التمويل الكافي، وعدم المساواة في الفرص والحوافز، والتمييز الاجتماعي والثقافي، وعدم وجود الدعم الحكومي الكافي، وعدم وجود الوعي بأهمية ريادة الأعمال بين النساء.

ومن خلال تحليل النتائج، يمكن أن يساعد هذا البحث على تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

ولذلك، يأتي هذا البحث لدراسة أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030. ويهدف البحث إلى تحديد التحديات التي تواجه المرأة السعودية في هذا المجال، ودراسة أثر تمكينها الاقتصادي في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية المملكة 2030. وعليه يكون التساؤل الرئيسي لهذا البحث هو: **أثر التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع بالقطاعين الحكومي والخاص في ضوء رؤية 2030؟**

### 2.1. أسئلة الدراسة:

- ما مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030؟
- ما هي المعوقات التي تعوق المرأة في بيئة العمل؟
- ما مستوى إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
- ما أثر التمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟

### 3.1. أهمية البحث:

#### 1.3.1. الأهمية العلمية:

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في مجال دراسة دور المرأة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تحديد التحديات التي تواجه المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وكيفية تمكينها في هذا المجال.
- تساعد هذه الدراسة على تعزيز فهمنا للمزيد من العوامل التي تؤثر على تطور مشاريع المرأة السعودية، وكيف يمكن تحسين الدعم والتمكين لهن.
- تساعد هذه الدراسة في تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

#### 2.3.1. الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة على تحديد التحديات التي تواجه المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وبالتالي تحديد الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لتذليل هذه العقبات.
- تساهم هذه الدراسة في تحسين الوعي بأهمية دور المرأة في ريادة الأعمال وإدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتشجيع المزيد من النساء على الانخراط في هذا المجال.
- تساعد هذه الدراسة في تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وبالتالي تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية المملكة 2030، مما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية.

### 4.1. أهداف البحث:

- التعرف على واقع تمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تحديات تمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مساهمة التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة.
- التعرف على الآليات والأدوات المناسبة التي يمكن استخدامها لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة.

### 5.1. فرضيات البحث:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الاقتصادي للمرأة (الوعي الاقتصادي، المهارات الاقتصادية، الإمكانات الاقتصادية) في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05

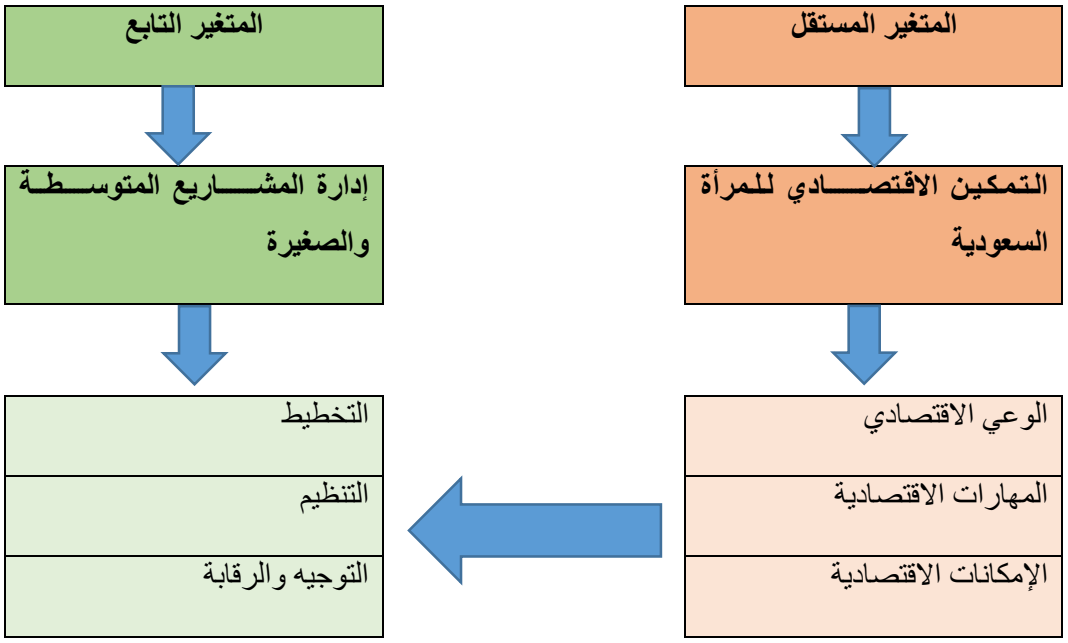
### 6.1. منهج البحث:

المنهج الوصفي الاستقصائي باعتباره منهجًا وصفيًا كميًا، يمكن أن يكون منهجًا مناسبًا لهذا البحث فيما يتعلق بتوصيف الواقع الحالي لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتحديد التحديات والعوامل التي تؤثر على هذا التمكين. يتضمن منهج البحث الوصفي الاستقصائي جمع البيانات المتعلقة بتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتحليلها بشكل نوعي وكمي. وسيتم جمع البيانات من عينة من المرأة السعودية المشاركات في إدارة مشاريع متوسطة وصغيرة في المملكة العربية السعودية. وسيتم استخدام أدوات البحث المختلفة مثل الاستبيانات والمقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية لجمع البيانات النوعية. كما سيتم استخدام الإحصاءات والتحليل الوصفي لتحليل البيانات الكمية. وستتم معالجة البيانات بواسطة برامج حوسبة مختلفة مثل برنامج SPSS وExcel. وسيتم تفسير النتائج بشكل كامل ودقيق لتحديد واقع تمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتحديد التحديات التي تعترض هذا التمكين، وتحديد الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وتحديد الآليات والأدوات المناسبة لتمكين المرأة السعودية في هذا المجال.

### 7.1. حدود البحث:

تقتصر حدود هذا البحث على النساء العاملات في المشاريع المتوسطة والصغيرة في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. كما يقتصر هذا البحث على الحدود الزمنية لعام 2023 ويتناول التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030. ولا يتمحور هذا البحث حول التمكين الاجتماعي للمرأة السعودية أو حول التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في المجالات الأخرى غير إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة. كما أن هذا البحث لا يتناول تحليل السياسات الحكومية المتعلقة بتمكين المرأة السعودية في إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة، ولكن يهدف إلى تحليل الوضع الحالي وتحديد التحديات والآليات والأدوات المناسبة لتحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في هذا المجال.

### 8.1. نموذج البحث:




## 2. الدراسات السابقة والإطار النظري

### 1.2. الدراسات السابقة

- **دراسة الشمري والراشد بعنوان: التحديات التي تواجه المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة. تم جمع البيانات من خلال مقابلة مفتوحة مع عينة من النساء السعوديات صاحبات المشاريع الصغيرة والمتوسطة. بلغ عدد المشاركات في الدراسة 20 امرأة سعودية صاحبة مشروع صغير أو متوسط. خلصت الدراسة إلى أن هناك عددًا من التحديات التي تواجه المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال، مثل: عدم توفر التمويل الكافي، وعدم المساواة في الفرص والحوافز، والتمييز الاجتماعي والثقافي، وعدم وجود الدعم الحكومي الكافي، وعدم وجود الوعي بأهمية ريادة الأعمال بين النساء. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها بضرورة اتخاذ عدد من الخطوات لتذليل هذه التحديات، مثل: توفير التمويل اللازم للمشاريع التي تملكها النساء، وتعزيز المساواة في الفرص والحوافز بين النساء والرجال، والقضاء على التمييز الاجتماعي والثقافي ضد المرأة، وزيادة الدعم الحكومي للمشاريع التي تملكها النساء، ورفع مستوى الوعي بأهمية ريادة الأعمال بين النساء.

- **دراسة الغامدي، والعنزي بعنوان أثر تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال على الاقتصاد الوطني**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال على الاقتصاد الوطني. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة. تم جمع البيانات من خلال دراسة تحليلية للبيانات الاقتصادية. تم استخدام البيانات الاقتصادية للمملكة العربية السعودية من عام 1990 إلى عام 2020. خلصت الدراسة إلى أن تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال كان

له أثر إيجابي على الاقتصاد الوطني. حيث أدى إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وخلق فرص عمل جديدة، وتحسين مستوى المعيشة. أوصت الدراسة بضرورة استمرار تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال، وذلك من أجل تحقيق المزيد من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية.

- **دراسة المبارك والعبد الكريم بعنوان: رؤية المملكة 2030 ودور المرأة السعودية في ريادة الأعمال**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة. تم جمع البيانات من خلال دراسة تحليلية لوثائق رؤية المملكة 2030. تم الاعتماد في جمع البيانات على استخدام وثائق رؤية المملكة 2030. خلصت الدراسة إلى أن رؤية المملكة 2030 تسعى إلى تمكين المرأة السعودية في جميع المجالات، بما في ذلك مجال ريادة الأعمال. حيث تستهدف رؤية المملكة زيادة عدد المشاريع المتوسطة والصغيرة التي تملكها النساء إلى 3 ملايين مشروع بحلول عام 2030. وتهدف رؤية المملكة أيضًا إلى خلق أكثر من 3 ملايين فرصة عمل للنساء من خلال هذه المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ رؤية المملكة 2030، وذلك من أجل تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال وتحقيق المزيد من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية.

- **دراسة أحمد بعنوان العلاقة بين التمكين الاقتصادي للمرأة والنمو الاقتصادي في مصر.**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين التمكين الاقتصادي للمرأة والنمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة (1990-2020)، إذ تقوم الدراسة على فرضية وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين التمكين الاقتصادي والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، وتم اختبار مدى صحة الفرضية بالاعتماد على المنهج الاستقرائي في جمع بيانات الدراسة وإجراء اختبار مدى صحة فرضية الدراسة باستخدام نموذج تصحيح الخطأ VECM. وتوصلت الدراسة إلى أن علاقة السببية في الأجل الطويل والقصير وحيدة الاتجاه من التمكين الاقتصادي للمرأة إلى الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، أي أن التمكين الاقتصادي للمرأة يسبب الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في الأجلين القصير والطويل.

- **دراسة متاؤوس، ايرين إبراهيم بعنوان التمكين الاقتصادي للمرأة في ضوء أهداف التنمية المستدامة**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والكشف على واقع تمكين المرأة اقتصاديا داخل محافظة السويس في ضوء أهداف التنمية المستدامة ومدى تحقيق الاستقلال المادي لها من خلال رؤى وتوجهات النساء المثقفات العاملات داخل القطاعات المختلفة سوء القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع الأعمال وأيضا النساء غير العاملات، واعتمد البحث على استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لوصف واقع تمكين المرأة اقتصاديا داخل محافظة السويس، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من 400 سيدة من النساء المثقفات العاملات وغير العاملات بمحافظة السويس لدراسة توجهاتهن ورؤيتهن لواقع تمكين المرأة اقتصاديا. وكشفت نتائج البحث أن المرأة السويسية أصبحت الآن ممكنه اقتصاديا بشكل مقبول اجتماعيا؛ فأصبحت قادرة على العمل بشكل مستقل عن الرجل سواء في القطاعات الحكومية أو الخاصة أو قطاع الأعمال وإقامه مشروعات خاصة بها وهذا دفعها إلى تنمية مهاراتها وقدراتها وثقتها بنفسها مما مكنها للاندماج داخل المجتمع، فهي تعد من أثمن الطاقات البشرية التي لابد للمجتمع أن يسعى للاستفادة منها في عمليات التنمية، كما أوضحت النتائج أن تمكن المرأة اقتصاديا وقدرتها في الحصول على دخل مستقل مكنها من أن تكون صاحبة قرارات مستقلة وحكيمة وجعل لها حق الملكية مثلها مثل الرجل وصبحت قادرة إلى حد ما أن تفي احتياجاتها واحتياجات عائلتها الأساسية.

- **دراسة (البقمي، والحكمي، 2022) بعنوان: "تحديات تعزيز تمكين المرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص وآليات التعامل معها من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين: دراسة ميدانية"**

هدف هذا البحث إلى الوصول إلى التحديات الاجتماعية التي تحد من تمكين المرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص، وكذلك الوصول إلى التحديات الذاتية التي تحد من تمكين المرأة العاملة في القطاع الخاص، ووضع تصور مقترح من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية للتعامل مع تحديات تعزيز تمكين المرأة السعودية. هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة مع العينة في البحث متمثلة ب الخبراء الذين هم الأخصائيين الاجتماعيين وتم اختيارهم بالطريقة العمدية أو ما يسمى بالعينة المستهدفة.

وخلص البحث إلى أن تمكين المرأة السعودية في الحياة المجتمعية من القضايا التي زاد الاهتمام بها أكثر مؤخراً، وذلك لما تمثله مشاركة المرأة المجتمعية من أهمية في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية، هذه المشاركة تواجهها عقبات وتحديات من المهم رصدها والتعرف عليها وتحديد آلية التعامل معها من وجهة نظر المتخصصين من الممارسين المهنيين في مجال الخدمة الاجتماعية بهدف الوصول إلى تمكين المرأة مجتمعيا في بيئة العمل وتوسيع مشاركتها في سوق العمل.

- **دراسة (الزير، 2022 )، بعنوان: "دور المؤسسات الأهلية في تمكين المرأة السعودية وفق رؤية المملكة العربية السعودية "2030": دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية بمدينة الرياض"**

هدفت هذه الدراسة تحديد دور المؤسسات الأهلية لتمكين المرأة السعودية وفق رؤية المملكة (2030) من خلال ما تقدمه هذه المؤسسات الأهلية لتمكين المرأة السعودية في مجالات التمكين الذاتي والاقتصادي والتعليمي؛ ونظراً لكون هذه الدراسة تنتمي إلى نمط الدراسات الوصفية، استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع الموظفات في المؤسسات الأهلية في مدينة الرياض لعام 2020م، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت (100) موظفة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أثبتت الدراسة تقديم الدعم البارز من خلال ما تقدمه المؤسسات الأهلية للمرأة السعودية في مجال التمكين الذاتي بما يعينها على تطوير الذات مهارياً وعلمياً وتكنولوجياً، كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية تساهم بشكل ملحوظ في دعم تمكين المرأة وفق متطلبات رؤية المملكة (2030)؛ وذلك بتأهيلها اقتصادياً وتعليمياً من خلال العديد من البرامج المتنوعة لمنحها فرصة المساهمة لتحقيق أهداف التنمية السعودية المستدامة.

## 2.2. الإطار النظري:

**أ- التمكين:**

يـعَدُّ هذا المفهوم على قدر كبر من الأهمية كونه عنصرًا حيويًّا لا يمكن تجاهله في عملية التنمية، ويعرف لغويًّا بأنه: "علوّ المكانة، ويمكن من الشيء أي قدر عليه" (المعجم الوسيط،917 :1983)، ومكنته من الشيء تمكينا أي جعلت له سلطانًا وقدرة (الفيومي، 1997، 298).

وذلك لقوله تعالى: (ونريد أن نمن على الذين استضعفوا في الأرض ونجعلهم أئمة ونجعلهم الوارثن، ونمكن لهم في الأرض...) (سورة القصص، الآية: 5-6)، ويعني أيضًا في اللغة: "التقوية أو التعزيز"، كما ورد في قوله تعالى: (وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم آمناً) (سورة النور، الآية: 55).

ويعرف التمكن بأنه: عملية يتم بواسطتها تمكن الأشخاص ومساعدتهم لتطوير أنفسهم وتزويدهم بمهارات تدريبية ليؤثروا بتدخلهم الشخصي في تمثيل أدوار ذات قيمة اجتماعية (Hardina, 2007; 32).

كما يُعرف بأنه: مرحلة من مراحل تحسن القدرة على صنع القرار من خلال التعاون والتشاركية والتدريب والتعليم والعمل بروح الفريق (زايد، 2015: 233).

وُيُشار إلى التمكن بأنه: العناية بالأفراد جماعات أو مجتمعات ليصبحوا قادرين على تحسن ظروفهم من خلال تحقيق الأهداف الخاصة بهم ليصبحوا بتلك الوسيلة قادرين على العمل في اتجاه مساعدة أنفسهم والآخرين وليكونوا أكثر حكمة في تحديد نوعية حياتهم (Adams, 2005; 8).

ويقصد به إجرائيًا في هذه الدراسة تمكن الأفراد أو الجماعات والمجتمعات ومساعدتهم على التحكم في ظروفهم وتطويرهم من خلال الحصول على المعلومات وتنمية المهارات والاعتماد على الذات والقدرة على اتخاذ القرارات ليصبحوا قادرين على تحسن ظروفهم من خلال تحقيق الأهداف الخاصة بهم.

**ب- تمكين المرأة:**

أكد تقرير التنمية البشرية لعام (1995) على أهمية تمكن الناس لاسيما المرأة ويعتقد بأنه الطريق الأكيد للربط بين النمو والتنمية فيما لو استطاع الناس أن يمارسوا خياراتهم في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية حيث يصبح من المحتمل إلى حد كبر أن يكون النمو قويًّا وديمقراطيًّا وقائمًا على المشاركة وقابلًا للدوام (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 1995: 123).

وتمكن المرأة هو عملية بناء قدرة المرأة على أن تكون معتمدة على ذاتها، وأن تنمي شعورها بالقوة الداخلية والاستقلال الذاتي، والقدرة على اتخاذ القرارات والإدارة والقيادة، وتغير السلوك والاتجاهات، والخروج من دائرة التهميش الاجتماعي (حلمي، 2003: 159).

كذلك يعرف بأنه: اتجاه يعمل على دعم نفوذ المرأة وحصولها على حقوقها، وتنظيم قدراتها على فهم وضعها، وتغير إدراكها لنفسها على نحو يجعلها قادرة على الاختيار لنفسها، وأن يكون لها صوت مسموع للدفاع عن مصالحها، وقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار وإحداث التغير (عبادة، 2011: 59).

وهو: مجموعة من العمليات المخططة والمقصودة إلى تستهدف تنمية القدرات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية لمجموعة من النساء بحيث يصبحْنَ أكثر قدرة على إشباع احتياجاتهن وحل مشكلات مجتمعهن (آل عوض، 2014: 29).

ويعرف أيضًا بأنه: عملية تصبح النساء بموجبها قادرات على تنظيم أنفسهن لزيادة الاعتماد على الذات، وتأكيد حقهنَّ في اتخاذ خيارات مستقلة والسيطرة على الموارد إلى تساعد في القضاء على التبعية (Varghese, 2011; 37).

ويقصد بتمكن المرأة إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: عملية مقصودة تستهدف تحقيق المساواة من خلال مشاركة المرأة السعودية وتنمية قدراتها ورفع مستوى وعيها وثقتها بنفسها وتحقيق ذاتها من خلال تدريبها وثقلها بالمهارات والمعرفة حتى تصبح قادرة على الاختيار واتخاذ القرار والسيطرة على الموارد المتاحة والمشاركة الفاعلة في التنمية.

**ج- التمكين الاقتصادي للمرأة:**

التمكين الاقتصادي هو عملية تغيير هياكل القوة الاقتصادية التي يعيش فيها الأفراد بما يتضمنه ذلك من ضرورة توافر ثقة الفرد بنفسه وبقدراته وإمكاناته ومن ثم استعداده النفسي للاختيار بين البدائل المختلفة (سلامي، وبنة، 2013: 25).

وتمكن المرأة اقتصاديًّا امتداد له، وناتج عنه، وقد عرف البنك الدولي التمكن الاقتصادي للمرأة بأنه: جعل الأسواق تعمل لأجل المرأة (على مستوى السياسة)، وتمكن المرأة للمنافسة في الأسواق (على مستوى القدرة) (البنك الدولي،2102: 4).

ويعرف بأنه: العملية التي تستطيع المرأة من خلالها الانتقال من موقع قوة اقتصادي أدنى في المجتمع إلى موقع أعلى، وذلك من خلال سيطرتها وتحكمها بالموارد الاقتصادية والمالية الأساسية، وهي الأجور ورأس المال وغرها، وهو ما يمنحها في الدرجة الأولى استقلالية مادية مباشرة، ويربط هذا التعريف تمكن المرأة بمدى إمكانياتها في الحصول على الثروات الاقتصادية المادية والعينية، ومدى قدرتها على التحكم في تلك الثروات لأطول فترة زمنية ممكنة (أسد، 2008: 6).

وهو: عملية وصول المرأة للموارد الاقتصادية والتحكم بها على مبدأ المساواة وضمان استخدامه لزيادة السيطرة والتحكم في تنظيم حياتها وحياة أفراد آخرين لتحقيق التنمية (Samman, & Emma, 2016)

ويتمثل التمكن الاقتصادي في إحساس المرأة بقيمتها وحقها بتحديد خياراتها بعد أن تمنح لها الخيارات وحقها في الوصول إلى الفرص والموارد وحقها في الوصول إلى ضبط سر حياتها داخل المنزل وخارجه وقدرتها على التأثير في الثغرات الاجتماعية لخلق وضع اجتماعي واقتصادي أكثر إنصافا على المستوى الوطني والعالمي (أيوب،2010: 88).

وُيُقصد بالتمكن الاقتصادي للمرأة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: عملية مقصودة ومخططة يرتكز على مبادئ مهمة وآليات، ومستويات، ويقاس بمؤشرات محددة، يهدف إلى زيادة القدرة الاقتصادية الحقيقية للمرأة السعودية من خلال بناء قدراتها ورفع مستوى وعيها وثقتها بنفسها، وتحسن وضعها وتوسيع فرص خياراتها ومشاركتها في الأنشطة الاقتصادية من خلال الحصول والسيطرة على الموارد الاقتصادية والقضاء على التمييز وعدم المساواة، وإزالة كافة المعوقات التي تواجهها حتى تُمكّن اقتصاديًّا ويكون لها مساهمة فاعلة وواضحة في التنمية.

**أهمية التمكين الاقتصادي للمرأة:**

تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة هو أمر يتطلب جهودًا مشتركة من مختلف الأطراف المعنية. يشمل ذلك الحكومات والقطاع الخاص والمؤسسات المالية والمنظمات الدولية والمجتمع المحلي والمجتمع الدولي. إليك نظرة عامة على دور كل منها في هذا الجهد:

في البداية، تلعب الحكومات دورًا حاسمًا في إطلاق عملية التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال وضع السياسات والقوانين التي تعزز من مشاركتهن في سوق العمل. تُسهم هذه السياسات في توفير فرص عمل متساوية وتشجيع الاستثمار في مشاريع النساء وضمان عدم وجود تمييز جنسي.

بالإضافة إلى ذلك، يأتي القطاع الخاص كمكمل لجهود الحكومة من خلال توفير فرص العمل المتساوية وتكافؤ الفرص للنساء. يمكن للشركات والمؤسسات الخاصة أن تلعب دورًا كبيرًا في دعم التمكين الاقتصادي من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التنوع وتقديم فرص ترقية وتطوير مهارات للنساء.

من ناحية أخرى، تسهم المؤسسات المالية في تحقيق التمكين الاقتصادي من خلال توفير التمويل والدعم المالي للمشاريع النسائية. تلعب هذه المؤسسات دورًا حيويًا في توفير القروض والائتمان والمساعدة المالية اللازمة لتأسيس وإدارة مشاريع صغيرة ومتوسطة.

على الصعيدين الإقليمي والدولي، تأتي المنظمات الدولية وغير الحكومية لتقديم الدعم الفني والتوجيه والخبرات في مجال تمكين المرأة. هذه المنظمات تعزز من تبادل المعرفة والتجارب بين الدول لتطوير استراتيجيات فعّالة لتمكين النساء اقتصادياً.

من ناحية أخرى، يأتي المجتمع المحلي والمنظمات المجتمعية لتقديم الدعم على المستوى المحلي. من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل وفرص للشبكات والتواصل، يمكن لهذه المنظمات أن تلعب دورًا فعّالًا في تمكين النساء وتزويدهن بالمهارات الضرورية لدخول سوق العمل.

بشكل مترابط، يساهم التعليم والبحث العلمي في تمكين المرأة عبر توفير فرص تعليمية وتدريبية تؤهلهن للمشاركة في مجالات الأعمال والاقتصاد.

لذا، يمكن القول أن تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة يتطلب تنسيق جهود هذه الأطراف المختلفة لضمان توفير البيئة والفرص الملائمة لدور المرأة الفعّال في الاقتصاد. ومن استعراض الأدبيات، تتضح الأهمية البالغة لتمكين المرأة خاصة من الناحية الاقتصادية، وذلك من خلال ما يلي: (SIDA, 2009)

- إن المشاركة الاقتصادية للمرأة ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، لأن مشاركة المرأة الاقتصادية تدفع عجلة النمو الاقتصادي، بدلاً من كونها تسعى لمجرد البقاء وتشكل عالة على المجتمع، كما أن مشاريع المرأة تساهم وبشكل إيجابي وفعال في تعزيز الاقتصاديات الوطنية.
- إن دخول المرأة مجال النشاط الاقتصادي ومساهمتها في عملية الإنتاج يسهم في تحررها الاقتصادي، وهذا بدوره ينمي عندها الثقة بالنفس والشعور بكيانها. فالمرأة المنخرطة في النشاط الاقتصادي أكثر قدرة على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إن التمكين الاقتصادي للمرأة يدفع البلدان للتغيير وتعديل قوانينها وسياستها وآليات العمل وإجراءاته وخلق بيئة تعمل على دعم قدرات وإمكانيات النساء، كما تغير من المفاهيم والقيم السائدة في سبيل تحقيق أعلى درجات لتمكين المرأة ودحض جميع أشكال التمييز النوعي ضدها.

**أهداف التمكين الاقتصادي للمرأة:**

تتمثل أهداف التمكين الاقتصادي للمرأة في (Un Woman, 2012):

- على الرغم من ارتفاع نسبة النساء الحاصلات على تعليم عالٍ مقارنة بالعقود السابقة، لم يترافق ذلك بارتفاع في نسبة المشاركة في سوق العمل نتيجة للقيود الاجتماعية والتمكين الاقتصادي للمرأة يهدف إلى تعزيز تأثير المرأة في وضع السياسات المختلفة وقدرتها على التأثير في القرارات الاقتصادية.
- الإصلاح الاقتصادي والخصخصة التي طبقت وتطبق في العديد من الدول العربية تركت وستترك أثرها في المستوى التعليمي للمرأة وإمكانية حصولها على فرص عمل نتيجة لوضعها الهش في سوق العمل، ولا فالتمكين الاقتصادي يعمل على رفع الإمكانيات والقدرات القيادية لدى المرأة مما يجعلها ذات تأثير قوي وفعال في القرارات الاقتصادية.

- المساواة الكاملة بين الجنسين والقضاء على التمييز بين الجنسين .
- إدماج المرأة في التنمية ومشاركتها الكاملة فيها .

**الجهود الدولية المبذولة لتمكين المرأة:**

لقد بدأ دعم الأمم المتحدة لحقوق المرأة مع الإطار الدولي المعلن في ميثاق الأمم المتحدة. ومن بين مقاصد الأمم المتحدة المعلنة في المادة 1 من ميثاق الأمم المتحدة " لتحقيق التعاون الدولي ...على تعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية للناس جميعاً والتشجيع على ذلك إطلاقاً بلا تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين ولا تفريق بين الرجال والنساء" (الأمم المتحدة، 1945: 2).

كما ركز عمل الأمم المتحدة لصالح المرأة أساساً على تدوين الحقوق القانونية والمدنية للمرأة، وجمع البيانات عن وضع المرأة في جميع أنحاء العالم. ومع مرور الوقت، أصبح من الواضح بصورة متزايدة أن القوانين، بحد ذاتها، لا تكفي لضمان المساواة في الحقوق للمرأة (الأمم المتحدة، 2000). وقد دخل الكفاح من أجل المساواة مرحلة ثانية بعقد أربع مؤتمرات عالمية من جانب الأمم المتحدة لوضع استراتيجيات وخطط عمل للنهوض بالمرأة. وقد مرت الجهود المبذولة من خلال عدة مراحل وتحولات، فيما يتعلق بالمرأة على وجه الحصر تقريبا من حيث احتياجاتها الإنمائية، والاعتراف بمساهماتها الأساسية في العملية الإنمائية برمتها، والسعي إلى تمكينها وتعزيز حقها في المشاركة الكاملة على جميع المستويات من النشاط البشري (البنك الدولي، 2006).

ورغم انعقاد المؤتمرات والخطوات الكبيرة التي تم اتخاذها لا تزال الفوارق الصارخة بين الجنسين موجودة في المجالات الاقتصادية والسياسية. ورغم ما تحقق من تقدم على مدى العقود الماضية، إلا أن المرأة لا تزال تكسب أقل من الرجال في سوق العمل على مستوى العالم بنسبة 24%. وفي عام 2015، لم يكن هناك سوى 22% من جميع البرلمانيين الوطنيين من الإناث، وهو ارتفاع بطيء من 11.3% في عام 1995. وفي سبيل تعزيز المساواة بين الجنسين تم وضع لجنة وضع المرأة The Commission on the Status of Women، وتقوم لجنة وضع المرأة بدور أساسي في تعزيز حقوق المرأة، وتوثيق واقع حياة النساء في جميع أنحاء العالم، وتشكيل المعايير العالمية في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ويحتفل باليوم الدولي للمرأة في 8 مارس، حيث تحتفل العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم بهذا اليوم، للاعتراف بإنجازات النساء دون اعتبار للانقسامات الوطنية، اللغوية، الثقافية، الاقتصادية، أو سياسية.

ومما سبق يتضح لنا أنه رغم العديد من الإنجازات التي حققت، لا تزال هناك العديد من الثغرات الخطيرة. ويمثل عام 2015 عاماً محورياً لتقييم التحديات المقبلة وإيجاد السبل لتفعيل التغيير في مجال تحقيق المساواة بين الجنسين وتشجيع جميع الطوائف للقيام بدورها. وقال الأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون في رسالته بمناسبة اليوم الدولي للمرأة "دعونا ألا ننسى أبداً وكما أعلن إعلان بيجين بإيجاز، بأن "حقوق المرأة هي حقوق الإنسان". أعتقد أنه في ظل 20 عاماً من الخبرة بأجندة بيجين، والعمل الفني من الآن فصاعداً، فإننا يمكن أن نصل إلى هدف المساواة بين الجنسين ضمن الإطار الزمني لجدول أعمال التنمية لما بعد عام 2015. علينا أن نتطلع إلى المزيد من التقدم الكبير في عام 2020، وإلى المساواة بين الجنسين بحلول عام "2030. (الأمم المتحدة، 2015).

**تمكين المرأة في المملكة العربية السعودية:**

في منطقة الخليج شاعت فيما قبل الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين مقولات تقلِل من أهمية المرأة، وتحط من مكانتها الإنسانية، انطلقت من صورة نمطية خاطئة عن المرأة، خاضعة للعادات والتقاليد في هذه المجتمعات، لنجد أنفسنا في مرحلة التسعينيات أمام تغير قوي يتمثل في دخول المرأة لسوق العمل في بعض الأقطار الخليجية الأخرى، والذي فرضته ظروف تعليم المرأة والحاجة النسبية لها. الأمر الذي دفع لدخول متزايد للمرأة في سوق العمل، ولكن في قطاعات محددة كالتعليم والصحة، وبعيداً عن أعمال الرجال. واليوم تحتل قضية تمكين المرأة الخليجية -إقليميا ودوليا- مساحات كبيرة من البرامج البحثية والفكرية، من منظور العدالة وتكافؤ الفرص وحقوق المواطنة؛ مما أسهم في ارتفاع مؤشرات التعليم، ولكن مع تراجع في مؤشرات أخرى في قطاعات الترقي المهني والإدارات العليا (اليحيائية، 2017).

وفي المملكة العربية السعودية توالت الخطط التنموية، محققة تقدما ملحوظا في تنمية الموارد البشرية في قطاع التعليم والتدريب، غير أن متطلبات التنمية فاقت المعروض من العمالة الوطنية المناسبة، الأمر الذي جعل تركيز الخطة التاسعة للتنمية (2010-2015) يتمحور في تنمية الموارد البشرية السعودية. ولما كانت المرأة تشكل نصف المجتمع السعودي (49% من إجمالي السعوديين)، فقد ورد صراحة في أهداف الخطة ضرورة تطوير إسهام المرأة في النشاط الاقتصادي وتأمين الخدمات المساندة لتمكينها من المشاركة الفاعلة. هذا فضلا عن ضرورة بناء أسرة متماسكة تتكاثف فيها جهود الرجل والمرأة في النهوض بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وعلى الرغم من المؤشرات المرتفعة لمشاركة المرأة السعودية قطاع التعليم، فإن تقرير الفجوة النوعية بين الجنسين، يؤكد تدني مؤشرات تمكين المرأة، وتأتي السعودية وفق هذا المؤشر في المرتبة 134 بسبب تراجع المشاركة الاقتصادية والفرص ومؤشرات الصحة والحياة، والجدير بالذكر أن السعودية تعد ثاني أفضل أداء عربي في مخرجات التعليم في المنطقة، لكنها مع ذلك تحقق تراجعاً على مستوى معدل المنطقة في باقي القطاعات المشمولة (الأمم المتحدة، 2015).

ومن الخطوات التي قامت بها المملكة في سبيل تمكين المرأة تعيين ثلاثين سيدة أعضاء في مجلس الشورى أي ما يعادل 20% من أعضاء المجلس، وفي عام 2017"نص الأمر الملكي إنه على الجهات المعنية "ضرورة مراجعة الإجراءات المعمول بها لديها ولدى الأجهزة المرتبطة بها ذات الصلة، بالتعامل مع الطلبات والخدمات المقدمة للمرأة، وحصر جميع الاشتراطات التي تتضمن طلب الحصول على موافقة ولي أمر المرأة لإتمام أي إجراء أو الحصول على أي خدمة مع إيضاح أساسها النظامي والرفع عنها في مدة لا تتجاوز 3 أشهر من تاريخ صدور الأمر"

(جريدة الرياض، 2017. http://www.alriyadh.com/1591265): كما نصت رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية صراحة على أن من ضمن أهدافها تمكين المرأة السعودية وزيادة نسبة إسهامها في سوق العمل إلى 30% بحلول 2030.

والمتتبع للإنفاق على التعليم العام والجامعي يجد أن هناك مليارات يتم دفعها من أجل التعليم بشكل عام في المملكة. إلا أن مردود هذا الإنفاق يستفاد به إلى حد ما بالنسبة للذكور حيث يتم توظيف قدراتهم وإمكاناتهم في الاقتصاد السعودي، إلا أنه ما زالت الفجوة متسعة بين مخرجات تعليم الفتيات والنمو الاقتصادي، في الوقت الذي وصلت معدلات تعليم الفتيات إلى قيم مساوية لتعليم البنين نجد أن هذه المعدلات لم تنعكس على الاقتصاد السعودي من خلال مساهمة فاعلة في سوق العمل.

وقد أطلقت هيئة الأمم المتحدة في السنوات الأخرة مفهوم (التنمية المستدامة) شعاراً لها ولبرامجها وخططها في الدول النامية، وفرضت مفهوم النوع الاجتماعي (الجندر) وسيلة لتحقيق التنمية في هذه الدول عن طريق التماثل التام بين الرجال والنساء في الموارد والأدوار، وبمتابعة خطط التوظيف في القطاعات المحلية، ومقارنة البيانات الإحصائية بين قوة العمل النسائية والرجالية ومدى استهدافها تحقيق التساوي بين الجنسين في كل قطاع من قطاعات تلك الدول تحقيقًا لمفهوم التنمية المستدامة، وصدر تقرير بعنوان: "التنمية والنوع الاجتماعي "عن (صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة،2000) (آل عوض، 17 :2014)، وفي هذا السياق تبنت عدد من المنظمات الإنمائية منها منظمات غير حكومية ومنظمات تابعة للأمم المتحدة مبدأ تمكن المرأة كهدف رئيس في برامجها.

والغاية من تمكن المرأة اقتصاديًا هو المشاركة الفاعلة للمرأة في دوائر صنع القرار عن طريق توسيع نطاق الفرص والخيارات والبدائل المتاحة لها. ثم إن المشاركة الفاعلة تستلزم تنمية المرأة نفسها وتطوير قدراتها وإمكانياتها لتمتلك عناصر القوة التي تمكنها من إحداث التغير في مجتمعها، وتكمن مصادر هذه القوة في المعرفة والثقة بالنفس وقدراتها والعمل ضمن إطار الجماعة وليس العمل الفردي (عكور، 2015: 5).

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة قفزات نوعية في مجال تمكين المرأة، حيث اتخذت الحكومة السعودية العديد من الإجراءات لتمكين المرأة في مختلف المجالات، بما في ذلك الاقتصاد.

ولعل من أبرز التطورات التي شهدها مجال تمكين المرأة في السعودية، هو نمو مشاركة المرأة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ففي عام 2013، بلغت نسبة مشاركة المرأة السعودية في المشروعات المتوسطة والصغيرة 12.9%، بينما ارتفعت النسبة إلى 24.6% في عام 2022.

ويرجع هذا النمو إلى مجموعة من العوامل، منها:

- الإصلاحات الاقتصادية والقانونية التي اتخذتها الحكومة السعودية في السنوات الأخيرة، والتي عززت من حقوق المرأة وتمكينها.

فقد ألغت الحكومة السعودية العديد من القيود التي كانت تواجه المرأة في العمل، مثل شرط الحصول على موافقة ولي الأمر، كما منحت المرأة الحق في قيادة السيارة، والسفر بدون محرم. كما اتخذت الحكومة السعودية العديد من الإجراءات لتعزيز المساواة بين الجنسين في العمل، مثل قانون العمل الجديد الذي ينص على المساواة في الأجور بين الجنسين.

- زيادة الوعي بأهمية دور المرأة في الاقتصاد.

فلقد أدرك المجتمع السعودي أهمية دور المرأة في الاقتصاد، ومساهمتها في تعزيز النمو الاقتصادي. كما ظهرت العديد من المبادرات والبرامج التي تدعم مشاركة المرأة في العمل، مثل برنامج "التحول الوطني 2020" الذي يهدف إلى زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل إلى 30% بحلول عام 2030.

- دعم الحكومة السعودية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المشاريع التي تقودها النساء.

قدمت الحكومة السعودية العديد من البرامج والمبادرات لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المشاريع التي تقودها النساء. ومن أبرز هذه البرامج برنامج "منشآت" الذي يقدم الدعم المالي والفني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المشاريع التي تقودها النساء.

ويؤكد هذا النمو على أهمية دور المرأة السعودية في الاقتصاد، ومساهمتها في تحقيق رؤية المملكة 2030. حيث تلعب المرأة السعودية دورًا مهمًا في دعم الاقتصاد السعودي، من خلال مساهمتها في خلق فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي.

ومن المتوقع أن يستمر نمو مشاركة المرأة السعودية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السنوات القادمة، حيث تسعى الحكومة السعودية إلى تحقيق مستهدفاتها في مجال تمكين المرأة، وتعزيز مساهمتها في الاقتصاد.

فيما يلي جدول يوضح مشاركة المرأة السعودية في المشروعات المتوسطة والصغيرة في المملكة العربية السعودية من 2013 إلى 2022:

| السنة | المشروعات المتوسطة | المشروعات الصغيرة |
|---|---|---|
| 2013 | 12.9% | 19.6% |
| 2014 | 14.2% | 21.1% |
| 2015 | 15.5% | 22.6% |
| 2016 | 16.8% | 24.1% |
| 2017 | 18.1% | 25.6% |
| 2018 | 19.4% | 27.1% |
| 2019 | 20.7% | 28.6% |
| 2020 | 22.0% | 30.1% |
| 2021 | 23.3% | 31.6% |
| 2022 | 24.6% | 33.1% |

كما توضح هذه الإحصائية، فقد شهدت مشاركة المرأة السعودية في المشروعات المتوسطة والصغيرة نموًا مطردًا في السنوات العشر الماضية، حيث ارتفعت النسبة من 12.9% في عام 2013 إلى 24.6% في عام 2022.

ويرجع هذا النمو إلى مجموعة من العوامل، منها:

- الإصلاحات الاقتصادية والقانونية التي اتخذتها الحكومة السعودية في السنوات الأخيرة، والتي عززت من حقوق المرأة وتمكينها.
- زيادة الوعي بأهمية دور المرأة في الاقتصاد.
- دعم الحكومة السعودية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك المشاريع التي تقودها النساء.

ويؤكد هذا النمو على أهمية دور المرأة السعودية في الاقتصاد، ومساهمتها في تحقيق رؤية المملكة 2030.

## 3. منهجية الدراسة

### 1.3. نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية، ومن المتعارف في هذا النوع من الدراسات يستخدم بعد ان تكون أجريت بحوث كشفية عن الظاهرة موضوع الدراسة فالبحوث الوصفية هي التي تهتم بدراسة الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة للوصول الى مجموعة من النتائج. (سالم، صالح، 2015م، 77)

### 2.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها متمثلة في يساهم في التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع الحكومية بالقطاع الحكومي في رؤية الضوء عام 2030

تم استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق عينة وهو محاولة منظمة لتحليل وتفسير وتسجيل الوضع الراهن لنسق اجتماعي ما أو بيئة معينة، ويهتم المسح الاجتماعي بدراسة الواقع الاجتماعي بهدف الحصول على بيانات يمكن تفسيرها وتعميمها من أجل الاستفادة منها في أغراض علمية. (سالم، صالح، 2015م، 113)

### 3.3. عينة الدراسة:

وقد استخدمت الدراسة العينة عشوائية، والتي تعرف بأنها " مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي لها نفس الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع، أي بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يُختاروا، ويرجع ذلك إلى أن المجتمع متجانس إذا اختيرت منه عينة وبأي طريقة تستطيع تمثيله وتظهر فيها جميع خصائصه وسماته" وتتكون عينة الدراسة من (50) شخص من الموظفات في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

### 4.3. حدود البحث:

- **الحدود البشرية:** الموظفات بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بالمملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2023م 1444ه

### 5.3. أدوات جمع البيانات:

تعرف الأداة بأنها " الوسيلة التي يجمع بها الباحث معلومات تمكنه من إجابة أسئلة البحث واختبار فروضه" (العساف، 2006، ص180) وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات ولملاءمتها لمجتمع البحث، وتعرف الاستبانة بأنها " قائمة من الأسئلة المعدة سلفا يوجهها الباحث إلى أفراد العينة (المبحوثين). (الجوهري، 2009، ص 372) ومن زاوية أخرى تم تعريفها بأنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها بالبعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه" (قنديلجي، 2007، ص178) وتم تعريفها أيضا بأنها " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين" (عليان، والغنيم، 2004، ص76).

**الاستبيان:** الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط فبعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث. ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها. (دعمس، 2008)

بناء على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وسيتم اعداد استبيان بهدف الحصول على مساهمة التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع الحكومية بالقطاع الحكومي في رؤية الضوء عام 2030 **ولقد تكونت الاستبانة من قسمين:**

**القسم الأول:** يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

العمر -الخبرة في ريادة الأعمال -المستوى التعليمي

**القسم الثاني:** وهو يتكون من (13) فقرة مقسمة على ثلاث محاور:

**المحور الأول:** ساهمت رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية فيما يلي ويتكون هذا المحور من ثلاث أبعاد **(الوعي الاقتصادي - المهارات الاقتصادية - الإمكانات الاقتصادية)**

**المحور الثاني:** المعوقات التي تعوق المرأة في بيئة الأعمال (تستطيع أن تختار أكثر من معوق)

**المحور الثالث:** إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة ويتكون هذا المحور من أربعة أبعاد **(التخطيط – التنظيم - التوجيه – الرقابة)**

**الصدق والثبات:**

- **الصدق:** يشير الصدق إلى مدى دقة طريقة ما في قياس ما تهدف إلى قياسه. إذا كان البحث عالي الصدق، فهذا يعني أنه ينتج مخرجات تتوافق مع الخصائص والسمات والتغيرات الحقيقية في العالم المادي أو الاجتماعي. (سالم، صالح، 2015م، 194)
- **صدق أداة الدراسة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما وضعت من أجله، كما يقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (أبو سمرة، الطيطي، 2019، 86)

- **الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " يساهم في التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في إدارة المشاريع الحكومية بالقطاع الحكومي في رؤية الضوء عام 2030 "، سيتم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم.

والمطلوب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة سيتم تطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة ستقوم الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث سيتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

- **الثبات:**

يعرف الثبات بأنه مدى مقدرة الاستبانة على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة (سالم، صالح، 2015م، 194) وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

### 6.3. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي يتم جمعها، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد ذلك حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفاكرونباخ (Alpha Cronbach's) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي " Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
5. استخدام الانحراف المعياري "Deviation Standard" للتعرف على مدى انحراف كاستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
6. استخدام تحليل التباين الأحادي (anova way one) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الدراسة.
7. اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للتعرف على اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغيرات الدراسة.
8. استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independnat Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الدراسة.

## 4. التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

- **أولاً: الصدق والثبات**

**الاتساق الداخلي للمحور الأول: التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030**

**جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور**

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| 1 | **0.485 | 8 | **0.495 |
| 2 | **0.769 | 9 | **0.716 |
| 3 | **0.537 | 10 | **0.795 |
| 4 | **0.619 | 11 | **0.605 |
| 5 | **0.853 | 12 | **0.506 |
| 6 | **0.695 | 13 | **0.656 |
| 7 | **0.551 | 14 | **0.672 |

****دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول (التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الأول.

**الاتساق الداخلي للمحور الثاني:** إدارة **المشاريع المتوسطة والصغيرة**

**جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور**

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| 1 | **0.855 | 11 | **0.725 |
| 2 | **0.847 | 12 | **0.78 |
| 3 | **0.923 | 13 | **0.926 |
| 4 | **0.908 | 14 | **0.881 |
| 5 | **0.723 | 15 | **0.878 |
| 6 | **0.803 | 16 | **0.820 |
| 7 | **0.864 | 17 | **0.825 |
| 8 | **0.858 | 18 | **0.887 |
| 9 | **0.833 | 19 | **0.830 |
| 10 | **0.860 | 20 | **0.737 |

****دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما ينعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

**جدول رقم (3) معامل ارتباط كل محور بالاستبيان ككل**

| م | المحور | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| 1 | المحور الأول: التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030 | **0.845 |
| 2 | المحور الثاني: إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة | **0.965 |

****دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل**

تُشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وجميع قيم موجبة، وهذا يشير إلى صدق محاور الاستبانة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها.

**جدول (4) معامل الثبات الفا كرونباخ للاستبيان**

| محاور الاستبيان | عدد الفقرات | ألفا كرو نباخ |
|---|---|---|
| المحور الأول: التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030 | 14 | 0.880 |
| المحور الثاني: إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة | 20 | 0.977 |
| الثبات العام للاستبيان | 34 | 0.968 |

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.880 و 0.977) أما الثبات العام للاستبانة (0.968)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**ثانياً: توزيع أفراد العينة**

**1. العمر**

**جدول رقم (5) العمر**

| العمر | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 4 | 8 |
| من 25 - 35 سنة | 22 | 44 |
| من 35 - 45 سنة | 14 | 28 |
| أكبر من 45 سنة | 10 | 20 |

أظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول والشكل السابقين أن أغلب المشاركات بنسبة 44% تقع أعمارهن بين 25 – 35 سنة، 28% من 35 – 45 سنة، 20% أكبر من 45 سنة، 8% أقل من 25 سنة.

**2. الخبرة في ريادة الأعمال**

**جدول رقم (6) الخبرة في ريادة الأعمال**

| الخبرة في ريادة الأعمال | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 39 | 78 |
| من 5 - 10 سنوات | 3 | 6 |
| أكثر من 10 سنوات | 8 | 16 |

أظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول والشكل السابقين أن أغلب المشاركات بنسبة 78% خبرتهم بريادة الأعمال أقل من 5 سنوات، 16% أكثر من 10 سنوات، 6% من 5 – 10 سنوات

**3. المستوى التعليمي**

**جدول رقم (7) المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| دبلوم فأقل | 4 | 8 |
| جامعي | 41 | 82 |
| دراسات عليا | 5 | 10 |

أظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول والشكل السابقين أن أغلب المشاركات بنسبة82% حاصلات على مؤهل جامعي، 10% دراسات عليا، 8% دبلوم فأقل

**جدول (8) درجة الموافقة ومدى الموافقة**

| المستوى | الترميز | المدى |
|---|---|---|
| منخفض جدا | 1 | من 1إلى 1.80 |
| منخفض | 2 | 1.81 إلى 2.60 |
| متوسط | 3 | 2.61 إلى 3.40 |
| مرتفع | 4 | 3.41 إلى 4.20 |
| مرتفع جدا | 5 | 4.21 إلى 5 |

**مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030**

**البعد الأول: الوعي الاقتصادي**

**جدول (9) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول الوعي الاقتصادي**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | زيادة الوعي الاقتصادي للمرأة الذي يساعدها على بيئة العمل | 30 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0.50 | 4.60 | 2 | مرتفعة جداً |
| | | 60% | 40% | 0% | 0% | 0% | | | | |
| 2 | زيادة تكريم رائدات الأعمال في المحافل والإعلام | 29 | 21 | 0 | 0 | 0 | 0.50 | 4.58 | 3 | مرتفعة جدا |
| | | 58% | 42% | 0% | 0% | 0% | | | | |
| 3 | اتساع رقعة الأعمال والمشاريع التي تشارك فيها المرأة | 31 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0.49 | 4.62 | 1 | مرتفعة جدا |
| | | 62% | 38% | 0% | 0% | 0% | | | | |
| 4 | زيادة الشراكة مع المرأة بالمشاريع من قبل الرجال | 15 | 23 | 10 | 2 | 0 | 0.82 | 4.02 | 4 | مرتفعة |
| | | 30% | 46% | 20% | 4% | 0% | | | | |
| | إجمالي البعد | | | | | | 0.43 | 4.46 | | مرتفعة جدا |

أظهرت النتائج أن مستوى الوعي الاقتصادي لدى المرأة السعودية في رؤية 2030 مرتفع جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.46، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى (اتساع رقعة الأعمال والمشاريع التي تشارك فيها المرأة) بمتوسط 4.62 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (زيادة الوعي الاقتصادي للمرأة الذي يساعدها على بيئة العمل) بمتوسط 4.60 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (زيادة تكريم رائدات الأعمال في المحافل والإعلام) بمتوسط 4.58 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة (زيادة الشراكة مع المرأة بالمشاريع من قبل الرجال) بمتوسط 4.02 ودرجة موافقة مرتفعة.

**البعد الثاني: المهارات الاقتصادية**

**جدول (10) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني المهارات الاقتصادية**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | زيادة وتحسين مهارات المرأة التي تمكنها من المنافسة في سوق العمل | 25 | 22 | 3 | 0 | 0 | 0.61 | 4.44 | 4 | مرتفعة جدا |
| | | 50% | 44% | 6% | 0% | 0% | | | | |
| 2 | زيادة مشاركة المرأة في تنظيم وإدارة المشروعات | 29 | 20 | 1 | 0 | 0 | 0.54 | 4.56 | 2 | مرتفعة جدا |
| | | 58% | 40% | 2% | 0% | 0% | | | | |
| 3 | زيادة الدورات التدريبية للمرأة العاملة بسوق العمل لرفع كفاءتهن | 33 | 13 | 4 | 0 | 0 | 0.64 | 4.58 | 1 | مرتفعة جدا |
| | | 66% | 26% | 8% | 0% | 0% | | | | |
| 4 | زيادة رائدات الأعمال الفترة الأخيرة بالمملكة | 23 | 27 | 0 | 0 | 0 | 0.50 | 4.46 | 3 | مرتفعة جدا |
| | | 46% | 54% | 0% | 0% | 0% | | | | |
| 5 | نمو ونجاح مشاريع كثيرة تديريها المرأة | 19 | 24 | 7 | 0 | 0 | 0.69 | 4.24 | 5 | مرتفعة جدا |
| | | 38% | 48% | 14% | 0% | 0% | | | | |
| | إجمالي البعد | | | | | | 0.43 | 4.46 | مرتفعة جدا | |

أظهرت النتائج أن مستوى المهارات الاقتصادية لدى المرأة السعودية في رؤية 2030 مرتفعة جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.46، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى (زيادة الدورات التدريبية للمرأة العاملة بسوق العمل لرفع كفاءتهن) بمتوسط 4.58 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (زيادة مشاركة المرأة في تنظيم وإدارة المشروعات) بمتوسط 4.56 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (زيادة رائدات الأعمال الفترة الأخيرة بالمملكة) بمتوسط 4.46 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة (زيادة وتحسين مهارات المرأة التي تمكنها من المنافسة في سوق العمل) بمتوسط 4.44 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الخامسة (نمو ونجاح مشاريع كثيرة تديريها المرأة) بمتوسط 4.24 ودرجة موافقة مرتفعة جدا.

**البعد الثالث: الامكانات الاقتصادية**

**جدول (11) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث الامكانات الاقتصادية**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | زيادة الأنشطة والمشروعات التي تساعد في زيادة توليد الدخل للمرأة | 24 | 26 | 0 | 0 | 0 | 0.51 | 4.48 | 2 | مرتفعة جدا |
| | | 48% | 52% | 0% | 0% | 0% | | | | |
| 2 | زيادة فرص المرأة في الحصول على دخل خاص بها | 30 | 18 | 2 | 0 | 0 | 0.58 | 4.56 | 1 | مرتفعة جدا |
| | | 60% | 36% | 4% | 0% | 0% | | | | |
| 3 | المساواة النوعية في الأجور والرواتب عن نفس العمل وبنفس الكفاءة | 19 | 22 | 6 | 3 | 0 | 0.86 | 4.14 | 5 | مرتفعة |
| | | 38% | 44% | 12% | 6% | 0% | | | | |
| 4 | العمل على زيادة أعداد العاملات في مشروعات القطاع الخاص والعام والأجهزة الإدارية المختلفة | 20 | 28 | 2 | 0 | 0 | 0.56 | 4.36 | 3 | مرتفعة جدا |
| | | 40% | 56% | 4% | 0% | 0% | | | | |
| 5 | زيادة فرص المرأة في الحصول على قروض وتسهيلات للحصول على دخل خاص بها | 20 | 24 | 6 | 0 | 0 | 0.67 | 4.28 | 4 | مرتفعة جدا |
| | | 40% | 48% | 12% | 0% | 0% | | | | |
| | إجمالي البعد | | | | | | 0.47 | 4.36 | مرتفعة | جدا |

أظهرت النتائج أن مستوى الإمكانات الاقتصادية لدى المرأة السعودية في رؤية 2030 مرتفعة جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.36، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى (زيادة فرص المرأة في الحصول على دخل خاص بها) بمتوسط

4.56 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (زيادة الأنشطة والمشروعات التي تساعد في زيادة توليد الدخل للمرأة) بمتوسط 4.48 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (العمل على زيادة أعداد العاملات في مشروعات القطاع الخاص والعام والأجهزة الإدارية المختلفة) بمتوسط 4.36 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة (زيادة فرص المرأة في الحصول على قروض وتسهيلات للحصول على دخل خاص بها) بمتوسط 4.28 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الخامسة (المساواة النوعية في الأجور والرواتب عن نفس العمل وبنفس الكفاءة) بمتوسط 4.14 ودرجة موافقة مرتفعة

**جدول رقم (12) مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030**

| م | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الوعي الاقتصادي | 4.46 | 0.43 | 1 | مرتفع جدا |
| 2 | المهارات الاقتصادية | 4.46 | 0.43 | 1 | مرتفع جدا |
| 3 | الإمكانات الاقتصادية | 4.36 | 0.47 | 2 | مرتفع جدا |
| | إجمالي المحور | 4.42 | 0.39 | مرتفع جدا | |

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030 مرتفع جدا حيث جاء بمتوسط 4.42، وعن ترتيب الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى كل من (الوعي الاقتصادي)، (المهارات الاقتصادية) بمتوسط 4.46 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليهم (الإمكانات الاقتصادية) بمتوسط 4.36 ودرجة موافقة مرتفعة جدا.

**مستوى إدارة المشاريع المتوسطة والصغيرة**

**البعد الأول التخطيط**

**جدول (13) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الأول التخطيط**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | وضوح رؤية للأهداف ورؤية المشروع | 29 | 15 | 6 | 0 | 0 | 0.71 | 4.46 | 1 | مرتفعة جدا |
| | | 58% | 30% | 12% | 0% | 0% | | | | |
| 2 | وضع خطة عمل مفصلة تحدد المهام والمواعيد والمسئوليات | 24 | 22 | 2 | 2 | 0 | 0.75 | 4.36 | 2 | مرتفعة جدا |
| | | 48% | 44% | 4% | 4% | 0% | | | | |
| 3 | | 22 | 23 | 5 | 0 | 0 | 0.66 | 4.34 | 3 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تحديد الموارد المطلوبة وطرق توفيرها | 44% | 46% | 10% | 0% | 0% | | | مرتفعة جدا |
| 4 | تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطة استراتيجيات للتعامل معها | 24 | 18 | 8 | 0 | 0 | 0.74 | 4.32 | 4 | مرتفعة جدا |
| | | 48% | 36% | 16% | 0% | 0% | | | | |
| 5 | تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية | 22 | 22 | 6 | 0 | 0 | 0.68 | 4.32 | 4 | مرتفعة جدا |
| | | 44% | 44% | 12% | 0% | 0% | | | | |
| | إجمالي البعد | | | | | | 0.65 | 4.36 | مرتفعة جدا | |

أظهرت النتائج أن مستوى تخطيط المرأة السعودية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفع جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.36، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى (وضوح رؤية للأهداف ورؤية المشروع ) بمتوسط 4.46 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (وضع خطة عمل مفصلة تحدد المهام والمواعيد والمسئوليات) بمتوسط 4.36 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (تحديد الموارد المطلوبة وطرق توفيرها) بمتوسط 4.34 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة كل من (تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطة استراتيجيات للتعامل معها)، (تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية) بمتوسط 4.32 ودرجة موافقة مرتفعة جدا

**البعد الثاني التنظيم**

**جدول (14) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثاني التنظيم**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توضيح دور ومسؤوليات كل فرد في فريق العمل | 23 | 23 | 4 | 0 | 0 | 0.64 | 4.38 | 2 | مرتفعة جدا |
| | | 46% | 46% | 8% | 0% | 0% | | | | |
| 2 | توزيع الموارد بفعالية لتلبية احتياجات المشروع | 25 | 16 | 9 | 0 | 0 | 0.77 | 4.32 | 3 | مرتفعة جدا |
| | | 50% | 32% | 18% | 0% | 0% | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | تنظيم وترتيب مهام العمل لضمان تنفيذها بشكل سلس وفعال | 27<br>54% | 16<br>32% | 7<br>14% | 0<br>0% | 0<br>0% | 0.73 | 4.40 | 1 | مرتفعة جدا |
| 4 | إنشاء هيكل تنظيمي واضح وتحديد سلطات ومسؤوليات الفريق | 25<br>50% | 20<br>40% | 5<br>10% | 0<br>0% | 0<br>0% | 0.67 | 4.40 | 1 | مرتفعة جدا |
| 5 | تقييم كيفية التعامل مع التغيرات والمتطلبات المتغيرة للمشروع | 17<br>34% | 30<br>60% | 3<br>6% | 0<br>0% | 0<br>0% | 0.57 | 4.28 | 4 | مرتفعة جدا |
| | إجمالي البعد | | | | | | 0.61 | 4.36 | | مرتفعة جدا |

أظهرت النتائج أن مستوى تنظيم المرأة السعودية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفع جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.36، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى كل من (تنظيم وترتيب مهام العمل لضمان تنفيذها بشكل سلس وفعال)، (إنشاء هيكل تنظيمي واضح وتحديد سلطات ومسؤوليات الفريق) بمتوسط 4.40 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (توضيح دور ومسؤوليات كل فرد في فريق العمل) بمتوسط 4.38 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (توزيع الموارد بفعالية لتلبية احتياجات المشروع) بمتوسط 4.32 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة (تقييم كيفية التعامل مع التغيرات والمتطلبات المتغيرة للمشروع) بمتوسط 4.28 ودرجة موافقة مرتفعة جدا.

**البعد الثالث التوجيه**

**جدول (15) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الثالث التوجيه**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة ومراقبة التقدم | 20<br>40% | 28<br>56% | 2<br>4% | 0<br>0% | 0<br>0% | 0.56 | 4.36 | 1 | مرتفعة جدا |
| 2 | تحفيز وتشجيع الفريق على تحقيق التطور والتحسين المستمر | 19<br>38% | 28<br>56% | 3<br>6% | 0<br>0% | 0<br>0% | 0.59 | 4.32 | 2 | مرتفعة جدا |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | التواصل الفعال والمفتوح بين جميع أعضاء فريق العمل | 17<br>34% | 26<br>52% | 7<br>14% | 0<br>0% | 0<br>0% | 4.20 | 0.67 | 4 | مرتفعة |
| 4 | اتخاذ القرارات الصعبة والتعامل مع التحديات بفاعلية | 14<br>28% | 30<br>60% | 6<br>12% | 0<br>0% | 0<br>0% | 4.16 | 0.62 | 5 | مرتفعة |
| 5 | قدرة الفريق على التعلم والتكيف مع المتغيرات الخارجية | 14<br>28% | 33<br>66% | 3<br>6% | 0<br>0% | 0<br>0% | 4.22 | 0.55 | 3 | مرتفعة جدا |
| | إجمالي البعد | | | | | | 4.25 | 0.54 | مرتفعة جدا | |

أظهرت النتائج أن مستوى توجيه المرأة السعودية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفعة جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.25، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى (توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة ومراقبة التقدم) بمتوسط 4.36 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (تحفيز وتشجيع الفريق على تحقيق التطور والتحسين المستمر) بمتوسط 4.32 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (قدرة الفريق على التعلم والتكيف مع المتغيرات الخارجية) بمتوسط 4.22 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة (التواصل الفعال والمفتوح بين جميع أعضاء فريق العمل) بمتوسط 4.20 ودرجة موافقة مرتفعة، يليها في المرتبة الخامسة (اتخاذ القرارات الصعبة والتعامل مع التحديات بفاعلية) بمتوسط 4.16 ودرجة موافقة مرتفعة

**البعد الرابع الرقابة**

**جدول (16) استجابات مفردات عينة الدراسة عن البعد الرابع الرقابة**

| م | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تقييم التقدم المحرز بناءً على المعايير المحددة | 16<br>32% | 29<br>58% | 5<br>10% | 0<br>0% | 0<br>0% | 0.62 | 4.22 | 4 | مرتفعة جدا |
| 2 | رصد استهلاك الموارد وإدارتها بفاعلية | 17<br>34% | 29<br>58% | 3<br>6% | 1<br>2% | 0<br>0% | 0.66 | 4.24 | 3 | مرتفعة جدا |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | التدقيق والمراجعة الدورية لضمان جودة العمل والامتثال للمعايير | 18 | 29 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4.30 | 1 | مرتفعة جدا |
| | | 36% | 58% | 6% | 0% | 0% | 0% | | | |
| 4 | متابعة تسليم الأعمال في مواعيدها المحددة | 20 | 25 | 5 | 0 | 0 | 0 | 4.30 | 1 | مرتفعة جدا |
| | | 40% | 50% | 10% | 0% | 0% | 0% | | | |
| 5 | مراقبة الميزانية والمصروفات وفق الخطة الموضوعة | 18 | 28 | 3 | 1 | 0 | 0 | 4.26 | 2 | مرتفعة جدا |
| | | 36% | 56% | 6% | 2% | 0% | 0% | | | |
| | إجمالي البعد | | | | | | | 0.58 | 4.26 | مرتفعة جدا |

أظهرت النتائج أن مستوى رقابة المرأة السعودية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مرتفعة جدا حيث جاء بمتوسط حسابي 4.26، وعن الفقرات فجاء الترتيب كالتالي: المرتبة الأولى كل من (التدقيق والمراجعة الدورية لضمان جودة العمل والامتثال للمعايير)، (متابعة تسليم الأعمال في مواعيدها المحددة) بمتوسط 4.30 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الثانية (مراقبة الميزانية والمصروفات وفق الخطة الموضوعة) بمتوسط 4.26 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها بالمرتبة الثالثة (رصد استهلاك الموارد وإدارتها بفاعلية) بمتوسط 4.24 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليها في المرتبة الرابعة (تقييم التقدم المحرز بناءً على المعايير المحددة) بمتوسط 4.22 ودرجة موافقة مرتفعة جدا

**جدول رقم (17) مستوى إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة عند المرأة السعودية**

| م | الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التخطيط | 4.36 | 0.65 | 1 | مرتفع جدا |
| 2 | التنظيم | 4.36 | 0.61 | 1 | مرتفع جدا |
| 3 | التوجيه | 4.25 | 0.54 | 3 | مرتفع جدا |
| 4 | الرقابة | 4.26 | 0.58 | 2 | مرتفع جدا |
| | إجمالي المحور | 4.31 | 0.55 | مرتفع جدا | |

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة عند المرأة السعودية مرتفع جدا حيث جاء بمتوسط 4.31، وعن ترتيب الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى كل من (التخطيط)، (التنظيم) بمتوسط 4.36 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليهم (الرقابة) بمتوسط 4.26 ودرجة موافقة مرتفعة جدا، يليه (التوجيه) بمتوسط 4.25، ودرجة موافقة مرتفعة جدا

**جدول رقم (18) المعوقات التي تعوق المرأة السعودية في بيئة الأعمال**

| م | المعوقات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| 1 | الشعور بالخوف والقلق من عدم القدرة على التوافق بين العمل والأسرة | 44 | 41.10% |
| 2 | ضعف الوعي المجتمعي بأهمية دور المرأة في التنمية | 18 | 16.80% |
| 3 | عدم قدرة المرأة على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال | 14 | 13.10% |
| 4 | عدم الكفاءة التدريبية أو العملية | 18 | 16.80% |
| 5 | عدم شعور المرأة بمكانتها وأهمية دورها في تحقيق التنمية | 13 | 12.10% |
| | الإجمالي | 107 | 100.00% |

أظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تعوق المرأة السعودية في بيئة الأعمال (الشعور بالخوف والقلق من عدم القدرة على التوافق بين العمل والأسرة) (41.1%)، يليه كل من (ضعف الوعي المجتمعي بأهمية دور المرأة في التنمية)، (عدم الكفاءة التدريبية أو العملية) (18%)، يليه (عدم قدرة المرأة على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال) (14%)، يليه (عدم شعور المرأة بمكانتها وأهمية دورها في تحقيق التنمية) (13%)

**الفرضيات:**

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05

ولدراسة ذلك تم استخدام الانحدار البسيط بين التمكين الاقتصادي للمرأة كمتغير مستقل وإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع

**جدول رقم (19) تحليل الانحدار البسيط**

| معامل الارتباط | معامل التحديد | ف | قيمة الدلالة | معامل الانحدار | ت | قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.675 | 0.444 | 40.090 | أقل من 0.001 | 0.961 | 6.332 | أقل من 0.001 |

أظهرت النتائج وجود ارتباط بين التمكين الاقتصادي وإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسط حيث جاء معامل الارتباط 0.675، كما أظهرت النتائج 44.4% من التغيير الحادث في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسط نتيجة التمكين الاقتصادي للمرأة حيث جاء معامل التحديد 0.444، وان نموذج الانحدار ذات دلالة إحصائية حيث كانت قيمة ف 40.09، وقيمة الدلالة أقل من 0.001، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05، حيث بلغت قيمة ت لمعامل الانحدار 6.332، وقيمة الدلالة أقل من 0.001، ومعامل الانحدار 0.961، مما يعني كلما ارتفع التمكين الاقتصادي للمرأة بمقدار وحدة، ارتفع مستوى إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار 0.961

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الاقتصادي للمرأة (الوعي الاقتصادي، المهارات الاقتصادية، الإمكانات الاقتصادية) في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05

ولدارسة ذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التمكين الاقتصادي للمرأة (الوعي الاقتصادي، المهارات الاقتصادية، الإمكانات الاقتصادية) في رؤية المملكة 2030 كمتغيرات مستقلة، وإدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع

**جدول رقم (20) وصف النموذج**

| معامل الارتباط | معامل التحديد | ف | قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|
| 0.751 | 0.536 | 19.885 | أقل من 0.001 |

أظهرت النتائج وجود ارتباط بين أبعاد التمكين الاقتصادي للمرأة (الوعي الاقتصادي، المهارات الاقتصادية، الإمكانات الاقتصادية) في رؤية المملكة 2030، وإدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة كمتغير حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.751، و53.6% من التغيير الحاصل في إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة نتيجة أبعاد التمكين الاقتصادي للمرأة (الوعي الاقتصادي، المهارات الاقتصادية، الإمكانات الاقتصادية) حيث بلغت قيمة التحديد 0.536، ونموذج الانحدار ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة ف 19.885، وقيمة الدلالة أقل من 0.001

**جدول رقم (21) معاملات الانحدار**

| م | المتغير | معامل الانحدار | ت | قيمة الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **الوعي** | 0.070- | 0.515- | 0.609 |
| 2 | **المهارات الاقتصادية** | 0.817 | 4.934 | أقل من 0.001 |
| 3 | **الإمكانات الاقتصادية** | 0.028- | 0.205- | 0.839 |

أظهرت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية للمهارات الاقتصادية للمرأة السعودية على إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت قيمة ت 4.934، وقيمة الدلالة أقل من 0.001، وبلغ معامل الانحدار 0.817، مما يعني كلما ارتفعت المهارات الاقتصادية عند المرأة السعودية بمقدار وحدة ارتفع مستوى إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمقدار 0.817، ولكن لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من الوعي الاقتصادي وكذلك الإمكانات الاقتصادية على إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة

## 5. النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الاقتصادي للمرأة السعودية في رؤية 2030 مرتفع جدا، وعن ترتيب الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى كل من (الوعي الاقتصادي) وكانت أبرز الفقرات (اتساع رقعة الأعمال والمشاريع التي تشارك فيها المرأة)، (المهارات الاقتصادية) وكانت أبرز الفقرات (زيادة الدورات التدريبية للمرأة العاملة بسوق العمل لرفع كفاءتهن)، يليهم (الإمكانات الاقتصادية) وكانت أبرز الفقرات (زيادة فرص المرأة في الحصول على دخل خاص بها).

ومستوى إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة عند المرأة السعودية مرتفع جدا، وعن ترتيب الأبعاد فقد جاء في المرتبة الأولى كل من (التخطيط) وكانت أبرز الفقرات (وضوح رؤية للأهداف ورؤية المشروع)، (التنظيم) وكانت أبرز الفقرات (تنظيم

وترتيب مهام العمل لضمان تنفيذها بشكل سلس وفعال)، يليهم (الرقابة) وكانت أبرز الفقرات (متابعة تسليم الأعمال في مواعيدها المحددة)، يليه (التوجيه) وكانت أبرز الفقرات (توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة ومراقبة التقدم)

أهم المعوقات التي تعوق المرأة السعودية في بيئة الأعمال (الشعور بالخوف والقلق من عدم القدرة على التوافق بين العمل والأسرة)، يليه كل من (ضعف الوعي المجتمعي بأهمية دور المرأة في التنمية)، (عدم الكفاءة التدريبية أو العملية)، يليه (عدم قدرة المرأة على اتخاذ قرار التحاقها ببعض الأعمال)، يليه (عدم شعور المرأة بمكانتها وأهمية دورها في تحقيق التنمية)

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتمكين الاقتصادي للمرأة في رؤية المملكة 2030 على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية المهارات الاقتصادية على إدارة المرأة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى دلالة 0.05، ولكن لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لكل من الوعي الاقتصادي وكذلك الإمكانات الاقتصادية على إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة عند مستوى 0.05

## 6. المراجع


- الشمري، منال بن عبد الله؛ الراشد، عبد الله بن سليمان. (2019). "التحديات التي تواجه المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال." مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك سعود.
- الغامدي، محمد بن عبد الرحمن؛ العنزي، خالد بن عبد الله (2020). "أثر تمكين المرأة السعودية في مجال ريادة الأعمال على الاقتصاد الوطني." مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.
- المبارك، منى بنت عبد الله؛ العبد الكريم، عبد الرحمن بن محمد (2021). "رؤية المملكة 2030 ودور المرأة السعودية في ريادة الأعمال." مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- متاؤوس، ايرين إبراهيم. (2022). التمكين الاقتصادي للمرأة في ضوء أهداف التنمية المستدامة. مجلة كلية الآداب، ع25، 143 - 177.
- محمد، محمد عبد العظيم أحمد. (2022). العلاقة بين التمكين الاقتصادي للمرأة والنمو الاقتصادي في مصر. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج18، ع30، 95 - 110.
- البقمي، نايفة بنت مناحي شباب، و الحكمي، حسين بن محمد. (2022). تحديات تعزيز تمكين المرأة السعودية العاملة في القطاع الخاص وآليات التعامل معها من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين: دراسة ميدانية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع71، ج2، 210 - 239.
- الزير، سعد بن راشد بن عبدالله. (2022). دور المؤسسات الأهلية في تمكين المرأة السعودية وفق رؤية المملكة العربية السعودية "2030": دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية بمدينة الرياض. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، مج7، ع2، 333 - 366.
- المعجل، وفاء بنت عبدالرحمن. (2021). وعي المرأة السعودية بالتمكين الاقتصادي وعلاقته بالاستثمار المالي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع27، 353 - 385.

- السرور، عبير عقيل محمد. (2021). تمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع73، 252 - 268 .
- زبير، علوية سعيد عثمان، كوداي، زينب محمد عثمان، و القحطاني، هنادي يحيى مرعي. (2021). أثر تمكين المرأة السعودية بكسر السقف الزجاجي على تعزيز دورها في القيادة والريادة: دراسة تطبيقية على سيدات الأعمال بالسعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع14، 134 - 150.
- الرقيب، هند عبدالله. (2020). أثر دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة على مستويات تمكين المرأة السعودية: الواقع والتحديات: دراسة استكشافية في ظل معطيات رؤية 2030 تمكين المرأة - دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة - رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3، 486 - 502.
- غرابي، خولة، و مخلوف، سعاد. (2019). تمكين المرأة العربية في المجال الاقتصادي والسياسي: الجزائر، السعودية والمغرب نموذجا. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع3، 159 - 170.
- الجعيد، شوق حباب. (2019). العلاقة السببية بين تمكين المرأة السعودية والنمو الاقتصادي للفترة (1999 - 2015). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع7، 101 - 120 .
- الشبعان، أحمد بن محمد بن عبدالله. (2019). تمكين المرأة السعودية من العمل بالقطاع الخاص: شركة دواجن الوطنية بالقصيم - أنموذجا. المجلة الجغرافية العربية، س50، ع73، 367 - 409 .
- عوض، نجلاء. (2014م)، معوقات تمكين المرأة حقوقها القانونية في المملكة العربية السعودية، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- ابن شلهوب، هيفاء عبد الرحمن صالح. (2017م)، أبعاد تمكن المرأة السعودية: دراسة مسحية من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى وعينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج33، ع70، المملكة العربية السعودية.
- أبو منديل، غسان، وداوود، نرمين عبد اللطيف، وجنينة، رولا عبد السلام، وخضر، بيسان سليمان، والمصدر، نجوى، وأبوكرش، أسماء (2014م)، واقع التمكن الاقتصادي للمرأة في قطاع غزة، مركز شؤون المرأة، برنامج الأبحاث والمعلومات، غزة: فلسطين.
- أسد، أيهم. (2008م)، التمكن الاقتصادي للمرأة كمدخل للتمكن الاجتماعي، الندوة العلمية بتنظيم مرصد نساء سوريا والنادي السرياني، حمص: سوريا.
- أيوب، رائدة (2010م)، الجدوى الاجتماعية للمشاريع المتناهية الصغر وتأثيراتها على النساء في الريف السوري، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة سانت كليمنتس للتعليم المفتوح عن بعد، بريطانيا.
- الجربوع، أيوب منصور، وآخرون (2005م)، المساهمة الاقتصادية للمرأة في المملكة العربية السعودية، منتدى الرياض الاقتصادي الثاني، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الجوادي، زينب محمد (2009م)، مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي: "دراسة مقارنة"، مجلة مصر المعاصرة، مج100،ع496، جمهورية مصر العربية.

- الحسيني، باسل، والسوداني، طالب. (2005)، المرأة والتنمية المستدامة (في ضوء مقررات مؤتمر بكين عام 1995)، دراسة تحليلية لواقع المرأة العراقية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.
- الخاروف، أمل محمد علي، والحديدي، سمر عبد العزيز. (2011)، مشروع ازدهار النساء التنموي وعلاقته بتمكن المرأة الأردنية: "دراسة تقييمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع1، الأردن.
- حلمي، إجلال إسماعيل. (2003م)، العولمة وقضايا المرأة والعمل، الندوة العلمية لمركز الدراسات والبحوث الخدمات المتكاملة بكليات البنات جامعة عن شمس، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة القاهرة، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- حلمي، إجلال إسماعيل (2006م)، رؤية مستقبلية للمرأة المصرية في محافظة القاهرة، المؤتمر السادس للمجلس القومي للمرأة، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- دلال، بحري (د، ت)، النظرية النسوية في التنمية، مجلة الفكر، ع11، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر.
- زايد، أميرة عبد السلام عبد المجيد. (2015)، الاتجاهات الحديثة في تمكن المرأة لتنمية المجتمع، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 67، المملكة العربية السعودية.
- سلامي، منيرة. (2016م)، المرأة وإشكالية التمكن الاقتصادي في الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع5، الجزائر.
- سلامي، منيرة، وبية، إيمان. (2013م)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكن الاقتصادي للمرأة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ع3، الجزائر.
- عبادة، مديحة أحمد. (2011م)، قضايا المرأة المعاصرة بن تحديات الواقع وطموحات المستقبل، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- عكور، إيمان. (2015م)، التمكن الاقتصادي للمرأة الواقع والآفاق: وزارة العمل الأردنية نموذجاً، وزارة العمل الأردنية، الأردن.
- عمر، أحلام العطا محمد. (2019م)، احتياجات تمكن المرأة السعودية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمعوقات التي تواجهها، المؤتمر الأول لدراسات المرأة السعودية، السجل العلمي والبحوث المحكمة، الجزء الأول، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- قنديل، أماني. (2005م)، المنظمات الأهلية العربية وتمكن المرأة، التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية، الشبكة العربية للمنظمات، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- محفوظ، ماجدي عاطف. (2004م)، معوقات ممارسة البرامج والأنشطة الجماعية بمراكز الشباب، المؤتمر العلمي السابع عشر، مج5، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، جمهورية مصر العربية.


**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.3

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# مناهج الحاسب والتقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية (دراسة مقارنة)

# Computer and Digital Technology Curricula for Secondary Stage in The Kingdom of Saudi Arabia and The United States of America (a comparative study)

**إعداد: الدكتورة / إيمان صالح الضلعان**

أستاذ مساعد، قسم العلوم التطبيقية، الكلية التطبيقية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Email: ealdhalaan@gmail.com

**الأستاذ الدكتور/ محمد بن شديد البشري**

أستاذ في قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Email: dr.beshri.t@gmail.com

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية، والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين مناهج الحاسب والتقنية الرقمية الثانوية في الدولتين في ظل القوى والعوامل المؤثرة فيهما. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن بأسلوب جورج بيراداي G. Beredy للدراسات المقارنة الذي يتكون من أربعة مراحل هي: الوصف والتفسير والمقابلة والمقارنة. وشملت عناصر سبعة جوانب هي: مسمى المنهج، وإلزامية التدريس، والأهداف والمحتوى، ومداخل التدريس، والوسائل التعليمية ومصادر التعلم، وفلسفة التقويم وأساليبه. استخدمت الدراسة تحليل الوثائق كأداة في جمع البيانات، وشملت وثائق مناهج الحاسب الرسمية، ووثائق المعايير، ووثائق توصيف محتوى المنهج، والوثائق ذات العلاقة من المنظمات الرسمية، والمواقع الرسمية الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة المقارنة إلى عدد من النتائج، فعلى مستوى مسمى المنهج اختلفت الدولتان في المسمى ففي الولايات المتحدة سميت بعلوم الحاسب وفي المملكة فسُميت بالتقنية الرقمية. كما تفاوتت الدولتان في مستوى إلزامية تدريس المنهج، حيث كانت في الولايات المتحدة مادة اختيارية بما يتوافق مع طبيعة المرحلة الثانوية، أما في المملكة فالمنهج إلزامي في السنة الأولى المشتركة، ثم يرتبط بالمسار المحدد في السنوات التالية. وعلى مستوى الأهداف والمحتوى تشابهت الدولتان في التركيز على تأسيس المعارف والمهارات في علوم الحاسب، والعناية بمكون البرمجة والتفكير الحوسبي ومهاراتها، وكتابة الخوارزميات، والبيانات والتحليل، والشبكات والاتصالات، وتأثيرات الحوسبة والمواطنة الرقمية. مع التأكيد على تنمية مهارات التواصل والتشارك واحترام الآخر والقدرة على التعبير عن الأفكار من خلال التعلم التعاوني والتشاركي. وفي مجال الوسائل التعليمية ومصادر التعلم، تميزت الولايات المتحدة الأمريكية في تأكيد دور كبرى شركات تقنيات المعلومات لتقديم الدعم في مجال الوسائل والمصادر المفتوحة لتعليم الحوسبة في المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** مناهج الحاسب، مناهج التقنية الرقمية، تدريس الحاسب، المرحلة الثانوية، الدراسات المقارنة.

# Computer and digital technology curricula for the secondary stage in the Kingdom of Saudi Arabia and the United States of America (a comparative study)

**Abstract**:

This study aimed to review the reality of Digital Technology (DT) curricula for secondary school in the USA and KSA considering the factors affecting the educational system. Furthermore, identifying the similarities and differences of DT curricula among these countries.

The study used the Descriptive Comparative method, applying G. Beredy's inductive approach for comparative studies which consist of 4 stages of comparison: Description, Interpretation, Juxtaposition, and comparison. The data collection was conducted by reviewing and analysis of official CS curricula document, frameworks and related literature including articles, websites, regulations for upper secondary students (ages 16-18). The comparison included seven axes, as follows: the name of the curricula, compulsory of curricula, general and specific objectives, content topics, teaching approaches, learning resources and evaluation philosophy and its methods.

The comparative study has reached many results. At the level of curricula name, the comparison countries varied as for USA, it's called CS, CS Principles but in KSA it's called Digital Technology. The comparison countries varied in the level of compulsory teaching of CS curricula for secondary stage, as its considered an elective subject regarding to the student's track and schools . However, in KSA it is mandatory in the first year, then depends on the student's track. At the level of objectives and content, the comparison countries were similar in establishing knowledge and skills in CS, especially programming and computational thinking skills, writing algorithms, data and analysis, networks and communications, effects of computing and digital citizenship. The fields' weights were varied, as they decreased in the fields of CS compared to ICT in KSA. On the evaluation level, all comparison countries adopted a mixture of formative and summative evaluation methods and emphasized the foundations of reliable and valid evaluation. Moreover, USA adopts the programming project element as one of the basic assessment elements that extend with the learner throughout the secondary years and are evaluated according to certain foundations using descriptive rubrics. The study suggested some recommendation to develop the CS curricula is KSA benefiting from USA CS education experience.

**Keywords:** CS Education, CS Curriculum, Curriculum Development, Secondary Education, Comparative studies.

## 1. تمهيد:

نصت رؤية المملكة 2030 التي تمثل خارطة طريق للتحول الاقتصادي الوطني والخطة التنموية الأكبر في تاريخ المملكة، على الارتقاء بالمنظومة التعليمية وتحسين مستوى الطلاب وتطوير مهاراتهم وتهيئتهم لوظائف المستقبل. وتعزيز جانب القيم والاعتزاز بالدين والهوية والانتماء الوطني، عبر تمكين المنظومة التعليمية وتطوير المناهج الدراسية بما يعزز المهارات الأساسية، وينمي الشخصية، ويطور المواهب، ويحسن الاقتصاد، ويحرر من الاعتماد على النفط. كما سعت وزارة التعليم من خلال برنامج التحول الوطني 2020، إلى بناء فلسفة المناهج وسياساتها وأهدافها وسبل تطويرها، والتركيز على بناء المهارات وصقل الشخصيات وزرع الثقة وبناء روح الإبداع والابتكار (المملكة العربية السعودية، 2016م؛ وزارة التعليم 2018م).

ويهدف برنامج تنمية القدرات البشرية (2021م) إلى إعداد مواطن منافس عالمياً يمتلك القيم الدينية، والمهارات الأساسية، ومهارات المستقبل من خلال تطوير المناهج التي تنمي مهارات القرن الحادي والعشرين، وتعزز الإبداع والابتكار واستخدام التقنية في التعليم، وإعداد النشء لمجالات العمل في الثورة الصناعية الرابعة (المملكة العربية السعودية، 2021م).

وتعنى رؤية المملكة 2030 بشكل خاص بمجال التحول الرقمي وتقنيات المعلومات والاتصالات، وتعزيز البنية التحتية الرقمية وبناء معاييرها وحوكمتها، والتحول نحو الحكومة الإلكترونية، ورفع مستوى المملكة في مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية بما يضمن جودة الخدمات، واستخدام التطبيقات الإلكترونية والخدمات السحابية، ومشاركة البيانات (المملكة العربية السعودية، 2016م).

وقد أشار البيان الختامي للاجتماع الحادي والعشرين لوزراء التعليم والبحث العلمي في دول مجلس التعاون الخليجي، ضمن إعلان العُلا للدورة الحادية والعشرين للمجلس (2021م)، في توصياته إلى التركيز في مناهج التعليم على مجالات الثورة الصناعية الرابعة بما فيها تقنية المعلومات والاتصالات، والذكاء الاصطناعي. وأكدت وثيقة تطوير التعليم في الوطن العربي (2020م) على أهمية بناء المهارات والقدرات عبر المناهج الدراسية وتعزيز مهارات الإبداع والابتكار التكنولوجي لدى المتعلمين، والعناية بتقنيات المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي.

وتعد مناهج الحاسب والتقنية الرقمية من أهم الروافد الأساسية في تنمية مهارات المتعلمين وإعدادهم في مجال تقنية المعلومات والاتصالات والذكاء الاصطناعي والتفكير الحوسبي، حيث تهدف إلى تعزيز مفاهيم الثقافة الرقمية والحاسوبية والمعلوماتية لدى المتعلمين، وإكسابهم المعارف الخاصة بأسس التقنيات الرقمية والبرمجيات، وآلية عمل النظم الرقمية والمهارات اللازمة لتصميمها وبرمجتها وتطويرها، والاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية في جميع جوانب الحياة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2019م). وتأتي الدراسة الحالية استجابة للتوصيات حول أهمية الدراسات المقارنة في مجال تطوير المناهج وطرق التدريس، وسداً لبعض جوانب القصور في الدراسات التطويرية لمناهج الحاسب وتقنية المعلومات للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

ترتبط مناهج الحاسب وتقنية المعلومات ارتباطاً وثيقاً بتحقيق تطلعات المملكة العربية السعودية في بناء المتعلمين معرفياً ومهارياً ووجدانياً في مجال الحوسبة وتقنية المعلومات والاتصالات، وتكوين القوى البشرية في هذا المجال، وتهيئتهم للالتحاق بسوق العمل؛ مما يؤكد على أهمية إيلاءها اهتماماً بحثياً لتقويمها وتطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

وقد توصلت نتائج بعض الدراسات التقويمية إلى قصور في مناهج الحاسب وتقنية المعلومات للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية في عدة مجالات وحاجتها للتطوير. فقد أشارت نتائج دراسة نجوى المحمدي (2016م) إلى ضعف في تضمين مناهج الحاسب وتقنية المعلومات في المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية. فيما أشارت نتائج دراسة نورة السيف(2017م) إلى ضعف تضمين مناهج الحاسب وتقنية المعلومات للمتطلبات التقنية والأخلاقية لمجتمع المعرفة. أما دراسة أمل البراهيم وروان المهيزع (2019م) فتوصلت إلى أن قدرة مناهج الحاسب في المرحلة الثانوية على اكساب المفاهيم والأسس النظرية في المجال العلمي، وقدرتها على دعم الابتكار وحلول المشكلات، وتركيزها على المتعلم كمحور للعملية التعلمية ودعم التعلم بالمشاريع كانت متحققة بدرجة قليلة إلى متوسط من وجهة نظر المعلمات. فيما توصلت دراسة نورة العقيلي(2019م) إلى قصور في تضمين مفاهيم التنمية المستدامة في مناهج الحاسب وتقنية المعلومات. أما دراسة نورة الخليفة (2019م) فقد توصلت إلى أن تضمين أبعاد المواطنة الرقمية في مناهج الحاسب وتقنية المعلومات جاء بنسب منخفضة جداً، وهذا الضعف يتفق مع ما توصلت إليه دراسة حصة العنزي(2019م) من ضعف تضمين المهارات الحاسوبية اللازمة لسوق العمل في مناهج الحاسب وتقنية المعلومات للصف الأول ثانوي. وتوصلت دراسة الفائز والعثمان والملحي (2021م) إلى تدني في نسب تضمين مفاهيم وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في كتب الحاسب للمرحلة الثانوية. وهذا يشير إلى حاجة مناهج الحاسب وتقنية المعلومات للمرحلة الثانوية إلى مزيد من التطوير والبحث العلمي لمواكبة المستجدات التربوية وحاجات العصر وطبيعة المتعلمين والاتجاهات الحديثة في تقنية المعلومات والاتصالات.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى تطوير مناهج الحاسب والتقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، بما يؤهلها لأداء أدوارها وتحقيق أهدافها معرفياً ومهارياً ووجدانياً لدى المتعلمين، في ظل ضعف البحوث التربوية والدراسات الهادفة إلى تطوير هذه المناهج؛ وضعف القدرة على تحقيق الإفادة من حصيلة التجارب السابقة (تطوير، 2014م).

### 2.1. أسئلة الدراسة:

1. ما واقع مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها؟
2. ما أوجه الشبه والاختلاف بين مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع مناهج الحاسب والتقنية الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية كأحد الدول التي تميزت في مجال تقنية المعلومات والاتصالات في ظل العوامل المؤثرة في النظام التعليمي، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين مناهجها والمناهج في المملكة العربية السعودية
2. تحليل مدى انعكاس تقدم الولايات المتحدة الأمريكية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وخبرتها على تطور مناهج الحاسب والتقنية الرقمية وكيفية الإفادة من ذلك في تطوير مناهج التقنية الرقمية محلياً وحل مشكلاتها.

### 4.1. حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الحالية على مناهج الحاسب والتقنية الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة العربية السعودية.

وتقتصر الدراسة على المناهج الخاصة بمدارس التعليم العام الحكومية للمرحلة الثانوية؛ كونها تعكس أهداف النظام التعليمي وغاياته. وتوصي دراسة الزهراني (2015م) بضرورة توضيح مبررات اختيار الباحث لدول المقارنة في البحث المقارن. كما أن المعيار في اختيار الدول التي تمثل عينة المقارنة يجب أن يتم في ضوء الهدف من المقارنة، فإذا كان الهدف هو الإصلاح والتطوير -كما في الدراسة الحالية-، فإنه يجب الاستعانة بالدول المرجعية أي المتقدمة في المجال (الزكي والخزاعلة، 2013م، ص43). وتستند الدراسة الحالية على معايير لاختيار دول المقارنة، تتمثل في تقدم الدولة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات. فقد أشار تقرير التنافسية الرقمية (IMD،2020) إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى عالمياً في مؤشر التنافسية الرقمية.

وفي ولاية كاليفورنيا الأمريكية تقع منطقة السيلكون فالي Silicon Valley، وهي تجمّع لأكبر الشركات الرائدة في تقنية المعلومات والاتصالات مثل Google, Apple, Amazon حيث احتلت هذه الشركات المراتب الثلاث الأولى كأعلى العلامات التجارية قيمة على مستوى العالم (Visual Capitalist, 2020)؛ كما تستأثر الولايات المتحدة الأمريكية على حوالي (67%) من أكبر المنصات الرقمية في العالم (UNCTAD, 2022, p.22)؛ وهذا يشكل مجالاً لاستقصاء انعكاس ذلك على مناهج الحاسب وتقنية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة في تخريج القوى العاملة البشرية في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، فقد توصلت دراسة لويالك وآخرون Loyalek, et al. (2019) التي قارنت مستوى الطلاب الخريجين في مجال تقنية المعلومات وعلوم الحاسب في أربعة دول هي الولايات المتحدة وروسيا والصين والهند، وأشارت نتائجها إلى تقدم مستوى الخريجين في الولايات المتحدة بالمهارات والمعارف في تقنية المعلومات والاتصالات على نظرائهم من بقية الدول بفارق كبير. كما تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أبرز الدول في بناء معايير تدريس الحاسب وتقنية المعلومات، كمعايير الجمعية الدولية لتقنية التعليم ISTE، ومعايير جمعية معلمي الحاسب الآلي CSTA؛ وهذا يعد مبرراً لأهمية استقصاء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تدريس الحاسب.

**الحدود الموضوعية:**

1/ ومناهج التقنية الرقمية (مفهومها، أهميتها)، والدراسات المقارنة في المناهج (مفهومها وأهدافها وأهميتها).

2/ مجالات المقارنة لمناهج الحاسب وتقنية المعلومات بين دول المقارنة، وتشمل الآتي: مسمى المنهج، فلسفة بناء المنهج ونظريته، مدى إلزامية تدريسه، عناصر المنهج الأساسية، أهداف المنهج، محتوى المنهج، طرق التدريس، أساليب التقويم.

## 5.1. مصطلحات الدراسة:

**مناهج التقنية الرقمية:**

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها تلك الخطة التربوية المكتوبة في علوم الحاسب والتقنيات الرقمية ومجالاتها، والمشتقة من الأسس الفكرية والمعرفية والنفسية والاجتماعية لدولة المقارنة، ويتم بناءها وفق النظريات التربوية والمعايير الخاصة بالمجال وبدولة المقارنة.

**الدراسة المقارنة في المناهج:**

تعرف نجلاء النحاس ومروة أنور(2017م) الدراسات المقارنة في المناهج بأنها: "مجال بحثي يهتم بدراسة المناهج العالمية في الدول المختلفة ذات التجارب الرائدة في بناء مناهجها وتطويرها وإدارتها، عن طريق تحديد طبيعة هذه المناهج، وأوجه التشابه والاختلاف بينها، والإيجابيات والسلبيات فيها في ضوء محكات المقارنة أو أطر التحليل المقارن؛ بهدف تحديد أوجه الاستفادة من النماذج الدولية في تطوير المناهج التعليمية القومية"(ص405).

**القوى والعوامل المؤثرة في النظام التعليمي:**

يعرف الزكي والخزاعلة (2013م) القوة والعوامل المؤثرة في نظم التعليم بأنها: "الصورة المعبرة عن التربية في أي مجتمع، حيث أن التربية مؤثرة ومتأثرة باجتماعيات المجتمع وحياته وتاريخه واقتصادياته وآماله وعاداته وأخلاقياته وما يتوارث فيه من ثقافة. ومجموعة القوى المؤثرة في التعليم كثيرة وأهمها العوامل الجغرافية والتاريخية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدينية والعنصرية والحضارية، وهي تؤثر في جميع الاتجاهات ولا تحدث تأثيرات انفرادية، وتختلف من بلد إلى آخر، وقد تشترك هذه السمات في مجتمعات مع السمات في مجتمعات أخرى"(ص44).

## 2. الإطار النظري:

تعد علوم الحاسب من أهم المجالات العلمية التطبيقية المرتبطة بالعديد من المجالات الاقتصادية والتربوية والصحية والإعلامية وغيرها. وقد أدركت العديد من المؤسسات التربوية أهمية هذا المجال العلمي وأهمية إعداد المتعلمين فيه؛ من خلال استحداث مناهج الحاسب وتقنية المعلومات في مختلف المراحل الدراسية بشكل تدريجي منذ تسعينيات القرن الماضي.

وتذكر بهيرة الرباط وسلوى المصري (2011م) أنه مع انتشار الشبكات والإنترنت، ووسم عصرنا الحالي بالمعلوماتية والتطورات المتلاحقة، وطبيعة علوم الحاسب البينية وارتباطها بمختلف العلوم الأخرى النظرية والتطبيقية؛ جعلت معظم الدول تسعى لنشر هذا العلم بين طلابها وإدخال مقررات الحاسب وتقنية المعلومات والتقنية الرقمية إلى الصفوف الدراسية في جميع المستويات التعليمية بعد أن كانت حصراً لمراحل التعليم العالي لفترات طويلة (ص17).

**الدراسة المقارنة في المناهج:**

ذكرت نجلاء النحاس ومروة العدوي (2017) نقلاً عن راجين Rajen (2011) أن أهداف الدراسات المقارنة في المناهج وطرق التدريس، يمكن إجمالها في تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المناهج التعليمية، وتحديد الايجابيات والسلبيات في المناهج القائمة والحالية. إلى جانب معرفة عوامل وأسباب تطور المناهج التعليمية، والمراحل التي مرت بها، وتوظيف ذلك في تطوير المناهج وتحسينها (ص455)، وهذا يتفق مع ما تهدف إليه الدراسة الحالية.

وهذا يوضح الفرق بين الدراسات المقارنة العامة في المناهج التي تركز على التحليل الكمي في ضوء معايير محددة سلفاً وبين الدراسات المقارنة في المناهج تحت مظلة التربية المقارنة التي تُعني بالمقارنة والتحليل في ضوء القوى والعوامل المؤثرة، وتهتم بالسياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي تماشياً مع تعقيد مفهوم المنهج وتعدد الظواهر المؤثرة فيه.

**أهمية الدراسات المقارنة في المناهج:**

يمكن إجمال أهمية الدراسات المقارنة في المناهج في أنها إذا ما تمت في إطار شامل للظواهر المرتبطة بالمنهج فإنها تسهل من نقل التجارب والخبرات الجيدة، وتعزز من اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن المنهج، وتعمق من فهم التفاعلات بين المنهج وبين المجتمع والسياسة والاقتصاد (Adamson &Morris, 2007, p.282) وقد أجملت نجلاء النحاس ومروة العدوي (2017م) أن للدراسات المقارنة في المناهج أهمية تتمثل في: تطوير المناهج التعليمية في ضوء الاتجاهات الحديثة وتجارب الدول، زيادة القدرة على فهم قضايا المنهج ومشكلاته، وتأصيل الاتجاه الموضوعي في نظرتنا نحو مناهجنا، وعدم المغالاة في الاتجاه السلبي نحوها وأنها مليئة بالعيوب. (ص 455).

### 3. الدراسات السابقة:

**قامت عويس ووالي (2021م)** بدراسة هدفت إلى تحديد المتطلبات التربوية لتدريس مقرر التفكير الحاسوبي في كل من فنلندا وإنجلترا وإمكانية الإفادة منها في مصر لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن بمدخل جورج بيراداي. وتوصلت إلى عدد من المتطلبات التربوية تمثلت في منطلقات الاهتمام بتعليم التفكير الحاسوبي وأهداف تعليمه، والسياسات التعليمية اللازمة لتطبيق تعليم التفكير الحاسوبي، والترتيبات المؤسسية لتنفيذ تعليم التفكير الحاسوبي بما فيه متطلبات التمويل، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التنظيمية والإدارية. كما كانت عملية إصلاح مناهج علوم الحاسب وتعزيز البرامج الإثرائية من متطلبات تدريس مقررات التفكير الحاسوبي في دول المقارنة. وحددت النتائج نقاط التشابه والاختلاف بين دولتي المقارنة في متطلبات تدريس مقرر التفكير الحاسوبي لمراحل التعليم العام، حيث تشابهتا في السياسات التعليمية الداعمة لتعليم التفكير الحاسوبي، والترتيبات المؤسسية لتنفيذه، وإجراء عدد من الأنشطة الإثرائية التي تدعم تعليم التفكير الحاسوبي، واختلفتا في موضوعات المحتوى التي يتم تناولها في مجال التفكير الحاسوبي.

قام **وي وآخرون Wu et al. (2020)** بدراسة هدفت إلى مقارنة اتجاهات وتصورات معلمي الحاسب نحو أهمية تقنية المعلومات والاتصالات ومهارات البرمجة في كلٍ من فنلندا، والصين، وسنغافورة، وكوريا الجنوبية، وتايوان. وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن المعلمين في فنلندا، وسنغافورة، وتايوان، وكوريا الجنوبية يؤمنون بأهمية اكتساب مهارات تقنية

المعلومات والاتصالات وتأثيرها على مهارات المتعلمين على الصعيد الشخصي والمهني حتى وإن لم يلتحقوا بوظائف في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، بينما لم يكن المعلمون في الصين واثقون من هذا التصور.

وفي **دراسة لفالكينر وآخرون Falkenr et al.(2019)** هدفت إلى المقارنة بين مدى ارتباط المنهج المخطط له الرسمي والمنهج المنفذ في مجال علوم الحاسب وتقنية المعلومات للصفوف(K-12). وإذا ما كانت ممارسات المعلمين الصفية تعكس الوثائق الرسمية خاصة في مجال المحتوى أو تختلف عنها، ومدى المرونة في ذلك بين عدة دول هي: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، وأسكوتلندا، وايطاليا، ومالطا، وايرلندا. توصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن بعض الدول لديها وثائق خاصة لتدريس علوم الحاسب كما في أستراليا والمملكة المتحدة ومالطا واسكتلندا، بينما لا تتوفر هذه الوثائق كما في ايرلندا، كما أن هناك وثائق قيد التطوير والإعداد كما في ايطاليا.

وفي دراسة ل**هاسو وآيري وتشنغ Hsu،Irie& Ching (2019)** هدفت إلى التعرف على واقع المبادرات المرتبطة بتعليم التفكير الحوسبي وتحديد الاتجاهات الحديثة في تطويره في عدد من الدول حول العالم تضمنت دولاً من آسيا وأوروبا وأفريقيا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت أبرز نتائج الدراسة إلى أن وثائق مبادرات تعليم التفكير الحوسبي لها صفتان رئيسيتان هما: التنوع والاختلاف في مفهوم التفكير الحوسبي المتضمن فيها، حتى أن بعض الدول كالدنمارك لا تتضمن وثائقها أي مصطلح للتفكير الحوسبي، فيما تستخدم بعض الدول التفكير الخوارزمي كمرادف للتفكير الحوسبي كما في فنلندا والنرويج.

## 4. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن للإجابة على أسئلة الدراسة، باستخدام مدخل جورج بيراداي George Bereday للدراسات المقارنة ذو الخطوات الأربع. ويعد أسلوب جورج بيراداي بمدخل المشكلات من أنسب مناهج التحليل المقارن، حيث يتمثل باختيار مشكلة محددة في النظام التعليمي _ مناهج الحاسب وتقنية المعلومات في الدراسة الحالية_ ثم دراستها في عدد من النظم التعليمية من أجل مواجهة هذه المشكلة، والإفادة من التجارب الناجحة والمتميزة فيها (فتحي وزيدان، 2003م).

### 1.4. أداة البحث:

لتطبيق الدراسة المقارنة تمثلت أداة البحث في الوثائق الخاصة بمناهج الحاسب والتقنية الرقمية للمرحلة الثانوية وتدريسها في دولتي المقارنة. ويؤكد بيراداي على أهمية الوثائق كأداة لجمع البيانات في البحوث المقارنة لدراسة الظاهرة التربوية (Wojniak, 2018)، كما شملت أداة البحث المواقع الإلكترونية الرسمية للجهات المعنية في دولتي المقارنة، والأدب البحثي المنشور المرتبط بمجال البحث.

### 2.4. إجراءات الدراسة:

تمت إجابة أسئلة الدراسة الأول والثاني باستخدام مدخل جورج بيراداي في التحليل المقارن الذي يقوم على أربع مراحل أساسية في حل المشكلات كالآتي: (فتحي وزيدان، 2003م):

**1/ الوصف** Description: تعد هذه الخطوة بمثابة رصد للواقع من خلال جمع البيانات الوصفية والكمية والإحصائية من المراجع والمصادر. وتم في هذه المرحلة وصف مناهج التقنية الرقمية بكافة عناصرها (الأهداف والمحتوى والاستراتيجيات والوسائل والتقويم) في دولتي المقارنة.

**2/ التفسير** Interpretation: ركزت هذه المرحلة على تحليل الواقع وبيان القوى والعوامل المؤثرة في النظام التعليمي؛ مما يؤدي إلى فهم أعمق للظاهرة. وتفسير واقع مناهج التقنية الرقمية وعناصرها في ضوء القوى والعوامل المؤثرة في دولتي المقارنة التي أدت إلى أن تظهر مناهج التقنية الرقمية بصورتها الحالية.

**3/ المناظرة أو المقابلة** Juxtaposition: تم فيها مقابلة البيانات الخاصة بمناهج التقنية الرقمية ومكوناتها التي تم جمعها في مرحلتي الوصف والتفسير، ثم جدولتها وتبويبها في جداول لتسهيل المناظرة والمقابلة بينها.

**4/ المقارنة** Comparison: وتم فيها التحليل المقارن من خلال تحديد أوجه الشبه والاختلاف ونقاط القوة والضعف في جميع محاور المقارنة بين دولتي المقارنة، ثم تفسير أسباب التشابه والاختلاف، وتحديد أفضل التجارب والممارسات لأجل الإفادة منها في دولة الدراسة؛ مع التنبؤ بمدى مناسبتها للدولة والنظام التعليمي في ظل واقع القوى والعوامل المؤثرة.

## 5. نتائج الدراسة:

**أولاً:** الإجابة السؤال الأول للدراسة الذي نصه **"ما واقع مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها؟".**

يتم عرض نبذة عن تعليم الحاسب وتقنية المعلومات في دولتي المقارنة، وأبرز المبادرات وعمليات التطوير التي مرت بها، ثم نستعرض بشكل تفصيلي واقع عناصر مناهج التقنية الرقمية كما ظهرت في وثائق المناهج لدول المقارنة والأدبيات المرتبطة بها. وتتضمن الاجابة على هذا السؤال مرحلتي **الوصف والتفسير**. كما نلتزم بتسمية المنهج بنفس مسماه في دولته.

**واقع مناهج علوم الحاسب للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية:**

عنيت الولايات المتحدة الأمريكية بتعليم مواد العلوم والرياضيات بعد إطلاق روسيا للمكوك الفضائي (سبونتك)، وصدور تقرير الأمن القومي للتعليم عام 1958م، بعد أن كان التركيز على مواد الثقافة والاجتماعيات والإنسانيات واللغات القومية. كما تبع ذلك صدور تقرير "أمة في خطر" عام 1985م الذي كان له دور كبير في تحديد نقاط الضعف في نظام التعليم الأمريكي وعدم صلاحيته للمنافسة عالمياً، وتوجيه الأنظار إلى الحاجة إلى الاهتمام بمواد العلوم والرياضيات واللغة الإنجليزية (الرحيلي والأحمدي، 2012م، ص 463).

ويبلغ إجمالي التمويل الخاص الذي تقدمة مختلف الولايات لتعليم علوم الحاسب في المدارس حوالي (610,510,269) دولار أمريكي. ويتفاوت مستوى التمويل ومدى إلزامية المدارس بتقديم مقررات في علوم الحاسب حسب الولاية وسياساتها والدعم المالي الذي يقدم في هذا المجال. ويشير الجدول (1) إلى أبرز الجوانب المتعلقة بواقع تدريس علوم الحاسب في المدارس الأمريكية:

**جدول (1) واقع تعليم علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية**

| الجوانب والسياسات | عدد الولايات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| إلزامية تقديم مقرر واحد على الأقل في علوم الحاسب في المدارس الثانوية. | 23 | %47 |
| إلزامية تقدم مقررات في علوم الحاسب لجميع المراحل التعليم العام K-12. | 11 | %21 |
| لديها خطة جاهزة أو خطة تحت الإنشاء لتعليم علوم الحاسب. | 29 | %56 |
| تتبنى مدخل المعايير في تحديد أهداف المنهج ومحتواه. | 42 | %82 |
| لديها قسم إداري في الولاية خاص بتعليم علوم الحاسب في المدارس والإشراف عليه ومتابعة تمويله. | 33 | %65 |
| إقرار معادلة مقررات علوم الحاسب التي يجتازها المتعلم كمقررات أساسية تابعة للعلوم أو الرياضيات. | 50 | %98 |
| إقرار معادلة مقررات الحاسب التي يسجلها المتعلم في المرحلة الثانوية كنقاط محتسبة في متطلبات القبول الجامعي. | 21 | %41 |
| تقديم برامج لإعداد معلمي الحاسب قبل الخدمة، وتبني معايير CSTA لمعايير معلمي الحاسب. | 21 | %41 |
| توفير تمويل خاص لتعليم علوم الحاسب في الولاية. | 29 | %57 |

Source: Code.org. (2022). *State tracking 9 policies*. Retrieved from: https://code.org/advocacy/landscape.pdf

**الإطار العام لتعليم علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية:**

تم إصدار إطار علوم الحاسب لمراحل التعليم العام K-12 Computer Science Framework في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 2016م، بجهود عدد من المنظمات والمراكز من أهمها منظمة code.org ومنظمة معلمي علوم الحاسب CSTA ومركز الابتكارات السيبراني، والمبادرة الوطنية للابتكار في العلوم والرياضيات. وقد تم اعتماد هذا الإطار والمشاركة في إعداده من قبل (14) ولاية أمريكية. بني الإطار على مكونين أساسين في مجال علوم الحاسب هما: المفاهيم الأساسية Core Concepts. الممارسات الأساسية Core Practices.

وتتكون المفاهيم الأساسية التي يتشكل منها الإطار من:

1. نظم الحوسبة Computing Systems.
2. الشبكات والإنترنت Networks and Internet.
3. البيانات والتحليل Data and Analysis.
4. الخوارزميات والبرمجة Algorithms and Programming.

5. تأثيرات الحوسبة Impacts of Computing.

وتتقاطع هذه المفاهيم والممارسات مع عدد من المبادئ المشتركة التي تحكمها وتوجهها، وهي:

1. العدالة وضمان الوصول إلى جميع المتعلمين، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.
2. الأفكار الأصيلة التي تحل مشكلات واقعية وحقيقة، وتحقق التكامل بين مجالات العلوم المختلفة التي ترتبط بعلوم الحاسب وتقنية المعلومات.
3. تعزيز مهارات التفكير الحوسبي أثناء اكتساب المفاهيم والممارسات.
4. توسيع نطاق التطبيقات والممارسات الحوسبية بحيث تتجاوز البرمجة إلى الشبكات والمواد المادية وعلوم البيانات وتأثيرها على الفرد والمجتمع.

**غايات وأهداف مناهج علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية:**

1. يطور المتعلمون المعرفة الأساسية في علوم الحاسب ومبادئها ومفاهيمها.
2. يتعلموا مداخل واتجاهات حديثة في حل المشكلات يسخرون فيها قوة التفكير الحوسبي ليصبحوا منتجين ومستخدمين لتقنية المعلومات.
3. يطبقوا المعرفة في علوم الحاسب كأداة للتعلم والتعبير والعرض في المجالات المختلفة، وفي محيط اهتمامهم.
4. يشاركوا بفاعلية ونشاط في عالم يتأثر بشكل متزايد بتقنية المعلومات والاتصالات.

**محتوى مناهج علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية:**

تتبنى الولايات المتحدة الأمريكية مدخل المعايير في تحديد أهداف المناهج التفصيلية ومحتواه. ويستند تحديد محتوى مناهج علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية على المعايير الخاصة بتحديد المفاهيم والممارسات التي أشار إليها الإطار العام لتعليم علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية (K-12 Computer Science Framework Steering Committee, 2016) إلى جانب المعايير التفصيلية للإطار التي أصدرتها الجمعية الخاصة بمعلمي علوم الحاسب Computer Science Teachers Association (CSTA, 2017).

**أولاً: المفاهيم الواجب تضمينها في محتوى المنهج:**

تمثل المفاهيم الأساسية للمنهج المجالات الأساسية من المحتوى التي يجب ان يتعرض لها المتعلمون، والمفاهيم الفرعية المندرجة تحت كل مفهوم رئيسي لعرض أفكار أكثر تفصيلاً في المجال. بينما تمثل المفاهيم المتقاطعة حلقات وصل وروابط بين المفاهيم الأساسية، ويتم دمجها في بيانات المفهوم عوضاً عن عرضها كمفاهيم مستقلة. ويشير الجدول (2) إلى المفاهيم الأساسية والفرعية الواجب تضمينها في محتوى مناهج الحاسب للمرحلة الثانوية والتي يجب أن يتعرض لها المتعلم مع نهاية الصف الثاني عشر، والمفاهيم المتقاطعة معها وعلاقتها بالإطار العام لتعليم علوم الحاسب.

ويشير الجدول (2) إلى المفاهيم الأساسية والفرعية الواجب تضمينها في محتوى مناهج الحاسب للمرحلة الثانوية والتي يجب أن يتعرض لها المتعلم مع نهاية الصف الثاني عشر، والمفاهيم المتقاطعة معها وعلاقتها بالإطار العام لتعليم علوم الحاسب.

**جدول (2) المفاهيم الرئيسية والفرعية والمتقاطعة الواجب تضمينها في محتوى المناهج للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية**

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| نظم الحوسبة | الأجهزة | - تكامل الأجهزة في جميع مجالات الحياة.<br>- مشاركة البيانات والاستخدام وقضايا الأمان والوصول.<br>- إنترنت الأشياء والأجهزة المساعدة.<br>- لا يتوقع من المتعلم في هذه المرحلة أن يتمكن من انتاج هذه الأجهزة.<br>- **المفاهيم المتقاطعة:**<br>- العلاقات بين النظم، التفاعل بين الانسان والآلة، الخصوصية والأمان.<br>- **الربط بالإطار العام:**<br>- الشبكات: اتصال الشبكات والمنظمات.<br>- البيانات والتحليل: جمع البيانات.<br>- تأثيرات الحوسبة: الثقافة. |
| | العتاد والبرمجيات | - مستويات التفاعل بين العتاد والبرمجيات والمستخدم.<br>- مستويات التفاعل الشائعة بين المستخدم والبرامج بما فيها النظم والتطبيقات.<br>- دور البرمجيات في التحكم في تدفق المعلومات والبيانات بين وحدات الإدخال والإخراج والتخزين والمعالجة.<br>- نظم التشغيل واستخداماتها في الحوسبة السحابية والدرونز والواقع الافتراضي والأجهزة الذكية.<br>- لا يتوقع من المتعلم في هذا المستوى الوصول إلى مستوى متقدم في عمارة الحاسبات مثل: BIOS، Kernel، Bus .<br>- **المفاهيم المتقاطعة:**<br>- التجريد، الاتصال والتنسيق، وعلاقات الأنظمة.<br>- **الربط بالإطار العام:**<br>- الشبكات: اتصال الشبكات والمنظمات.<br>- الخوارزميات والبرمجة: المتغيرات والنمطية. |
| | اكتشاف الأخطاء واصلاحها | - استخدام مصادر متعددة (دليل المستخدم، مصادر على الشبكة) في البحث والتقييم وبناء الحلول المحتملة للأخطاء.<br>- تحديد مدى موثوقية ودقه المصادر المستخدمة. |

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| | | - التعرف على الأخطاء والمشكلات المتشابهة التي سبق التعرض لها، ودور الخبرة في اتخاذ القرار قبل تبني حل للمشكلة.<br>- استراتيجيات اكتشاف الأخطاء المعقدة وإصلاحها وتشمل: مشكلات الاتصال، ضبط إعدادات النظام، التحقق من الأجهزة والبرامج وتوافقيتها، ونقل البيانات بين الأجهزة.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- التجريد، واتصال الأنظمة.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- الخوارزميات والبرمجة: تطوير البرامج. |
| **الشبكات والإنترنت** | **اتصال الشبكات والمنظمات** | - تصنيف طبقات الشبكات وتحديدها وفقاً لعدد الأجهزة المتصلة.<br>- عناوين IP للأجهزة على الشبكة ومفهومها خصائصها.<br>- القابلية للتوسع والنمو في الشبكات، والموثوقية على الإنترنت وعلاقتها بالهرمية والتكرار في الشبكات.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- التواصل والتنسيق، التجريد، وعلاقات الأنظمة.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- نظم الحوسبة: الأجهزة، والعتاد والبرمجيات.<br>- تأثيرات الحوسبة: التفاعل الاجتماعي. |
| | **الأمن السيبراني** | - أمان الشبكة وعلاقته بالبرمجيات والعتاد وممارساتها للتحكم بالوصول إلى البيانات والنظام.<br>- تقنيات الأمان على الشبكة: التوكن Tokens، التحقق الثنائي، التحقق بالبصمة.<br>- أهمية حفظ ونقل البيانات الحساسة بمستويات أمان عالية.<br>- الوصول الموثوق للبيانات الحساسة من قبل المصرح لهم عبر تقنيات مثل: النطاق الترددي المناسب، النسخ الاحتياطي.<br>- العوامل التي تحدد مستويات الأمان على الشبكة: حاجات المستخدمين، وحساسية البيانات.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- الخصوصية والأمان، علاقات الأنظمة، وتفاعل الانسان والآلة.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- الخوارزميات. |

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| البيانات والتحليل | جمع البيانات | - أساليب جمع البيانات وعلاقتها بالخصوصية والموثوقية وجودة البيانات، ومنها: جمع البيانات دون وعي من المستخدم من قبل شبكات التواصل الاجتماعي، وكاميرات المراقبة في المتاجر والطرقات.<br>- العوامل التي تحدد حجم ونوع الأجهزة لجمع البيانات، ومنها: ضخامة البيانات ومستوى التفاصيل، ومعدلات سحب العينات.<br>- نماذج الحاسب والمحاكاة التي تنتج كميات ضخمة من البيانات الجاهزة للتحليل.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- الخصوصية والأمان.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- نظم الحوسبة: الأجهزة.<br>- تأثيرات الحوسبة: الأمان والقوانين والأخلاقيات. |
| | التخزين | - تجزئة البيانات إلى عناصر أكثر دقة وتفصيل عند تخزينها.<br>- تصميم قواعد البيانات (نموذج البيانات) وتحديد عناصره، والعلاقات بينها والعوامل المؤثرة في ذلك مثل: التكرار والتكامل.<br>- تنظيم البيانات في القاعدة وتحديد أماكن تخزينها: الخوادم المحلية أو السحابية.<br>- تأثير الاختيارات في قواعد البيانات على التكلفة والسرعة والموثوقية والوصول والأمان والتكامل والتكرار.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- علاقات الأنظمة، الأمان والخصوصية، والتواصل والتنسيق.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- الخوارزميات. |
| | التمثيل البصري والتحويل | - تحويل مجموعة من البيانات من شكل إلى آخر، وتعميمها وتبسيطها وتقديمها بأشكال وتنسيقات متنوعة؛ للتأثير على فهم الآخرين وتفسيراتهم، بما يشمله ذلك من: التمثيل البصري والتجميع والعمليات الحسابية.<br>- التمثيل البصري للبيانات كالإنفوجرافيك والمخططات البيانية وأثره على تلقي الآخرين للمعلومات ووجهات نظرهم سلباً وايجاباً.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- التجريد، وتفاعل الإنسان مع الآلة. |

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| | | **– الربط بالإطار العام:**<br>– تأثيرات الحوسبة: التفاعل الاجتماعي. |
| | **النماذج والاستدلال** | – أنواع نماذج التنبؤ والاستدلال القائمة على الذكاء الاصطناعي، مثل: نماذج الكشف المبكر عن الحريق، والتنبؤ بالزلازل والكوارث الطبيعية، وأنماط التحكم بسير المرور، والتنبؤ بنتائج حوادث السير.<br>– العوامل المؤثرة على دقة التنبؤات والاستدلال، ومنها: النموذج الذي بني عليه الحاسب، وكمية البيانات وجودتها.<br>– التحقق من صحة نماذج التنبؤ والاستدلال من خلال الاختبارات.<br>**– المفاهيم المتقاطعة:**<br>– التجريد والخصوصية والأمان. |
| **الخوارزميات والبرمجة** | **الخوارزميات** | – العوامل المؤثرة على اختيار الخوارزميات: جودة وسرعة الأداء، والقابلية لإعادة الاستخدام، ولغة البرمجة المستخدمة لكل خوارزمية، والمساحة التخزينية.<br>– أهمية معرفة الخوارزميات الشائعة في البحث والتخزين، ودور ذلك في تعزيز قدرات المتعلمين على تطوير البرامج، وتأمين البيانات، تخزين المعلومات.<br>– التحليل باستخدام خطوات حسابية بسيطة. لا يتوقع من المتعلم استخدام خوارزميات معقدة لتصنيف الخوارزميات مثل Big-O.<br>**– المفاهيم المتقاطعة:**<br>– التجريد، والخصوصية والأمان.<br>**– الربط بالإطار العام:**<br>– البيانات والتخزين: التخزين.<br>– الشبكات والإنترنت: الأمن السيبراني. |
| | **المتغيرات** | – هياكل البيانات واستخداماتها في إدارة تعقيد البرامج.<br>– العوامل المؤثرة في اختيار هياكل البيانات في البرامج ومنها: الوظيفية، والتخزين، والأداء.<br>– التعرف على القوائم كأحد أشهر أنواع هياكل البيانات المستخدمة في تحسين كفاءة التخزين والطلب، والاسترجاع والعمليات الأخرى على محتوى البيانات.<br>– اختيار أنواع القوائم والعوامل المؤثرة على المفاضلة بينها.<br>**– المفاهيم المتقاطعة:** |

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| | | - التجريد، علاقات الأنظمة.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- نظم الحوسبة: العتاد والبرمجيات. |
| | **التحكم** | - النظر إلى كتابة البرامج كنوع من التفاوض والمبادلات في مراحل التنفيذ، المقروئية، وكفاءة الأداء، وعند اختيار هياكل البيانات والتحكم.<br>- الاختيارات في مرحلة التنفيذ، وتشمل: اختيار لغة البرمجة باعتبار عامل الوقت والجهد المبذول.<br>- مفهوم مقروئية البرنامج ومدى وضوحه للمبرمجين الآخرين، وإمكانية توثيقه وتحسينه.<br>- مفهوم جودة أداء البرنامج والعوامل المؤثرة فيه، مثل: الوقت المستغرق في التنفيذ، ومساحة التخزين اللازمة.<br>- هياكل التحكم في البيانات، وتشمل في هذه المستوى: جمل التحكم Control Statements، الحلقات Loops، معالجات الأحداثُ Event Handlers، والتكرار Recursion.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- التجريد، وعلاقات الأنظمة. |
| | **الموديولات** | - مفهوم الوحدات النمطية (الموديولات) في البرامج المعقدة كوحدات نمطية تفاعلية ذات دور محدد خاص، ودور عام مشترك.<br>- أنواع الموديولات: إجراءات، أو مجموعة من البيانات والإجراءات معاً، أو برامج مستقلة لكن مترابطة.<br>- يركز المستوى على فهم البرنامج كنظام، والعلاقة بين الموديولات. أما جانب التنفيذ والتطوير فيعد أمراً اختيارياً.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- علاقات الأنظمة، والتجريد.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- أنظمة الحوسبة: العتاد والبرمجيات. |
| | **تطوير البرامج** | - العوامل المؤثرة على تطوير البرامج وتنفيذها حيث تتعقد مع النمو المستمر.<br>- اختيار المصادر المناسبة في عملية تطوير البرامج، مثل: المكتبات البرمجية، أدوات التصحيح Debugging Tools، بيئات التطوير التكاملية (IDE). |

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| | | - أهمية التحليل المنظومي في تنفيذ البرامج واختبار أدائها ووظيفيتها.<br>- الاختبارات من قبل المستخدم النهائي.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- التفاعل بين الإنسان والآلة، علاقات الأنظمة، والتجريد.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- أنظمة الحوسبة: اكتشاف الأخطاء واصلاحها. |
| **تأثيرات الحوسبة** | **الثقافة** | - تأثير تصميم وإنتاج التقنيات والمصنوعات الحاسوبية على تعزيز أو خفض مستوى الوصول العادل للمعلومات والفرص المختلفة.<br>- التعرف على واقع التمييز وعدم تكافؤ الفرص المرتبط بالحوسبة وتقنياتها وتأثيره على الأقليات وأفراد المجتمع.<br>- التحديات المرتبطة بتصميم تقنيات الاتصالات والمعلومات، والصعوبات التي تواجه بعض الأفراد حيالها.<br>- التحديات المرتبطة بمستوى العدالة المرتبطة بالنظام الاجتماعي، ومنها: تحديات تدني مستوى التعرض للحوسبة وتقنياتها، وتحديات الوصول الآمن، وتحديات فرص التدريب.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- تفاعل الإنسان والآلة، وعلاقات الأنظمة.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- نظم الحوسبة: الأجهزة. |
| | **التفاعل الاجتماعي** | - تأثير الحوسبة وتقنيات المعلومات والاتصالات على الجوانب المختلفة للحياة الاجتماعية.<br>- تأثير الحوسبة وتقنية المعلومات والاتصالات على المهن والوظائف والثقافات المرتبطة بها، وخاصة في رفع مستوى الاتصال، مما يؤدي إلى تغيير كبير في طبيعة هذه المهن والوظائف، وظهور وظائف ومهن جديدة.<br>- أهمية شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيراتها على مجال المهن والتوظيف والتفاعل مع العملاء والمستخدمين.<br>**- المفاهيم المتقاطعة:**<br>- تفاعل الإنسان والآلة، وعلاقات الأنظمة.<br>**- الربط بالإطار العام:**<br>- الشبكات والإنترنت: اتصال الشبكات والمنظمات. |

| المفهوم الرئيس | المفهوم الفرعي | الموضوعات التفصيلية للمفهوم |
|---|---|---|
| | **الأمان والقوانين والأخلاقيات** | – أهمية القوانين في تنظيم وحوكمة استخدامات الحوسبة وتقنية المعلومات والاتصالات.<br>– أنواع القوانين وارتباطها بمجالات الحوسبة، وتشمل: قوانين الخصوصية، وقوانين حماية البيانات، وقوانين الملكية الفكرية، وقوانين حفظ الهوية والمعلومات.<br>– التفاوت والاختلاف في قوانين الحوسبة وأخلاقياتها والقضايا المرتبطة بها على مستوى العالم.<br>– التأثيرات الإيجابية والسلبية لبرامج وتقنيات أمن المعلومات مصل إيقاف مشاركة الملفات، والجدران النارية،<br>**– المفاهيم المتقاطعة:**<br>– تفاعل الإنسان والآلة، الخصوصية والأمان، والتجريد.<br>**– الربط بالإطار العام:**<br>– البيانات والتحليل: جمع البيانات. |

**ثانياً: الممارسات الواجب تضمينها في محتوى المنهج:**

يشير الجدول (3) إلى الممارسات الأساسية الواجب تضمينها في محتوى مناهج علوم الحاسب للمرحلة الثانوية والواجب على المتعلم اتقانها بنهاية الصف الثاني عشر.

**جدول (3) الممارسات الأساسية في مناهج الحاسب للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية**

| الممارسة الأساسية | توضيح الممارسة | المعايير الفرعية للممارسة |
|---|---|---|
| **تعزيز ثقافة حاسوبية شمولية** | بناء معرفة شمولية وقيادة ثقافة حاسوبية، بما تتطلبه من دمج لوجهات النظر من مختلف الفئات والأعراق والقدرات. وفهم السياقات والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعرقية التي يعمل بها الآخرون، وأخذ حاجاتهم بعين الاعتبار عند تصميم منتجات حاسوبية شاملة. | **مع نهاية الصف الثاني عشر، يكون المتعلم قادراً على:**<br>– تضمين فهم ووجهة نظر شاملة وفريدة عن الآخرين، والتأمل في ذلك وانعكاسه في عملية تصميم وتطوير المنتجات الحاسوبية.<br>– الوصول إلى حاجات المستخدمين المختلفة وتلبيتها في مرحلة التصميم والتحليل لتطوير منتجات تتسم بسهولة الوصول وقابلية الاستخدام.<br>– توظيف الوعي والتأييد الذاتي وبالأقران لكشف التحيز ومعالجته في التفاعلات وتصميم المنتجات وتطويرها. |
| **التشارك** | الحوسبة التشاركية هي عملية أداء | – تنمية علاقات عمل مع الأقران من خلفيات مختلفة، تحمل |

| الممارسة الأساسية | توضيح الممارسة | المعايير الفرعية للممارسة |
|---|---|---|
| **والاتصال باستخدام الحوسبة.** | مهام حاسوبية من خلال الفرق الثنائية أو الجماعية، ولها دور هام في الحصول على التغذية الراجعة من الأقران ورفع التوجيه الذاتي للتعلم ورفع مستوى تحقيق نواتج التعلم. | مهارات وشخصيات ووجهات نظر متنوعة.<br>- تحديد المعايير الخاصة بالعمل والأهداف المتوقعة وتوزيع المهام وإدارة العمل بعدالة لرفع الكفاءة والفاعلية، مع مشاركة أقل من المعلم.<br>- تقييم واختيار التقنيات والأدوات التي تساعد على التشارك في المهام والمشاريع. |
| **التعرف على المشكلات الحاسوبية وتحديدها** | القدرة على التعرف على الفرص المناسبة التي يمكن تطبيق الحوسبة عليها هي مهارة أساسية تتطور عبر الزمن، وحل المشكلات باستخدام المدخل الحاسوبي الذي يتطلب تحديد المشكلة وتجزئتها إلى مشكلات أصغر. | - تحديد المشكلات المعقدة والمتداخلة ومشكلات العالم الواقعي التي يمكن حلها بالأساليب الحاسوبية.<br>- تجزئة المشكلة المعقدة للعالم الواقعي إلى مشكلات أصغر يمكن العمل على إدارتها وتكاملها مع الحلول والإجراءات.<br>- تقييم ملائمة الحلول الحوسبية للمشكلة وقابليتها للتطبيق. |
| **التطوير واستخدام التجريد** | يتضمن التجريد التعرف على الأنماط واستخراج النماذج الشائعة والمتكررة في نماذج محددة من أجل تعميمها واستبعاد التفاصيل غير الضرورية للنموذج. | - تحديد واستخراج الخصائص والسمات المتكررة والأنماط في العمليات المترابطة أو الظاهرة المعقدة (التجريد Abstraction).<br>- تقييم مدى وظيفية التقنيات والمصادر الحالية ودمجها وتطويرها لبناء تصاميم جديدة، دون الحاجة لمعرفة كافة التفاصيل لها، والإفادة من البناء الوظيفي السابق لدعم التصميم الحالي (التراكمية Accumulation)<br>- نمذجة الظواهر والعمليات للعالم الواقعي، ومحاكاة النظم المتنوعة لفهم وتقويم النتائج المحتملة. |
| **انتاج المصنوعات الحاسوبية** | تتضمن عملية تطوير المنتجات الحاسوبية تعزيز الاكتشاف والجوانب الإبداعية للوصول للأفكار الخاصة ببناء نماذج أولية وحل المشكلات الحاسوبية. | - التخطيط لتطوير وإنتاج المصنوعات الحاسوبية باستخدام العمليات التكرارية والتأمل بشأن الخطة وتعديلها<br>- خلق منتجات حاسوبية لتحقيق غرض معين، أو للتعبير الشخصي أو لقضية اجتماعية.<br>- التعديل على منتجات حالية لتحسينها أو تخصصيها لعمل محدد. |

| الممارسة الأساسية | توضيح الممارسة | المعايير الفرعية للممارسة |
|---|---|---|
| **اختبار وتنقيح المصنوعات الحاسوبية** | هي عملية تكرارية ومستمرة لتحسين أداء المنتج أو المخرج النهائي، تتضمن تحديد الأخطاء وتصحيحها، ومقارنة المخرجات الفعلية بالمخرجات المتوقعة. كما يتفاعل المتعلمون فيها مع التوقعات والحاجات المتغيرة للمستخدم النهائي، وتحسين الأداء النهائي، والموثوقية وسهولة الاستخدام وإمكانية الوصول. | - الاختبار المنظم والمنهجي للمنتجات الحاسوبية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع السيناريوهات المحتملة من خلال اختبار حالات متعدد.<br>- التنبؤ بالأخطاء المحتملة، ووضع معايير أولية للمنتجات وقياس مدى تحققها.<br>- تحديد الأخطاء Debugging واصلاحها بعمليات منظمة وممنهجة، وتجريب المنتج لتحديد الأخطاء، بما في ذلك الأخطاء البرمجية والمادية.<br>- تقييم وتنقيح المنتجات الحاسوبية عدة مرات لتحسين أدائها وموثوقيتها، وتسهيل استخدامها والوصول إليها. |
| **التواصل حول الحوسبة ومفاهيمها.** | التواصل يشمل القدرة على التعبير عن الذات وتبادل الأفكار مع الآخرين في مجال علوم الحاسب، والتواصل مع مختلف الخلفيات والأعراق حول الحوسبة وفوائدها وأثارها والفرص التي تقدمها، مما يمكّن المتعلم من كتابة تعليقات واضحة. | - اختيار وتنظيم وتفسير وتحليل مجموعة كبيرة من البيانات من مصادر متنوعة لدعم وجهة نظر أو ادعاء معين.<br>- وصف وتبرير وتوثيق عمليات الحوسبة والحلول باستخدام المصطلحات المناسبة والمتوافقة مع الهدف والجمهور.<br>- التعبير عن الأفكار بمسؤولية من خلال مراعاة حقوق الملكية الفكرية والمعطيات الحالية للوضع الراهن. |

**الوزن النسبي لموضوعات المحتوى والوقت المخصص لها من المنهج:**

نظراً للعمومية في الوثائق الخاصة بالمنهج فإنه لم يرد في وثيقة إطار تعليم الحاسب تحديد للأوزان النسبية للموضوعات. إلا أن الجهات التي تتولى تحويل الوثائق إلى منهج ومواد تعليمية، مثل منظمة Code.Org قد حددت ساعات مقرر مبادئ علوم الحاسب للمرحلة الثانوية بحيث تتراوح بين 100-180 ساعة، ويمتد تقديمه على سنة دراسية كاملة، ويشمل عشر وحدات دراسية، ومهمة أدائية (مشروع)، ويتم تحديد لغة البرمجة المستخدمة بالتفاوض بين المعلم والمتعلمين وفق المقبول في وثيقة التوصيف (Code.org, 2022).

**المدخل التدريسي واستراتيجيات التدريس:**

يقدم إطار تعليم علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية (K-12 Computer Science Framework Steering Committee, 2016) عدداً من التوصيات والاعتبارات عند تدريس علوم الحاسب في المدارس الثانوية، وهي بذلك تحمل مزيجاً من المداخل والاتجاهات التدريسية التي تعكس الفلسفة التي بني عليها المنهج، كالتالي:

- تبني المشاريع التي تقدم للمتعلمين فرصاً للتعلم البنائي، وتخلق مستوى عال من الإبداع التكنولوجي في بيئة تعلم اجتماعية وسياق واقعي وثقافي؛ من منطلق علمي مفاده أن المتعلمين في بيئات تعلم جماعية لخلق منتجات حاسوبية جديدة كانوا أكثر اهتماماً في الالتحاق بتخصصات في مجال علوم الحاسب لاحقاً في دراستهم الجامعية.
- تدريس علوم الحاسب هو مجال تربوي تحولي يستند على التعلم القائم على المشروع، والمتعلم فيه يكون أكثر تفاعلاً واندماجاً مع المجال من خلال المشاريع التي تركز على مشاكل العالم الحقيقي، وتحل مشكلات واقعية، وتبنى على خلفيات ثقافية متنوعة وغنية يجلبها المتعلمون إلى القاعات الدراسية ومعامل الحاسب.
- السياق الثقافي في تدريس علوم الحاسب يعزز من إنشاء الروابط الشخصية بين المتعلم ومفاهيم علوم الحاسب وممارستها، ويعزز من اتجاهاتهم نحوها وشعورهم بأهميتها في حياتهم. كما يرفع مستوى مشاركة الأقليات الأقل حظاً في الحوسبة.
- أهمية تقديم الدعم من خلال السقالات التعليمية، وتقديم المشاريع ذات نهايات مغلقة ومحددة خاصة للمتعلمين المبتدئين، حيث تؤكد نتائج الأبحاث أن المتعلمين يفضلون التكليفات نهاية محددة ويبتعدون عن التكاليف ذا النهايات المفتوحة، مع الأخذ بعين الاعتبار تفاوت قدراتهم، وخبراتهم السابقة في علوم الحاسب، وخلفياتهم الاجتماعية (p.p. 152-156).

**الوسائل وتقنيات التعليم ومصادر التعلم:**

يشير إطار تعليم علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن تعليم الحاسب لا يحتاج إلى إعدادات وبنية تحتية معقدة من البرمجيات والعتاد في الصف أو في معمل الحاسب، وإنما فقط بنيه أساسية من الأجهزة والشبكات. ويعد توفير البنية الأساسية من أجهزة الحاسبات وشبكات الاتصال وتحديث البرمجيات أحد أهم التحديات التي تواجهها الولايات المتحدة الأمريكية والتي تتطلب مستويات محددة من التمويل. وهذا يجعل من مشاركة أصحاب المصلحة ورجال الأعمال مطلباً أساسياً لدعم تعليم علوم الحاسب في مجال التمويل والتجهيزات. كما أن التعلم التعاوني ومشاركة الأجهزة وتبادلها بين المتعلمين يسهم في التخفيف من هذه المشكلة. وكذلك توظيف منصات التعلم الإلكتروني والأجهزة اللوحية، والهواتف الذكية.

**فلسفة التقويم وأدواته وأساليبه:**

يتناول إطار تعليم علوم الحاسب عدداً من المداخل التربوية الحديثة في عملية تقويم التعلم، ويتبنى الإطار مبدأ المزج في مداخل التقويم وتنويعها. كما يركز على العمليات التي تحدث داخل الصف، عوضاً عن عمليات التقويم الختامي الخاصة بكل ولاية والتي تعتمد على نوع المقررات المقدمة في كل مدرسة وعددها وسياسات الولاية حول مناهج علوم الحاسب ومدى إلزاميتها، وإذا ما كانت تعادل مقرراً أساسياً أو تعد كساعات محسوبة من متطلبات القبول الجامعي.

ونستعرض هنا في مجال التقويم مواصفات اختبار مقررات AP الذي يشرف عليه مجلس الكليات الأمريكي، وتتبناه العديد من المدارس الثانوية، وتتوافق مواصفات الاختبار مع المفاهيم والممارسات التي يتبناها إطار تعليم علوم الحاسب في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ إلا أن موضوعات المحتوى التي يغطيها المقرر أكثر عمقاً كونها تضمن للمتعلم معادلة ساعات المقرر عند التحاقه في التعليم الجامعي. ويعد الاختبار من الاختبارات محكية المرجع، يحصل فيه المتعلم على تقدير يمتد من (1-5)، حيث يشير رقم (5) إلى المعادلة الكاملة لساعات المقرر،

فيما يشير الرقم (1) إلى تقدير متدني لا يسمح بمعادلة أي من ساعات المقرر للمتعلم. ويشير الجدول (4) إلى المواصفات الخاصة باختبار AP لمقرر مبادئ علوم الحاسب للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية.

**جدول (4) اختبار AP لمقرر مبادئ علوم الحاسب للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية**

| أجزاء الاختبار | الوزن النسبي | نوع الاختبار | طبيعة الأسئلة والتصحيح | الزمن |
|---|---|---|---|---|
| **الجزء الأول** | %70 | كتابي | (70) فقرة اختيار من متعدد وتشمل:<br>- (57) سؤال اختيار من متعدد.<br>- خمسة أسئلة اختيار من متعدد يتضمن رأس السؤال قراءة نص عن الابتكار في الحوسبة.<br>- ثمانية أسئلة اختيار من متعدد، يختار منها المتعلم أكثر من إجابة.<br>طبيعة التصحيح: تصحيح آلي. | ساعتان |
| **الجزء الثاني** | %30 | مهمة أدائية برمجية لإنتاج مصنوعات حاسوبية | سؤال واحد على شكل مهمة ممتدة، باستخدام لغة برمجة محددة أو من اختيار المتعلمين. ويمكن العمل على المهمة بشكل تعاوني في بعض الجوانب، ولكن رفع الملفات والتسليم يتم بشكل فردي. ويتضمن التكليف ثلاث مكونات أساسية:<br>- كود برمجي نهائي (فردي أو تعاوني)<br>- ملف (فيديو) يتضمن تسجيل للبرنامج أثناء عمله وتشغيله وشرح لآلية العمل (فردي).<br>- تقرير كتابي للمهمة يتضمن الأهداف للبرنامج وشرحه ومدخلاته ومخرجاته (فردي).<br>طبيعة التصحيح: لجنة معتمدة تشمل أعضاء هيئة تدريس ومعلمين خبراء في اختبارات AP | 12 ساعة على الأقل من العمل في وقت الحصة الدراسية. |

Source: College board. (2021). *AP Computer Science Principles*. Retrieved from: https://apcentral.collegeboard.org/pdf/ap-computer-science-principles-course-overview.pdf?course=ap-computer-science-principles

**القوى والعوامل المؤثرة على واقع مناهج علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية**

تقع الولايات المتحدة الأمريكية في الجزء الأوسط من قارة أمريكا الشمالية، وتستحوذ على مساحة ما يقارب (9.79) مليون كم$^2$، وهي بذلك رابع أكبر دولة في العالم. وتضم (49) ولاية إلى جانب عدد من الأراضي والمحميات الخاصة في مناطق متفرقة من العالم. وهي حكومة اتحادية فيدرالية جمهورية يبلغ عدد سكانها في عام 2022 حوالي (332) مليون نسمة (Census Bureau,2022).

**العوامل التاريخية والجغرافية:**

اكتشفت الأراضي في قارة أمريكا الشمالية عبر عدد من المستكشفين الأوروبيين في أوائل القرن السابع عشر، حيث شُكلت عدد من المستعمرات البريطانية والفرنسية والإسبانية. ويعود تأسيس الولايات المتحدة الأمريكية إلى إعلان الاستقلال الذي تم تبنيه في الاجتماع الثاني للكونجرس في مدينة فيلادلفيا بولاية بنسلفانيا في الرابع من شهر يوليو من العام 1776م، حين تم الإعلان عن تحرير (13) مستعمرة بريطانية واستقلالها عن العرش البريطاني وإنهاء الحكم الاستعماري وبداية الثورة الأمريكية. ثم رسمت اتفاقية باريس 1783م الحدود بين أراضي الإمبراطورية البريطانية في القارة الأمريكية وبين الولايات المتحدة الأمريكية؛ منهية بذلك الحرب الأهلية الأمريكية (Humphery,2003).

**العوامل الاقتصادية:**

تتمتع الولايات المتحدة الأمريكية باقتصاد قوي، وناتج اقتصادي محلي هو الأكبر على مستوى العالم، حيث بلغ الناتج المحلي للولايات المتحدة حوالي (20) تريليون دولار للعام 2021م؛ لتكون بذلك قائدة الاقتصاد والمستورد الأول عالميا، كما أنها تأتي في المرتبة الثانية عالمياً بعد الصين في التصدير(Statista, 2021; International Monetary Fund, 2021).

**العوامل الاجتماعية والثقافية:**

تتسم الولايات المتحدة بالتنوع العرقي والثقافي، وبدراسة تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية يظهر استعمارها من قبل الأوروبيين، ونُقل إليها الأفارقة السود نتيجة الاستعباد، ثم فرضت لهم الحقوق نتيجة الثورات وحركة الحقوق المدنية بقيادة مارتن لوثر كنج التي نتج عنها قانون الحقوق المدنية 1986م وبموجبه تم منع التمييز العرقي ضد السود والسكان الأصليين.

أما التوزيع الديموغرافي للتركيبة السكانية فيشكل الأطفال ممن أعمارهم أقل من خمس سنوات (6%) من سكان الدولة، تليهم الفئة العمرية ممن أعمارهم أقل من (18) سنة بنسبة (22.3%)، وتشكل الإناث (50.8%) من إجمالي السكان، كما يشكلن (58،3%) من إجمالي القوة العاملة في الدولة. وتبلغ نسبة السكان الحاصلين على مؤهلات تعادل المرحلة الثانوية وأعلى ممكن أعمارهم فوق (25) سنة حوالي (88%) من السكان، أما الحاصلون على مؤهلات تعادل البكالوريوس فما فوق فتبلغ نسبتهم (32.1%). وتصل نسبة استخدام الاتصالات وشبكة الإنترنت من إجمالي السكان إلى (90%) ( Census Bureau, 2021).

**العوامل السياسية ونظام التعليم:**

تأسيساً على ما سبق عرضه من توسع القارة الأمريكية وطبيعتها الفيدرالية وحكومتها اللامركزية؛ مما انعكس على النظام التعليمي فيها، الذي أصبح لا مركزياً (فيدرالياً)، ويتم وضع سياساته العامة وفق احتياج وإمكانيات كل ولاية وتركيبتها السكانية وقدرتها على تمويل التعليم بالشكل الكافي. وتحدد السياسة التعليمية والمتطلبات من قبل المجلس التعليمي لكل ولاية أمريكية، والذي يرأسه حاكم الولاية، ويتضمن مجلس الولاية عدداً من المجالس المحلية التابعة لنفس الولاية. بينما تقوم الحكومة الفيدرالية ممثلة بوزارة التعليم الأمريكية بضمان حق التعليم الجيد والمساواة في الفرص لكل المواطنين وتمويل التعليم ووضع التنظيمات الأساسية له. (فرج، 2010م، ص 109).

وقد تأثر التعليم في الولايات المتحدة بعدد من القرارات السياسية السيادية التي أعادت توجيه بوصلة التعليم، ومن أبرزها تقرير "أمة في خطر" الذي كان له الفضل في ظهور حركة المعايير في نظام التعليم الأمريكية. تلاه القانون الفيدرالي "No Child left behind" الذي صدر في العام 2001، وهدف إلى تعزيز مستوى المهارات والأداء للمتعلمين في مدارس التعليم العام وتطوير المناهج وتحقيق تكافؤ فرص التعليم للأقليات، عبر رفع مستوى المحاسبية والتنظيمات التشريعية الفيدرالية في كافة الولايات. تلاها قانون "كل طالب ينجح" الذي صدر في العام 2015م وكان امتداداً للقانون السابق مع التركيز على الاختبارات المعيارية للولايات وكيفية تطبيقها وتقديم مستويات أعلى من الحرية في آلية التنفيذ، واستخدام مقاييس وأدوات تقويم أخرى بجانب الاختبارات المعيارية، مع تشجيع الولايات على تطوير أساليبها الخاصة لتقويم للمعلمين ومعالجة مستويات الأداء الضعيفة للمتعلمين (Duignan, 2002).

ويتضح انعكاس العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية على مناهج علوم الحاسب، فالتنوع الديموغرافي ونسبة السكان الذين يشكلون طلاباً في مراحل التعليم تبلغ حوالي ربع سكان الدولة؛ يعكس عناية الدولة بتعليم هذه الفئة بما فيها تعليم علوم الحاسب من مراحل مبكرة حتى المرحلة الثانوية، وأهميتها الاجتماعية والاقتصادية في ظل الفلسفة البراجماتية للدولة. كما يظهر تأثير العامل السياسي والاقتصادي في الأمر الذي ذكرته جينفر وانغ Wang (2017/ B) من أن تعليم علوم الحاسب لصفوف التعليم الأساسي قد لقي اهتماماً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية في السنوات الأخيرة. وهذا الاهتمام قد يعزى إلى أمرين مهمين: الأول هو ضرورة تأهيل وتخريج القوى البشرية العاملة الكافية لسد الحاجة في سوق العمل، ودفع عجلة الابتكار والتطوير. والثاني: هو التحقق من أن هذه القوى العاملة تتنوع لتمثيل كافة المجالات وكافة الأقليات بعدالة دون تحيز عرقي أو جنسي أو تنميط لتعليم الحاسب لفئات معينة من المجتمع. ويلقى تحقيق العدالة في تعليم الحاسب وتكافؤ الفرص اهتماماً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية من الباحثين وأصحاب القرار وشركات تقنية المعلومات، مما يعكس حالة المجتمع الأمريكي وتنوعه العرقي والثقافي وتاريخه، وقيم العدالة والديمقراطية التي تأسست عليها الدولة بعد الثورة. كما يظهر تأثير العامل الاجتماعي وقوانين العدالة ومنع التمييز العرفي فيما ذكره غزديال (Guzdial, 2014) من أن النقاش حول إلزامية تدريس علوم الحاسب في المدارس الثانوية يواجه صعوبة في إقراره في ظل نتائج العديد من الدراسات التي تؤكد الحاجة الكبيرة للمصادر والبنية التحتية الجيدة وإتاحة الوصول للمتعلمين من كافة الأعراق وذوي الاحتياجات الخاصة والأقليات الأقل حظاً؛ مما يجعل ذلك إلزامية التدريس مخالفة لمبدأ تحقيق تكافؤ الفرص، ويجعل التحقق من إتاحة الوصول لجميع الأقليات أهم من إلزامية المنهج (p.9). وهذه المبادئ والقيم الاجتماعية قد أثرت بشكل كبير على مداخل التدريس المقترحة، ومعايير الممارسات الصفية لمعلمي الحاسب التي تهتم بشكل كبير بمبدأ تحقيق تكافؤ الفرص، واحترام المتعلمين وخلفياتهم العرقية والثقافية، وظهور مبادئ المدخل الإنساني والبنائي وأبحاث الدماغ لتوجيه عمليات التدريس.

**واقع مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية:**

تم إقرار تدريس مناهج الحاسب في التعليم السعودي منذ ما يقارب أربعين عاماً ضمن برامج التعليم الثانوي المطور للبنين فقط عام 1405ه بمعدل خمس ساعات أسبوعياً شملت موضوعات مزيج بين علوم الحاسب وبين تقنية المعلومات والاتصالات والثقافة الحاسوبية، وهي مقدمة في الحاسبات، والبرمجة بلغة الفيجوال بيسك، والبرمجة ونظم المعلومات.

ثم مر تدريس مناهج الحاسب بعدد من المراحل بين الإيقاف والإقرار لتدريسه بشكل رسمي أو غير رسمي وفقاً للتعديلات التي تمت على نظام التعليم الثانوي وإيقاف التعليم المطور وإقرار نظام المقررات. وقد أقرت الرئاسة العامة لتعليم البنات آنذاك إدخال مناهج الحاسب للمرحلة الثانوية للبنات بمعدل حصتين أسبوعياً بشكل تدريجي في العام 1419هـ (المحيسن، 2003م؛ تطوير، 2014م)

**واقع مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية:**

شهد التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية عدد من مبادرات التطوير المستمرة، بدءاً من التحول إلى نظام المقررات في على عدد محدود من المدارس في العام، ثم صدور القرار الوزاري عام 1439 بالتحول إلى نظام المقررات بشكل كامل وتدريجي على مدى ثلاث سنوات. وتضمنت المرحلة الثانوية في هذا النظام ثلاثة مقررات أساسية في علوم الحاسب وتقنية المعلومات هي حاسب1، حاسب2، حاسب3.

إلا أنه في بداية العام الدراسي 1443ه/ 2021م تم إقرار تطوير مناهج الحاسب وتقنية المعلومات وتغيير مسمى المادة الدراسية إلى التقنية الرقمية في المرحلتين المتوسطة والثانوية، ومادة المهارات الرقمية في المرحلة الابتدائية. وفي ذات الوقت تم إقرار نظام المسارات للتعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية من وزارة التعليم على أن يتم تطبيقه بشكل تدريجي بدءاً من مطلع العام الدراسي 1443ه.

**غايات تعليم مجال التقنية الرقمية في المملكة العربية السعودية:**

تشير الوثيقة الخاصة بمعايير مجال التقنية الرقمية الصادرة عن هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة (2019م) إلى أن مجال التقنية الرقمية يهتم بتزويد المتعلم بالمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بأسس الأجهزة، والمواد الرقمية، والبرمجيات ومفاهيمها وتطبيقاتها. ويتضمن الأساس العلمي لعلوم الحاسب، والمعرفة العميقة بكيفية عمل الأنظمة الرقمية وبرمجتها وتطويرها. والاستخدام الأمثل للتطبيقات الرقمية في جميع جوانب الحياة، ودمجها مع مجالات التعليم الأخرى. كما تتمثل الغاية العامة للمجال في استخدام التقنية الرقمية وإنتاجها.

أما الأهداف العامة لمجال التقنية الرقمية، فتهدف أن يكون المتعلم:

1. مقدراً لأهمية استخدام التقنية الرقمية في مجالات الحياة المختلفة.
2. متمكناً من استخدام التطبيقات الرقمية، وأدوات التواصل، والمشاركة، والإنتاجية بفعالية، وموظفاً لها في الحياة اليومية وفي دعم التعلم بجميع المجالات، وتعزيز الانتماء للوطن، والتفاعل مع كل القضايا بإيجابية.
3. مكتسباً لمهارات تحليل البرمجيات وتصميمها وتطويرها، ومهارات التفكير الحوسبي وكيفية توظيفها في حل المشكلات الحاسوبية والمواقف الحياتية المختلفة.
4. متمكناً من توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في البحث والاستقصاء، والاستفادة من مصادر المعلومات المتنوعة باستخدام مهارات التعلم الذاتي، والتعلم المستمر، وقادراً على إنتاج المعرفة ونشرها إلكترونياً.
5. متمكناً من المعارف والمفاهيم الحاسوبية الحديثة، ومهارات التقنية التي تؤهله لمجالات العمل التطبيقية المستقبلية، والمجالات الأكاديمية التخصصية في التقنية الرقمية.

6. ملماً بالضوابط والمبادئ الخاصة بالاستخدام الأمثل والآمن للتقنية الرقمية المنضبطة بالقيم والأخلاق الإسلامية والقوانين الدولية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2019م، ص 11).

ويشير الجدول (5) إلى الموضوعات المحورية والتفصيلية كما تم تناولها في الكتب المدرسية لمادة التقنية الرقمية (1-1، 1-2، 1-3) الصادرة حتى الآن (وزارة التعليم، 2021/أ؛ وزارة التعليم، 2021/ب؛ وزارة التعليم، 2022/د)، وتكتفي الدراسة الحالية بكتب السنة الأولى المشتركة كونها هي المسار الإلزامي لجميع المتعلمين:

**جدول (5) موضوعات المحتوى في كتب التقنية الرقمية للسنة الأولى المشتركة للمرحلة الثانوية**

| الوحدة | الموضوع الرئيس | الموضوعات الفرعية |
|---|---|---|
| **التقنية الرقمية (1-1)** | | |
| **أساسيات علم الحاسب** | تمثيل البيانات | - نظام العد العشري والثنائي والتحويل بين الأنظمة.<br>- تمثيل البيانات والصور.<br>- الجبر المنطقي والبوابات المنطقية والدارات المتكاملة. |
| | بنية الحاسب | - دورة الجلب والتنفيذ Fetch-Execute Cycle.<br>- الذاكرة الرئيسية.<br>- وحدات التخزين. |
| | نظم التشغيل | - تصنيف البرمجيات.<br>- نظام التشغيل مفهومه ومهامه (إدارة الذاكرة، إدارة العمليات، إدارة أجهزة الإدخال والإخراج، وإدارة الملفات). |
| | أساسيات الشبكات | - تحويل الحزمة Packets switching.<br>- عناوين الشبكات.<br>- البروتوكولات.<br>- نموذج الاتصال المفتوح OSI، نموذج TCP/ IP.<br>- جدران الحماية وأجيالها. |
| | تقنية المعلومات والاتصالات والمجتمع | - تأثير تقنية المعلومات والاتصالات على قطاع الأعمال.<br>- التخزين السحابي.<br>- الفجوات الرقمية والعوامل المؤثرة فيها وكيفية علاجها. |
| **العمل عبر الإنترنت** | العمل على المستندات عبر الإنترنت | - الوصول إلى ملفات one Drive.<br>- مشاركة المستندات مع الآخرين بحذر.<br>- التعاون والتشارك المتزامن. |
| | الاجتماعات عبر | - دعوة المشاركين، ومشاركة الشاشة، وتغيير الخلفية. |

| الوحدة | الموضوع الرئيس | الموضوعات الفرعية |
|---|---|---|
| | الإنترنت | - استخدام تطبيق زوم على أجهزة أخرى. |
| | بث العروض التقديمية | - جدولة الاجتماعات، وبث العرض، ومشاهدة عرض تقديمي عبر الإنترنت. |
| | إدارة الملاحظات | - حفظ دفتر الملاحظات، وتنظيم موضوعاته باستخدام الصفحات الفرعية.<br>- كتابة الملاحظات والوصول إليها من أجهزة أخرى. |
| | الخرائط الذهنية | - مفهوم الخريطة الذهنية<br>- تصميم العقد في الخريطة وفق المستوى الهرمي، وتوصيلها وتغيير طريقة العرض وإخفاء الأفرع. |
| **البرمجة بلغة ترميز النص التشعبي HTML** | إنشاء موقع ويب بلغة HTML | - مفهوم صفحات الويب.<br>- التعرف على لغة ترميز النص التشعبي HTML<br>- المحرر، والوسوم، والعناوين، والفقرات، والمسافات الفارغة. |
| | بنية المحتوى | - القوائم بأنواعها المرتبة وغير المرتبة، والروابط التشعبية.<br>- خاصية الهدف، وإنشاء شريط التنقلات وربط الصفحات داخل الموقع نفسه.<br>- إنشاء روابط البريد الإلكتروني، وكيفية إضافة الصور والفيديو. |
| **تقنية رقمية (1-2)** | | |
| **معالجة الصور المتقدمة باستخدام برنامج GIMP** | أساسيات تحرير الصورة | - حجم الصورة ودقة الشاشة.<br>- اختيار الألوان والعمق اللوني.<br>- حفظ الصور وتصديرها وتحديدها، ونقل ونسخ جزء معين منها.<br>- أداة المحاة. |
| | الطبقات Layers | - الصور المركبة، وتشمل تغيير الحجم، وعزل العناصر، وإضافة طبقة نص، وإضافة التدرج.<br>- إعادة ترتيب الطبقات، وقفل الطبقات، وأساليب المزج. |
| | تحرير وتنقيح الصور | - الإيضاح، والسطوع والتباين، والتشبع اللوني، وإصلاح أخطاء التصوير.<br>- أداة المنظور والاقتصاص.<br>- المرشحات والتأثيرات.<br>- تنقيح الصور باستخدام الأدوات: فرشاة المعالجة، وأداة الختم، وأداة التحديد، وأداة التشوية، والإضاءة وأداة المنحنيات. |
| | الرسومات ثنائية | - الطبقات والرسم عليها. |

| الوحدة | الموضوع الرئيس | الموضوعات الفرعية |
|---|---|---|
| | الأبعاد | - رسم الإطارات الرئيسة والرسم المتجهة، واستيراد الرسومات اليدوية، واستخدام طبقة الكاميرا.<br>- تصدير الرسوم. |
| **التقنية والحياة** | المراقبة والتحكم | - أنظمة المراقبة وأنظمة التحكم وأنواعها.<br>- المستشعرات Sensors وأنواعها.<br>- أنظمة المكابح التقليدية Automatic braking systems. |
| | الذكاء الاصطناعي | - مفهوم تعلم الآلة وتطبيقاته.<br>- القيادة الذكية.<br>- الألعاب الذكية.<br>- التشخيص الطبي بمساعدة الحاسب.<br>- علم الروبوت.<br>- الطائرات المسيرة Drones. |
| | التقنيات الناشئة | - الواقع الافتراضي والواقع المعزز.<br>- الحوسبة السحابية.<br>- إنترنت الأشياء.<br>- التقنيات القابلة للارتداء.<br>- أنظمة الدفع الإلكترونية عبر الأجهزة المحمولة.<br>- الاتصالات الخلوية فائقة السرعة.<br>- تخزين البيانات.<br>- الحوسبة الكمية Quantum Computing. |
| | الصحة والبيئة | - تأثيرات التقنية على البيئة.<br>- خفض النفايات الرقمية.<br>- المشكلات الصحية لاستخدام التقنية، ومنها: المشكلات النفسية، والعزلة الاجتماعية. |
| **البرمجة بلغة ترميز النص التشعبي HTML** | إنشاء النماذج بلغة HTML | - مفهوم النموذج بلغة HTML وكيفية عمله، وبنية النموذج.<br>- الوسوم من نوع (input/ fieldset). |

| الوحدة | الموضوع الرئيس | الموضوعات الفرعية |
|---|---|---|
| **التقنية الرقمية (1-3)** | | |
| **مستندات ونماذج تقارير الأعمال** | الكتابة في مستندات الأعمال | – مستندات الأعمال الرقمية وأنواعها.<br>– الصيغ الرسمية وغير الرسمية في كتابة مستندات الأعمال.<br>– تنسيق مستندات الأعمال والبريد الإلكتروني الرسمي. |
| | مبادئ تصميم مستندات الأعمال | – عناصر تصميم المستند.<br>– برنامج Scribus لتصميم مستندات الأعمال.<br>– إنشاء المستندات وضبط الإعدادات والتفضيلات. |
| | نماذج الأعمال | – مفهوم نماذج الأعمال وأنواعها.<br>– كيفية إنشاء نماذج الأعمال مثل الفواتير واستطلاعات رأي العملاء.<br>– مفهوم تقارير الأعمال وكيفية كتابتها. |
| **الشبكات المتقدمة** | الشبكات السلكية واللاسلكية | – شبكات الحاسب وتصنيفاتها وفق النطاق الجغرافي، ووفق الوسيط الناقل ووفق تخطيط الشبكة. |
| | شبكات النقال والأقمار الصناعية | – مفهوم شبكات النقال وشبكات الأقمار الصناعية.<br>– الوصول إلى الإنترنت عبر الأقمار الصناعية.<br>– نظام تحديد المواقع العالمي GPS.<br>– التعقب الإلكتروني.<br>– قوانين الخصوصية والأمان على الشبكة. |
| | برتوكولات الإنترنت ومحاكاة الشبكة | – برتوكول العنوان على الشبكة IP Address الثابت والديناميكي.<br>– التدوين النقطي العشري Dotted-Decimal Notation.<br>– العنوان الفيزيائي Mac Address.<br>– محاكاة الشبكة باستخدام برنامج Packet Tracer.<br>– تصنيف أجهزة الشبكة.<br>– محاكاة الشبكة الواسعة والمحلية وإضافة الأجهزة للشبكة، وتغيير أسماء الأجهزة.<br>– تكوين أجهزة الشبكة، والتحقق من عناوين IP، والتحقق من إمكانية الوصول. |
| | إنشاء اتصال إنترنت عبر الكابل | – توصيل الشبكة المحلية بشبكة الإنترنت.<br>– إنشاء هيكلة للشبكة وإضافة الأجهزة للشبكة.<br>– توصيل الكابلات بين الأجهزة.<br>– ضبط إعدادات أجهزة الشبكة، ومنها: شبكة الإنترنت السحابية، وإعداد مزود الشبكة، |

| الوحدة | الموضوع الرئيس | الموضوعات الفرعية |
|---|---|---|
| | | وإعداد خادم الويب، وإعداد الشبكة المحلية، واختبار الاتصال. |
| البرمجة بواسطة المايكروبت | مقدمة في المايكروبت | - التعرف على المايكروبت ومكوناته.<br>- برنامج Makecode.<br>- لغة البرمجة البايثون Python.<br>- التحول من اللبنات البرمجية إلى البايثون، والتعرف على الدوال وحفظ البرنامج.<br>- تحميل البرنامج على جهاز المايكروبت، وحذف اللبنات.<br>- صندوق أدوات الأوامر.<br>- برمجة البايثون.<br>- أزرار المايكروبت، ودالة الاهتزاز Shake.<br>- المتغيرات وأنواعها والإعلان عنها. |
| | المتغيرات والتكرارات | - الحسابات والإحداثيات في بايثون.<br>- أوامر اللعب والتكرارات (for، while، infinite loop ). |
| | اتخاذ القرارات | - المعاملات الشرطية في لغة البايثون و أنواع الجمل الشرطية، (if, if else, if elif).<br>- الإدخال<br>- تطبيقات المستشعرات Sensors في الحياة. |

**الوزن النسبي لموضوعات المحتوى في مناهج التقنية الرقمية:**

من العرض السابق لموضوعات المحتوى في الجدول (5)، وعدد الدروس لكل فرع كما ظهرت في الكتاب المدرسي؛ يمكن استنتاج الأوزان النسبية لموضوعات المحتوى للسنة الأولى المشتركة وفق الفروع التي صنفتها وثيقة معايير التقنية الرقمية، كما في الجدول (6)

**جدول (6) الأوزان النسبية لموضوعات المحتوى في مناهج التقنية الرقمية للسنة الأولى المشتركة**

| الفرع | عدد الدروس | الوزن النسبي من المحتوى |
|---|---|---|
| المفاهيم والتطبيقات الرقمية | 25 | %78 |
| البرمجة والتفكير الحوسبي | 6 | %18 |
| المواطنة الرقمية | 2 | %0.06 |
| **الإجمالي** | 32 | %100 |

**المدخل التدريسي وطرق التدريس:**

أكدت وثيقة معايير مناهج التقنية الرقمية على تبني الاتجاهات التدريسية الحديثة كأحد أولويات تصميم المنهج ويتضح ذلك من الأسس والأولويات التي بني عليها المنهج فيما يخص مجال التدريس، وهي مراعاة خصائص النمو للمتعلمين، ومتابعة الاتجاهات الحديثة في التدريس والتحولات التقنية والمعرفية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2018م). ويجب أن تتم عملية التعليم والتعلم وفق عدد من المبادئ التي وردت في وثيقة معايير المنهج، يمكن إيجازها في الآتي:

1. متعلم نشط وإيجابي مشاركاً في التخطيط والتنفيذ، وموظفاً لها في سياقات متنوعة ومواقف جديدة، وفق خصائص النمو والقدرات والحاجات والميول.
2. التعلم ذو المعنى الذي يركز على مواقف وخبرات لدى المتعلم يرتبط فيها التعلم السابق بالتعلم الجديد، وبسياق الحياة والمجتمع؛ مما يعزز الشغف المعرفي ويثير مستوى من التحدي لقدراته.
3. التعليم حق لجميع المتعلمين، ولابد من توفير الفرص وتكافؤها للجميع وفق إمكانياتهم وقدراتهم وميولهم.
4. جودة عمليات التعلم، وتوظيف مداخل متنوعة بما يتسق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية المتقدمة، لتحقيق أعلى توقعات من المتعلمين.
5. بيئة تعلم إيجابية وآمنة ومتنوعة المصادر، وحاضنة للإبداع، تقوم على العلاقات الإيجابية والاحترام المتبادل، وتقبل الآخرين، وتزيد من فرص التعلم.
6. تشجيع التفكير والاستقصاء عبر توظيف استراتيجيات تنمي مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات، وتنفيذ الأنشطة في مجموعات تعلم تعاوني، وممارسة تجارب وتطبيقات ذات طبيعة استقصائية ودراسة مستقلة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2018م، ص 37).

**الوسائل وتقنيات التعليم ومصادر التعلم:**

أشارت وثيقة معايير المنهج إلى أهمية الوسائل التعليمية ودمج تقنية المعلومات في تعليم وتعلم مناهج التقنية الرقمية، حيث تعد التقنيات والوسائل التعليمية عاملاً أساسياً في معايير المنهج وتطبيقها وتقويمها. وتتمثل أهمية ذلك في إتاحة الخيارات المتنوعة في تعزيز التعليم بالتقنية وتطبيقاتها، وتوفير المصادر المفتوحة والبرمجيات لإثراء التعلم. كما يعد التعلم الإلكتروني عبر منصة مدرستي رافداً مهماً ورسمياً في عملية التعلم، وله وزنه النسبي بحوالي 20% من عملية التعلم. كما تبرز أهمية المنصات الإلكترونية في تعزيز تفاعل المتعلمين مع بعضهم، وتسهيل سبل تواصلهم مع المعلمين، وتوفير بيئات افتراضية تعزز من خبرات التعلم وثراءها (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2018م، ص 38)

وفي منهج التقنية الرقمية في نظام المسارات للسنة الأولى المشتركة من النظام الثانوي، تستخدم لغة البرمجة HTML عبر برنامج فيجوال ستوديو، ولغة البايثون لبرمجة المايكروبت، إضافة إلى أهمية توفير التجهيزات الخاصة بالمعامل من الأجهزة ونظم التشغيل وتجهيزات الشبكات وربطها ببرامج الحماية، وتتمثل البرامج والتطبيقات اللازمة لتنفيذ المنهج، الآتي:

- لغة HTML عبر برنامج فيجوال ستوديو.
- برنامج GIMP لتحرير الرسومات والصور.

- نظام التشغيل windows وحزمة برامج office 365 (online).
- حزمة تطبيقات Google وبرنامج Cisco webex وتطبيق Zoom.
- برنامج freeplane لتصميم الخرائط الذهنية.
- برنامج Scribus للنشر المكتبي.
- برنامج Packet Tracer لمحاكاة الشبكات وبناءها.

**فلسفة التقويم وأساليبه وأدواته:**

تتولى هيئة تقويم التعليم والتدريب عبر مركز قياس إقامة بعض الاختبارات الوطنية لمتابعة مدى تحقيق نواتج التعلم لدى المتعلمين. إلا أنها لا تشمل مناهج التقنية الرقمية، ويتم الاعتماد في تقويم التعلم على المعلم بشكل كامل، دون المشاركة من أي جهة خارجية. كما لا يتم تقديم اختبارات وطنية أو تخصصية في المجال للمتعلمين، فالاختبار التحصيلي الذي يعد أحد متطلبات الالتحاق الجامعي وأحد معايير المفاضلة في القبول، لا يشمل مناهج التقنية الرقمية.

وتتبنى وزارة التعليم في المملكة وفق نظام المسارات (وزارة التعليم،2022م/ب) اتجاه تنويع أساليب التقويم بين القبلي، والتكويني، والختامي. وبين الاختبارات التحريرية القصيرة، والمشاريع العملية الفردية والجماعية، والاختبارات العملية، والتقارير العملية، والملاحظة، والبحوث، والواجبات المنزلية، وملفات الإنجاز الإلكترونية والورقية، وأساليب التقويم الذاتي. وهذه الأساليب المتنوعة يختار منها المعلم ما يتوافق مع طبيعة المادة الدراسية وأهدافها. كما تراعي أساليب التقويم نمط التعليم والتعلم الذي يسكّن في المتعلم، ففي حال كان نمط التعلم هو بأسلوب التعلم المدمج أو الانتساب في نظام المسارات، فإن المتعلم يلزم بتأدية الاختبارات النهائية والقصيرة (أعمال السنة) حضورياً. ولمادة التقنية الرقمية في كل فصل دراسي من السنة الأولى المشتركة من المرحلة الثانوية (100) درجة موزعة كما في الجدول (7):

**جدول (7) توزيع درجات التقييم لمادة التقنية الرقمية في نظام المسارات**

| توزيع درجات أعمال السنة | | | | | | | | الاختبار النهائي | | الدرجة النهائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المهام الأدائية | | المشاركة والتفاعل | | اختبارات قصيرة | | المجموع | | | | |
| واجبات | بحوث ومشاريع وتقارير | أنشطة وتطبيقات صفية | مشاركة | عملي | تحريري | | | عملي | تحريري | |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 60 | | 25 | 15 | 100 |

المصدر: وزارة التعليم. (2022م/ب). **الدليل الإرشادي للتقويم والقبول في نظام المسارات**. الرياض: وزارة التعليم.

كما يشير الجدول (8) إلى تفاصيل توزيع الدرجات الخاصة بأعمال السنة وفق نظام المسارات لمادة التقنية الرقمية:

**جدول (8) توزيع درجات التقويم لأعمال السنة في مادة التقنية الرقمية**

| | | |
|---|---|---|
| **المهام الأدائية** | واجبات | يكلف المتعلم عدد من 6-12 واجباً خلال الفصل |
| | بحوث أو مشاريع أو تقارير | يقدم المتعلم واحداً فقط من ثلاثة (مشروع، تقرير، بحث) |

| | | |
|---|---|---|
| | | خلال الفصل الدراسي |
| **المشاركة والتفاعل** | نشاطات وتطبيقات صفية | مستمر |
| | مشاركة وتفاعل صفي | مستمر |
| | ملف الأعمال | يحصل المتعلم على 5 درجات إذا قدم ملف إنجاز إلكتروني، ويحصل على 3 درجات فقط إذا كان ورقي. |
| **الاختبارات القصيرة** | اختبار الفترة الأولى | |
| | اختبار الفترة الثانية | |

المصدر: وزارة التعليم. (2022م/ب). **الدليل الإرشادي للتقويم والقبول في نظام المسارات**. الرياض: وزارة التعليم.

**القوى والعوامل المؤثرة على واقع مناهج التقنية الرقمية في المملكة العربية السعودية:**

تقع المملكة العربية السعودية قلب العالم الإسلامي والعربي ولها أهمية دينية وتاريخية، كما أنها ذات قوة اقتصادية وموقع استراتيجي يربط بين القارات الثلاث. وهي دولة عربية مسلمة ذات سيادة مستقلة، كما أنها أحد أعضاء مجموعة الدول العشرين G20 للدول الأقوى اقتصادياً.

**العوامل التاريخية والجغرافية:**

تقع المملكة العربية السعودية في الجنوب الغربي لقارة أسيا، وتشكل الجزء الأكبر من مساحة شبه الجزيرة العربية. يحدها من الشمال العراق والأردن، ومن الجنوب اليمن وعمان، ومن الشرق الخليج العربي والإمارات العربية المتحدة وقطر، ومن الشمال الشرقي دولة الكويت، أما من الغرب فتمتد سواحلها على البحر الأحمر. وتتربع المملكة العربية السعودية على مساحة تبلغ حوالي (2،149،690) كم2، وهي ثالث أكبر الدول العربية مساحة بعد السودان والجزائر. ويغلب على أراضي المملكة المناخ الصحراوي حيث تشكل الصحاري جزءاً كبيراً من مساحة البلاد ومرور مدار السرطان القاري فيها، حيث يشتد الجفاف وترتفع درجات الحرارة بشدة في الصيف وتنخفض في الشتاء خاصة في شمال البلاد. أما في المناطق السهلية والساحلية الشرقية والغربية فترتفع مستويات الرطوبة فيها. (CIA\ B ،2022)

**العوامل الاجتماعية والثقافية:**

تسيطر على المجتمع السعودي تركيبة القبائل على مستوى المناطق الإدارية البالغ عددها (13) منطقة، ويشكل العرب (90%) من المواطنين، فيما يشكل المواطنون من ذوي الأصول الآسيوية والأفريقية (10%) من السكان (CIA\ B, 2022). ويبلغ عدد سكان المملكة العربية السعودية حتى منتصف عام 2021 حوالي (34،110،821) نسمة، يشكل المواطنون منهم (63،6%) وتشكل الإناث حوالي (43،2%) من عدد السكان. والمجتمع السعودي بطبيعته مجتمع شاب، حيث أن نسبة السكان ممن تقل أعمارهم عن (35) عاماً تشكل حوالي نصف عدد السكان في العام 2020م، كما أن المتعلمين في مراحل التعليم العام يشكلون حوالي (18%) من السكان. أما طلاب المرحلة الثانوية ممن فئتهم العمرية (15-19) سنة فيبلغ عددهم (2.359.981) طالباً وطالبة (الهيئة العامة للإحصاء، 2020م؛ وزارة التعليم، 2021م؛ الهيئة العامة للإحصاء، 2022م).

والمجتمع السعودي مجتمع عربي مسلم، يشكل المسلمون السنّة (85-90%) من المجتمع، والشيعة (10-15%). أما التقاليد السعودية فهي متفرعة من التعاليم الإسلامية والعادات العربية، وتظهر هذه التقاليد بشكل خاص في الاحتفالات والمناسبات الدينية والوطنية كما في العيدين ومواسم الحج والعمرة واليوم الوطني ومهرجان الجنادرية الثقافي. واللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد في التعليم والتعاملات الرسمية ووسائل الإعلام؛ إلا أن السعوديين يستخدمون اللغة العربية بلهجات مختلفة تصل لأكثر من عشرين لهجة محلية. وتعد اللغة الإنجليزية لغة ثانية في المملكة حيث يتم استخدامها على نطاق واسع بين المتعلمين السعوديين (حكومة المملكة العربية السعودية، 2021م؛ CIA\ B, 2022 ). كما تبرز القيم السعودية في مبادرة قيم الشخصية السعودية التي تعد أحد برامج رؤية 2030، وعلى رأسها قيم الوسطية والاعتدال، والانتماء للوطن، والمرونة، والمثابرة (المملكة العربية السعودية، 2016م).

**العوامل الاقتصادية:**

يعتمد الاقتصاد في المملكة العربية السعودية بشكل أساسي على النفط، حيث تصدر المملكة حوالي (16%) من إجمالي النفط حول العالم، وهي بذلك أكبر دولة مصدرة للبترول في العالم، كما تتولى زمام قيادة منظمة أوبك للدول المصدر للنفط. ويشكل النفط وصناعة البتروكيماويات حوالي (87%) من دخل الدولة، أي حوالي (42%) من إجمالي الناتج الاقتصادي المحلي و(90%) من إجمالي الصادرات (CIA\ B, 2022). وتسعى المملكة إلى التحرر من الاعتماد على النفط والاستثمار في القوى البشرية لأبنائها واستغلال ثرواتها الطبيعية الأخرى وموقعها الجغرافي المتميز وذلك من خلال خطتها الاستراتيجية الأكبر في تاريخها وهي رؤية 2030 التي أطلقها المجلس الاقتصادي الأعلى عام 2016م.

**العوامل السياسية ونظام التعليم:**

تم سن أول تعليم نظامي في المملكة العربية السعودية منذ قرار إنشاء مديرية المعارف في 1343ه، ثم في عهد الملك سعود بن عبد العزيز في عام1373ه تم إنشاء وزارة المعارف، تلاها إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات في عام 1380ه، والتي ضمت لاحقاً إلى وزارة المعارف، التي سميت بوزارة التربية والتعليم. وفي عام 2015م صدر أمر ملكي بدمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم تحت مسمى وزارة التعليم، سعياً لتحسين المخرجات وتطوير المناهج، وتقليل الفجوة بين التعليم العام والعالي (البيضاني، 2015م).

وتأسياً على ما سبق يتضح انعكاس العوامل والقوى المؤثرة على واقع مناهج التقنية الرقمية في المملكة العربية السعودية؛ فالعامل السياسي والاقتصادي المتمثل في رؤية المملكة 2030 التي نصت على تطوير المناهج وتنمية مهارات المستقبل في ظل تدني نتائجهم في الاختبارات الدولية، خاصة أنهم يشكلون نسبة كبيرة من التركيبة السكانية. إلى جانب البرامج المنبثقة عن الرؤية كبرنامج تأهيل الموارد البشرية، وبرنامج التحول الوطني؛ وأهداف المملكة في أن تكون مركزاً تقنياً عالميا. وكذلك إنشاء العديد من الهيئات التي تحقق ذلك، وخفض مستويات البطالة وربط الخريجين بسوق العمل وسد الحاجة في وظائف المستقبل التي يشغل مجال التقنية الرقمية حيزاً واسعاً منها؛ قد ظهرت انعكاساته في أهداف المناهج الحالية ومحتواها، وطرح سلاسل جديدة من مناهج التقنية الرقمية. كما أن سياسة التعليم في المملكة مشتقة من العقيدة الإسلامية التي تراعي العدالة وتؤكد على حق كل فرد للحصول على تعليم جيد ومنصف، مع تبني وزارة التعليم أهداف التنمية المستدامة التي نصت في هدفها الرابع على ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة.

ويظهر انعكاس العامل السياسي المتمثل في مركزية النظام، على توحيد المناهج بالكامل وإلزاميتها في جميع المدارس مع مستويات حرية منخفضة للمعلم في ظل تفاوت الإمكانيات بين مدرسة وأخرى.

**ثانياً:** الإجابة على السؤال الثاني للدراسة الذي نصه:" **ما أوجه الشبه والاختلاف بين مناهج التقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيها؟**".

الإجابة على السؤال الثاني للدراسة تتضمن مرحلتي المقابلة والمقارنة من منهجية جورج بيراداي في الدراسات المقارنة. باستخدام أسلوب المقارنة المطردة، حيث تُنظم البيانات التي تم جمعها من المرحلتين السابقتين في جداول متناظرة، ويتم مقابلة بيانات كل دولة مع الدول الأخرى لكل محور من محاور المقارنة، ثم المقارنة بينها لتحديد أوجه الشبه والاختلاف.

**جدول (9) مقابلة محور مسمى المنهج**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| مسمى المنهج | بدأت بعض الولايات الأمريكية بتدريس الحاسب تحت مسمى علوم الحاسب التي ركزت على البرمجة، وواجهت عدد من المشكلات تمثلت في تفاوت مستوى تقديم المقررات بين الولايات، وعدم توفر المعلمين المتمكنين. وتؤكد وثيقة الإطار العام لتعليم علوم الحاسب في الولايات المتحدة الأمريكية على التمييز بين مصطلحات تقنية المعلومات والاتصالات، وتقنيات التعليم، وعلوم الحاسب، والمواطنة الرقمية، والخلط بين هذه المصطلحات واختلاف الدلالات بينها. ويتبنى الإطار مسمى مناهج علوم الحاسب، ومبادئ علوم الحاسب. | منذ إقرار نظام المقررات في المرحلة الثانوية، قدمت مناهج الحاسب الآلي تحت مسمى مقررات الحاسب وتقنية المعلومات وترقيمها (حاسب1، حاسب 2، حاسب 3). ومع جهود تطوير المناهج وإقرار معايير مناهج التعليم العام، التي صنفت العلوم إلى مجالات عملية، عُدلت المناهج إلى مسمى التقنية الرقمية، مع التركيز الهوية الرقمية المتمثلة بالتمثيل الثنائي (0،1) وهي لغة الآلة. ويتم فصل التقنية الرقمية عن مادة المواطنة الرقمية في السنة الثالثة لبعض المسارات الثانوية. |

تختلف الدولتان في تسمية المنهج، حيث يظهر المسمى في الولايات المتحدة الأمريكية بعلوم الحاسب وهو لفظ يدلل على المجال العلمي وأسسه النظرية، بينما في المملكة العربية السعودية عُدل المسمى حديثاً من الحاسب وتقنية المعلومات إلى مناهج التقنية الرقمية. والتقنية لفظ يدلل على الجانب التطبيقي لأي مجال نظري، وقد يكون في هذا المصطلح تبسيط للمجال العلمي، وتركيز على الجانب التطبيقي الرقمي دون التأسيس النظري للمجال العلمي ومفاهيمه وتطورها وتاريخها، كما أنه لا يعكس الغاية العامة وأهداف المنهج بصورة صحيحة. وتميزت وثائق الولايات المتحدة الأمريكية في تناولها لمشكلة كثرة المصطلحات الشائعة للمجال وعدم التمييز بينها، ثم اختيار مصطلح محدد وتعريفه للإشارة للدلالات التي يحملها، والتي ترتبط لاحقاً بأهداف المنهج ومحتواه وتبنى في ضوءه الوثائق. وقد يعزى هذه الأمر إلى تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية في علوم الحاسب، وريادتها عالمياً في علوم الحاسب وتقنية المعلومات والاتصالات.

**جدول (10) مقابلة محور إلزامية وطبيعة تقديم المنهج**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| **الإلزامية** | دراسة مناهج علوم الحاسب في المرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية غير إلزامية. كما تتفاوت الولايات في إلزام مدارسها الثانوية بتقديم مقررات في علوم الحاسب ومجالاته. وتبلغ نسبة الولايات التي تقدم مقرراً واحداً في علوم الحاسب على الأقل حوالي (43%). وتتنوع المقررات المقدمة ما بين ما تعدّه الأقسام المختصة في الولايات كمقررات تمهيدية بما يتوافق مع إطار تعليم علوم الحاسب المعتمد في عدد كبير من الولايات. أو مقررات علوم الحاسب AP المعتمدة من مجلس الكليات ويتاح للمتعلم عند اجتيازها معادلة الساعات الدراسية له عند التحاقه بالتعليم الجامعي توصية. | تعد مناهج التقنية الرقمية من المناهج الإلزامية للسنة الأولى المشتركة في نظام المسارات الثانوي وهي بذلك تقدم في جميع المدارس الثانوية. كما تقدم للمسار العام والمسار الشرعي ومسار إدارة الأعمال في السنتين الثانية والثالثة. أما في مسار الهندسة والحاسب فيتضمن مناهج إلزامية تخصصية في الأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء. كما لا تزال بعض مقررات حاسب2، وحاسب 3 تقدم في المدارس حتى نهاية العام 1444هـ. |

تختلف دولتا المقارنة في آلية تقديم مناهج الحاسب والتقنية الرقمية فهي اختيارية في الولايات المتحدة الأمريكية، ولا تقدم في جميع المدارس. وتتعدد الجهات المشرفة على عمليات النظام التعليمية بما فيها تنفيذ المناهج وتقويمها. نتيجة لا مركزية النظام، واستقلالية التمويل وتفاوته بين الولايات وتفاوت الضرائب، وتعدد الأقليات والأعراق، والتحديات المرتبطة بها مثل التضخم وحاجة مناهج الحاسب لتمويل خاص؛ مما قد يجعل تعددية آليات تقديم المنهج حاجة ضرورية تتنوع باختلاف الولاية والعوامل المؤثرة بها. أما في المملكة العربية السعودية، فهي إلزامية في السنة الأولى المشتركة ثم ترتبط بالمسار الذي يسكن فيه المتعلم. وهذا قد يعزى إلى طبيعة النظام المركزي التعليمي ومركزية التمويل وتوحيد الآلية في جميع المدارس الثانوية.

**جدول (11) مقابلة محور أهداف المنهج**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| **الأهداف** | تتمثل أهداف تعليم علوم الحاسب للمرحلة الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية في إكساب المتعلمين المفاهيم الأساسية في علوم الحاسب والممارسات المرتبطة بها، وتعزيز فهمهم للمجال، والفروق بين مجالاته الفرعية. مع التأكيد على إكساب مهارات التفكير الحوسبي كجانب جوهري في المهارات المكتسبة. | لم تصدر وثائق لمناهج التقنية الرقمية تتضمن الأهداف العامة والخاصة للمناهج. واستند البحث على الأهداف التي أشارت إليها وثيقة معايير مجال التقنية الرقمية الصادرة عن هيئة تقويم التعليم، التي أكدت أهدافها على تقدير المتعلمين لأهمية التقنية في حياتهم، وتمكنهم من استخدام التقنية في الإنتاجية والتواصل والمشاركة في بناء الوطن، والعمل مع أقرانهم في مهام الحياة اليومية. |

تتفق دولتا المقارنة في أهداف مناهج الحاسب والتقنية الرقمية للمرحلة الثانوية في مجموعة كبيرة من الأهداف خاصة في أهدافها العامة، من أبرزها تنمية مهارات التفكير الحوسبي بما فيها التجريد وتحليل المشكلة وحلها، واكتشاف الأخطاء. وهذا يعكس التوجه العالمي نحو تنمية مهارات التفكير الحوسبي وعلاقته الوثيقة بعلوم الحاسب والرياضيات، واعتبارها مهارات أساسية للحياة كما جاء عند (Lindberge، Laine and Haaranen، 2019 ). كما تتفق دولتا المقارنة في أهدافها حول تنمية الفهم واكتساب مفاهيم ومبادئ علوم الحاسب والأنظمة الرقمية، والشبكات والاتصالات، والبيانات وتمثيلها وحفظها، والبرمجة، وحل المشكلات الحاسوبية وغير الحاسوبية عبر الحوسبة وتطبيقاتها. وتمكين المتعلمين من تعزيز مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الحوسبة وتأثيراتها المختلفة في جميع مجالات العلوم الأخرى، إلى جانب تعزيز الرقابة والمسؤولية والاستخدام الآمن للحوسبة، والوعي بتأثيراتها الإيجابية والسلبية وقوانينها. كما تتفق الدولتان في التحول في أهداف تعليم الحاسب من استخدام تطبيقات الحاسب وتقنية المعلومات والاتصالات، إلى فهم المجال وتصميم التطبيقات، وآلية عملها وانتاجها وتقويمها وتوظيفها في حل المشكلات.

وتؤكد الأهداف في المناهج الأمريكية على فهم المتعلم ووعيه بتأثيرات علوم الحاسب وتقنية المعلومات والاتصالات على تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة وارتباطها بمفاهيم مثل سهولة الوصول، والتوفر، والصلاحية. وهذا يعكس مزيجاً من القوى السياسية والاقتصادية في الدولتين من حيث تعزيز قيم التعبير عن الرأي واحترام الأفكار والديموقراطية. كما يعكس حركات اجتماعية تتمثل في نبذ العنصرية، ودعم الأقليات الأقل حظاً، خاصة في الولايات ذات الدخل المنخفض التي يكثر فيها التركيبة السكانية الفقيرة أو متوسطة الدخل، ويتفق هذا مع نتائج الدراسات كدراسة وانغ وآخرون (Wang et al.، 2016) التي أكدت على تدني الالتحاق في مقررات الحاسب من ذوي العرق اللاتيني أو السود، وتدني التحاق الإناث مقابل الذكور.

**جدول (12) مقابلة محور المحتوى وموضوعاته**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| **المحتوى وتنظيمه** | يتم تقسيم المحتوى إلى مكونين أساسين هما المفاهيم الأساسية والممارسات الأساسية، وتشمل **المفاهيم الأساسية**:<br>1/ نظم الحوسبة ووزنه النسبي (11-15%)، ويتضمن عدة مجالات فرعية هي: الأجهزة وتكاملها ومشاركتها، وقضايا الوصول العادل والأمان، ومشاركة البيانات، وإنترنت الأشياء. كما يشمل العتاد والبرمجيات بما فيها التفاعل بين المستخدم والآلة، ومستويات التفاعل، ونظم التشغيل واستخداماتها في التقنيات الحديثة مثل الدرونز، والحوسبة السحابية، والأجهزة الذكية. مع مستويات أساسية من عمارة الحاسبات.<br>2/الشبكات والإنترنت ووزنه النسبي (11-13%)، ويشمل مجال اتصال الشبكات والمنظمات، بما فيها من تصنيف لأنواع الشبكات، وطبقاتها، والعناوين على الشبكة، والقابلية للتوسع في الشبكات، وموثوقية الإنترنت، والهرمية والتكرار في | يشمل المحتوى للسنة الأولى المشتركة في المرحلة الثانوية عدداً من الموضوعات التي تتكامل فيها المهارات مع المعارف والاتجاهات وتصميم المواقع بلغة HTML. كما يتناول المحتوى تعريف المتعلم بالاتجاهات الحديثة في تقنية المعلومات مثل الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، وإنترنت الأشياء، والتخزين |

| | | |
|---|---|---|
| | الشبكات. كما يشمل مجال الأمن السيبراني بما يتضمنه من موضوعات في أمان الشبكات وتقنيات الأمان المختلفة.<br>3/ البيانات والتحليل ووزنه النسبي (17-22%)، ويشمل موضوعات في أساليب جمع البيانات، وعلاقتها بالخصوصية والموثوقية، والعوامل التي تحدد حجم ونوع خوادم البيانات ونماذج المحاكاة الخاصة بالبيانات الضخمة.<br>4/ الخوارزميات والبرمجة ووزنه النسبي (30-35%)، ويشمل التعرف على الخوارزميات الأساسية، والعوامل المؤثرة على اختيار الخوارزمية المناسبة، ولغة البرمجة المناسبة لها، وعلاقتها بالمساحة التخزينية.<br>5/ تأثيرات الحوسبة ووزنه النسبي (21-26%) ويشمل الجوانب الثقافية، وتعزيز الوصول والإتاحة، وواقع التمييز وعدم تكافؤ الفرص وتحديات استخدام الحوسبة اجتماعياً وصحياً.<br>أما **الممارسات الأساسية** فتشمل: تعزيز ثقافة حاسوبية شمولية بما تتطلبه من دمج وجهات النظر لمختلف الفئات والأعراق، والتشارك والاتصال باستخدام الحوسبة، والتعرف وتحديد المشكلات الحاسوبية وتحديد الفرص المناسبة لتطبيق الحوسبة لحل المشكلات الحياتية، والتطوير، واستخدام التجريد. | السحابي. إلى جانب تأثيرات التقنية على المجتمع وعلى البيئة وكيفية التعاطي معها.<br>2/ التفكير الحوسبي والبرمجية، ويشمل تصميم خوارزميات لحل مسائل متقدمة تتضمن الشروط والتكرار، وتنفيذ مهمات بسيطة، والاختيار بين التراكيب، وبناء خوارزمية على خوارزمية سابقة.<br>3/ المواطنة الرقمية: وتشمل أخلاقيات استخدام النظم والتطبيقات الرقمية، وفهم تأثيرات التقنية في الجوانب الصحية والاجتماعية والمالية والخدمات الحكومية الرقمية. |

يعد المحتوى من أكثر عناصر المنهج أهمية، وقد ناقش عدد من المنظرّين في مجال المناهج مثل هيربارت سبنسر وجورج بوشامب محتوى المنهج، وأن الغرض الأساسي لنظام المنهج هو تقرير ما يجب أن يدرّس في المدارس؛ وهذا يعكس أهمية المحتوى على اعتباره العنصر الأساسي في المنهج حيث يجيب على السؤال الفلسفي ماذا ندرس؟ وما هي المعرفة الأجدر بالتضمين في المنهج؟ وكيف يتم اختيار موضوعاته؟ ويهدف هذا البحث إلى إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين موضوعات المحتوى في دول المقارنة؛ نظراً لأهميته في ظل الطبيعة المتغيرة باستمرار للمجال العلمي وظهور تقنيات حديثة بشكل مستمر. وبالنظر إلى الجدول أعلاه يتضح اتفاق دولتي المقارنة في الكثير من مجالات المحتوى وموضوعاته التي يتم تضمينها في محتوى منهج الحاسب للمرحلة الثانوية، حيث يعكس المحتوى أهداف المنهج ويغطي المبادئ الأساسية والمفاهيم النظرية في المجال وجوانبها التطبيقية المختلفة والجوانب الوجدانية المرتبطة بتأثيرات الحوسبة وأخلاقياتها. وتتفق الدولتان في أهمية تناول الموضوعات الخاصة بالنظم الحاسوبية، وعمارة الحاسبات، والبوابات والدوائر المنطقية، والمكونات المادية والبرمجية، ونقل البيانات وأنواعها وتراكيبها. إضافة إلى الموضوعات الخاصة بالشبكات وأنواعها وبروتوكولاتها وتصنيفاتها، وقضايا أمن الشبكات ومخاطرها وآليات الحماية منها. كما تتفق الدولتان على أهمية تضمين التفكير الحوسبي والبرمجة، وتنمية مهاراتها وأهميتها في حل المشكلات الحاسوبية، وتصميم المواقع، وتطوير البرامج وفق مراحل محددة. كما يتم تضمين مهارات التفكير الحوسبي في موضوعات البرمجة وربطها في جانب الممارسات، خاصة مهارات تحليل المشكلة، والتجريد،

واكتشاف الأخطاء واصلاحها، وتقييم الحلول، والتبرير لها والتفاوض حولها. كما تلقى موضوعات الخوارزميات الأساسية وتراكيب البيانات حيزاً أساسياً في المحتوى مع تفاوت في مستويات العمق لهذه الموضوعات.

ويظهر من موضوعات المحتوى الاتفاق في التحول في تدريس الحاسب إلى التركيز على المجال كعلم له أسسه ونظرياته ومجالاته ومبادئه ومفاهيمه، مقارنة بمجال تقنيات المعلومات الذي يتسم بالتغيير السريع، فيكون التركيز في المحتوى عليها من خلال تعريف المتعلمين بها دون التأكيد على الجانب التطبيقي لهذه التقنيات، مقابل التركيز على تطبيق مهارات علم الحاسب كالبرمجة والخوارزميات وتطوير البرامج. كما اتفقت الدولتان في عدد من لغات البرمجة، ومن أهمها لغة البايثون، مع مستوى أكبر من الحرية في الولايات المتحدة الأمريكية بين المعلم والمتعلم للتفاوض حول اللغات الأخرى المستخدمة. بينما في المملكة العربية السعودية يتم تحديد لغات البرمجة وهي البايثون ولغة HTML لتصميم مواقع الويب، ويمنع استخدام لغة HTML في الولايات المتحدة الأمريكية. وتختلف تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في المشروع البرمجي كمكون أساسي من المحتوى والذي يمتد مع المتعلم على مدى سنوات تعلمه في المرحلة الثانوية ويتم تقييمه من جهات خارجية. كما تختلف الدولتان في طريقة تصنيف المحتوى، حيث يصنف في الولايات المتحدة إلى مفاهيم أساسية، وممارسات أساسية، بينما في المملكة العربية السعودية يصنف المحتوى إلى مجالات المعرفة الأساسية تجمع المعارف والمهارات في علوم الحاسب وتقنية المعلومات. كما يظهر التركيز في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية على قضايا الوصول والعدالة وتعزيز ثقافة حاسوبية تضمن للمتعلم تكوين وجهات نظر فريدة وشاملة عن الآخرين، وتساعده على اكتشاف التحيز ومعالجته عند استخدام الحوسبة وأهمية الأفكار الأصلية التي تحل مشكلات حقيقية. وقد يعزى هذا التميز الأمريكي في الجوانب الإنسانية والربط بالعالم الواقعي إلى الحركات الاجتماعية والثقافية الأمريكية المناهضة للتميز العنصري نتيجة تنوع الأعراق والثقافات في الدولة، كما أنها ذات تجربة طويلة في تدريس علوم الحاسب، وذات سبق في الأبحاث والمعايير في مجال تدريس الحاسب، وتتميز بوفرة المؤسسات والشركات الكبرى التي تدعم تدريس الحاسب وتبحث في التحديات التي تواجه تدريسه، خاصة المرتبطة بالأعراق وتحديات الوصول والعدالة؛ مما يجعل هذه الموضوعات ذات أهمية كبيرة عند تصميم المناهج. وتتميز التجربة الأمريكية بالتكامل في تنظيم محتوى مناهج الحاسب مع مواد العلوم والرياضيات والهندسة. ويظهر في موضوعات المحتوى في المملكة العربية السعودية توجهاً نحو الاستمرار في تضمين موضوعات تطبيقات الحاسب وتقنية المعلومات بعيداً عن علم الحاسب، مثل معالجة الصور، والتطبيقات الإنتاجية والجداول الإلكترونية، والمواقع الجاهزة، وتطبيقات الإنترنت مثل الاجتماعات عبر الإنترنت، والعروض التقديمية. وقد يعزى ذلك إلى أن تدريس الحاسب يعد إلزامياً لجميع المتعلمين في السنة الأولى المشتركة، مما يتطلب تنويع بين موضوعات علم الحاسب وأساسياته، وبين تقنيات المعلومات وتطبيقاتها؛ بينما في دول المقارنة الأخرى يعد تسكين المتعلم في المقرر اختيارياً وفق الميول والاهتمامات واختبارات التسكين، وبالتالي يقدم للمتعلم موضوعات أكثر عمقاً. كما تختلف الدولتان في الأوزان النسبية للموضوعات، حيث يظهر في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية التركيز على الجانب المهاري التطبيقي، الذي يظهر من خلال الوزن النسبي لموضوع الخوارزميات والبرمجة والمشروع البرمجي؛ بينما في المملكة العربية السعودية لا يظهر هذا التركيز على مجال الخوارزميات والبرمجة بشكل واضح، كما لا يوجد مشروع برمجي له وزن نسبي محدد من المحتوى.

**جدول (13) مقابلة محور مدخل التدريس واستراتيجياته**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| طرق التدريس | يعكس مدخل التدريس والممارسات الصفية التي يجب أن يتبناها معلم الحاسب للمرحلة الثانوية مبادئ النظرية البنائية والتعلم ذو المعنى من خلال الاكتشاف والاستقصاء، ومبادئ المدخل الإنساني والتعلم الاجتماعي ومراعاة العدالة والمساواة وإتاحة الوصول، ويعد معياراً مهماً في التدريس. كما تظهر مبادئ نظرية ما وراء المعرفة في أهمية تنشيط المعرفة السابقة وأنشطة التخطيط والمراقبة والتقويم من قبل المتعلمين أنفسهم. وكذلك تعزيز مهارات التفكير واتخاذ القرار والتجريد وحل المشكلات. وهذا يعكس تبني مبادئ التعلم المستند إلى الدماغ خاصة في العناية باستراتيجيات التذكر وإنشاء الروابط المعرفية وأهمية التعلم الاجتماعي. | تؤكد وثيقة معايير مجال التقنية الرقمية على تبني الاتجاهات الحديثة في التدريس التي تتمركز حول المتعلم، وتؤكد على نشاطه وفاعليته ومشاركته في تخطيط وتقويم عملية التعلم، في سياقات واقعية وحقيقة تضمن التعلم ذو المعنى الذي يمتد أثره إلى مواقف الحياة المختلفة. كما تؤكد المناهج على دمج مهارات التفكير في أنشطة التدريس في مجموعات تعلم تعاونية تعزز العمل بالفريق وتنمي مهارات القرن الحادي والعشرين. ويجب أن يراعي المعلم الفروق بين المتعلمين، ويضمن بيئة تعلم آمنة تتسم بالاحترام والحرية وتقبل الآخرين. |

تتشابه الدولتان تبني المداخل والاستراتيجيات التدريسية المعرفية والبنائية، التي تتوافق مع طبيعة مجال الحاسب وتنوع محتواه، والصعوبات التي تواجه المتعلمين في دراسة بعض الموضوعات فيه. وتتفقان في تبني مدخل دمج التفكير في تدريس المحتوى، والاستراتيجيات المتمركزة حول المتعلم، والتعلم ذو المعنى في سياقات واقعية ومشكلات حقيقة. بما يحقق مستويات عليا من التفكير والمفاوضة والتبرير والنقد وحل المشكلات، وتعزيز الوعي والتنظيم الذاتي للتعلم. كما تتفق الدولتان في تبني التعلم المدمج، وتعزيز التعلم الصفي بالأنشطة الإلكترونية عبر المنصات المختلفة، مع تفاوت مستويات الدمج وفق الظروف المختلفة. كما تظهر انعكاسات المدخل الإنساني على التدريس في الدولتين، من حيث احترام المتعلمين، والتفاوض معهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، وتعزيز ثقتهم واتجاهاتهم نحو المجال؛ إلا أنها تظهر بشكل واضح ومميز في التجربة الأمريكية التي تنص بشكل واضح على أهمية العدالة وإتاحة الوصول للمتعلمين في تدريس علوم الحاسب، ومراعاة الفروق والسياقات الثقافية المختلفة لهم، وتبني مدخل التعليم المتمايز، والسقالات التعليمية، ومبادئ التعلم الاجتماعي لتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المجال والتغلب على الصعوبات التي تواجههم. كما تتميز التجربة الأمريكية بتخصيص معايير الممارسات الصفية لمعلمي الحاسب، ترتبط بمجال التدريس وتتناول معاييراً في العدالة والوصول والمساواة، وفي تصميم التدريس، وفي الممارسات الصفية. وتتميز وثائقها في تصنيف مجموعة من استراتيجيات التدريس المتوافقة مع طبيعة كل موضوع من المحتوى، وتبني مدخل التعلم المستند إلى الدماغ واستراتيجياته خاصة في إنشاء العلاقات والروابط المعرفية. ويعكس هذا التميز للولايات المتحدة الأمريكية في مجال تدريس الحاسب نتائج النشاط البحثي في تدريس الحاسب والصعوبات التي تواجهه خاصة من الشركات الكبرى في تقنية المعلومات والاتصالات، ونشاط المؤسسات الاجتماعية غير الربحية في دعم الأقليات الأقل حظاً وضمان مستويات منصفة من العدالة والمساواة المرتبطة بطبيعة المجال.

**جدول (14) مقابلة محور التقنيات والوسائل ومصادر التعلم**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| التقنيات والوسائل ومصادر التعلم | نظراً لطبيعة النظام اللامركزية فإن وثائق المنهج في الولايات المتحدة الأمريكية لا تحدد وسائل تعليمية بعينها، وإنما يترك الأمر لجهة التنفيذ في اختيار الوسيلة المناسبة. مع التأكيد على أهمية توفر الحاسبات أو الأجهزة اللوحية، وتوفر اتصال الإنترنت في البيت والمدرسة. وأهمية تجنب استخدام الوسائل والأدوات المعقدة أو صعبة التأسيس. وتعزز الولايات المتحدة الأمريكية الشراكة المجتمعية بين المدارس وأصحاب الأعمال المهتمين في تعزيز تعليم علوم الحاسب في المدارس عبر تقديم الدعم في إعداد التجهيزات التقنية والمادية في المدارس، كما يتفاوت التمويل أو الدعم الرسمي المقدم لتعليم الحاسب وفق كل ولاية ودخلها ومدى وجود قسم خاص لتعليم الحاسب فيها | تتطلب موضوعات محتوى المنهج في المملكة العربية السعودية عدداً من الوسائل والبرامج ولغات البرمجة، ومن أبرزها لغة HTML ولغة بايثون. إلى جانب حزمة تطبيقات أوفيس وبرامج الاجتماعات الافتراضية، وبرنامج freeplane لتصميم الخرائط الذهنية، وبرنامج Scribus للنشر المكتبي، وبرنامج Packet Tracer لمحاكاة الشبكات وبناءها. كما يعد التعلم الإلكتروني نموذج تعلم أساسي ومدمج في التعلم الحضوري التقليدي، من خلال منصة مدرستي والحصص الافتراضية. |

يظهر الاتفاق بين الدولتين في الوسائل التعليمية والتقنيات والمصادر في توفير معامل الحاسب والشبكات وتوفير البرامج الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف المنهج. وتتفاوت الدولتان في طبيعة هذه البرامج وأنواعها وفق ما يقتضيه محتوى المنهج والبرنامج المعتمد والظروف والإمكانيات المتاحة. وتتفقان في السعي نحو توفير مصادر تعلم مفتوحة المصدر للمعلم والمتعلم عبر منصات إلكترونية منوعة، مع التفاوت في طبيعة هذه المنصات. ففي المملكة العربية السعودية تتبع هذه المنصات لوزارات التعليم، وهي ليست مفتوحة المصدر بالكامل بل تتطلب تسجيل دخول. بينما في الولايات المتحدة الأمريكية تعدد المنصات التي تقدم مصادر تعلم مفتوحة، ومبنية على أهداف المنهج وموضوعاته وموجهة للمعلم والمتعلم، وهي متاحة بشكل كامل ومجاني للجميع. وقد يكون لمركزية النظام التعليمي دور في ذلك، حيث تشجع النظم اللامركزية على المشاركة من المنظمات غير الربحية الداعمة للحوسبة في تقديم مصادر تعلم مفتوحة لتعزيز التوجيه الذاتي للتعلم والإفادة من التقنيات الحديثة في دعم العملية التعليمية بكامل أطرافها وتحقيق مبادئ العدالة وإتاحة الوصول للجميع. كما تتميز تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في التوجه نحو البيانات المفتوحة وإتاحة الوصول لكافة الإحصاءات الخاصة بالمجال لجميع الأطراف من المعلمين والمتعلمين، بما فيها نتائج الاختبارات الوطنية والمدرسية، والخصائص الديموغرافية للمتعلمين، والمعاملات الإحصائية الهامة كالمتوسطات والانحرافات المعيارية؛ مما يعكس مستويات من مرتفعة من الشفافية والحوكمة.

**جدول (15) مقابلة محور فلسفة التقويم وأدواته وأساليبه**

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| فلسفة | تواكب فلسفة التقويم في الولايات المتحدة الأمريكية التوجهات | تشير وثيقة معايير مجال التقنية الرقمية إلى عدد من |

| محور المقارنة | الولايات المتحدة الأمريكية | المملكة العربية السعودية |
|---|---|---|
| **التقويم وأساليبه وطرقه** | الحديثة في التقويم التربوي، والدمج بين التقويم المستمر البنائي والتقويم الختامي. كما يتم تبني أساليب التقويم الأصيل من خلال المهمات الأدائية، والعروض، والمشاريع. وما تتضمن من أدوات كسلالم التقدير وقوائم التقويم الذاتي وتقويم الأقران. ويتم التأكيد على أهمية التغذية الراجعة الفورية في تصحيح مسار التعلم، وبناء المعرفة الصحيحة وتصويب المفاهيم الخاطئة. إلى جانب ظهور مبادئ المدخل الإنساني في احترام تنوع المتعلمين وقدراتهم، وتحديد الأدوار لكل من المعلم والمتعلم وتعزيز الدعم والمساعدة المقدم للمتعلم أثناء عملية التعلم. وهذا يتفق مع مدخل التقويم لأجل التعلم، حين يكون التقويم جزءاً من عملية التعلم وليس هدفاً لرصد الدرجة فقط. ويتمثل التقويم الختامي في جزئين هما: الاختبار الكتابي الذي يتكون من (70) فقرة من أسئلة الاختيار من متعدد، وله وزن نسبي حوالي (70%) ومدته ساعتان. | المبادئ في فلسفة تقويم التعلم، كالتخطيط الجيد، والشمولية، والصدق، والثبات، ومشاركة المتعلم في عملية تقويم تعلمه، وتنوع أدوات التعليم وأساليبه. ويتم تبني عدد من المداخل التقويمية في مناهج التقنية الرقمية تتنوع بين التقويم الختامي والتكويني وفق توزيع للدرجات ثابت ومقرر من قبل وزارة التعليم، بحيث يخصص للاختبار النهائي (40) درجة للجانبين العملي والنظري، ولأعمال السنة (60) درجة تتوزع بين الاختبارات القصيرة، والمهام الأدائية مثل: التكاليف المنزلية، والمشاريع النظرية والعملية، والبحوث، والتقارير. ويلزم المتعلم للنجاح الحصول على (60). |

يتضح من العرض في محور فلسفة التقويم وأساليبه وأدواته اتفاق الدولتين على تبني فلسفة التقويم التربوي الأصيل القائم على الأداء في عمليات التقويم التكويني، من خلال الواجبات والمشاريع والتكاليف الجماعية والفردية. كما يظهر تبني التنويع بين أدوات التقويم، وتكامل التقويم الختامي مع التكويني. وتعزيز مبادئ التقويم الجيد الذي يستخدم أدوات صادقة وثابته ومتنوعة، ويشارك فيه المعلم والمتعلم، مع الحث على تقديم التغذية الراجعة الفورية.

وتختلف الولايات المتحدة الأمريكية بأنها تؤكد على توظيف التقويم في اكتشاف التصورات البديلة لدى المتعلمين وتصحيحها، وأهمية مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين وخلفياتهم الثقافية، وإشراك أولياء الأمور في نتائج التقويم ومناقشتها معهم، إلى جانب الوضوح في بناء أدوات تقويم مثل مقاييس التقدير الوصفية وإعلانها لجميع الأطراف المعنية في عملية التقويم بما فيهم أولياء الأمور والمتعلمين. كما تتميز بوجود تقويم ختامي تنفذه جهة خارجية ويتم إعلان وصفه والأوزان النسبية لموضوعاته وطبيعة الأسئلة وزمن الاختبار، بحيث يتم فيه تقويم جميع أهداف المنهج وموضوعات المحتوى التي قد تمتد حتى سنتين. ويتضمن التقويم الختامي اختباراً كتابياً إضافة إلى المشروع البرمجي الذي يشكل جزءاً من درجة الاختبار، وتُقوّم المشاريع البرمجية من خلال سلالم تقدير وصفية معلنة. ويعزى اختلاف المملكة العربية السعودية عند دول المقارنة في جانب التقويم؛ نتيجة تعميم نظام المسارات الجديد للمرحلة الثانوية، وآليته التنفيذية المحددة سلفاً بالكامل من قبل وزارة التعليم والموحدة على جميع المدارس الثانوية.

## 6. توصيات الدراسة:

1. رفع الوزن النسبي لمحتوى المنهج في موضوعات البرمجة والتفكير الحوسبي والتركيز على التأسيس المعرفي والمهاري في مجال علوم الحاسب، مقابل التركيز سلامة على استخدام الحاسب.
2. تبني مدخل التعلم المستند إلى المشكلة، والتعلم بالممارسة والعمل، والمشاريع وتوفير البيئة اللازمة لذلك بالإفادة من الشراكات المجتمعية والمنظمات غير الربحية، ودعم كبرى شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.
3. تعزيز دور شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية في إجراء الأبحاث والدراسات التقويمية والتتبعية لمناهج التقنية الرقمية والتحديات التي تواجهها والكشف عن العوامل الديموغرافية والاجتماعية المؤثرة فيها والحلول المقترحة لذلك.
4. تعزيز مستوى أكبر من الحرية لمعلمي الحاسب وإدارات المدارس في تبني الأدوات والبرامج التي تحقق أهداف المنهج وفق احتياج المدرسة وقدرات المتعلمين والإمكانيات المتاحة.

## 7. المراجع:

### 1.7. المراجع العربية:

إبراهيم، شوقي والعبيكان، ريم والدهمشي، نورة. (2016م). معوقات تدريس وحدة تقنيات وبرمجة الأجهزة الذكية في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. **مجلة التربية**، 35، (171)، 435-479.

الأحمدي، أمل والرحيلي، تغريد. (2012م). نظم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. **مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية**، 18، (4)، 455-540.

آل مسعد، أحمد زيد. (2017م). امتلاك معلمي الحاسب الآلي للمعايير المهنية الوطنية في الحاسب الآلي. **رسالة التربية وعلم النفس**، (57)، 153-171.

الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية. (2021م). **البيان الختامي الصادر عن المجلس الأعلى في دورته الحادية والأربعون**. مسترد من: https://www.gcc-sg.org/ar-aspx41sa/Statements/SupremeCouncil/Pages/Declaration.

البرلمان العربي. (2020م). **وثيقة تطوير التعليم في العالم العربي**. مسترد من: shorturl.at/yKNQR

البرنامج الوطني لتنمية تقنية المعلومات. (2022). عن البرنامج. مسترد من: https://ntdp.gov.sa/ar

البيضاني، محمد. (2015م). **من مديرية المعارف إلى وزارة التعليم**. جريدة المدينة (31 يناير 2015م العدد: 19497)

**توصيات مؤتمر التعليم في الوطن العربي نحو نظام تعليمي متميز**. (25-26 مارس 2018م). مسترد من: https://cutt.ly/ezp9Rer

الزكي، أحمد والخزاعلة، محمد. (2013م). **التربية المقارنة أسسها وتطبيقاتها**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الزهراني، صالح. (2015م). معايير اختيار دول المقارنة في أبحاث التربية المقارنة. **مجلة كلية التربية بجامعة بور سعيد**، 17، 172-208.

السيف، نورة. (2017م). **مدى توافر المتطلبات التقنية لمجتمع المعرفة في مقرر الحاسب وتقنية المعلومات في المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

شركة تطوير للخدمات التعليمية. (2014م). **وثيقة منهج الحاسب الآلي وتقنية المعلومات للمرحلة الثانوية، الخطة العاجلة**. الرياض: وزارة التعليم.

العنزي، حصة. (2019م). تحليل محتوى مقرر الحاسب وتقنية المعلومات (1) للصف الأول ثانوي في ضوء المهارات الحاسوبية اللازمة لسوق العمل. **مجلة البحث العلمي في التربية**، 20 (6)، 457-477.

عويس، حسنية ووالي، عبدالله. (2021م). المتطلبات التربوية لتدريس مقرر التفكير الحاسوبي في مناهج مرحلة التعليم الأساسي في كل من إنجلترا وفنلندا وإمكانية الإفادة منها في مصر لتنمية مهارات القرن الحادي و العشرين. **المجلة التربوية**، 12 (91)، 5050-5161.

الفائز، عبدالعزيز والعثمان، عبدالرحمن والطلحي، خالد. (2021م). درجة تضمين مفاهيم وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في محتوى مناهج الحاسب وتقنية المعلومات بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية. **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية**، 4 (4)، 171-214.

فتحي، شاكر وزيدان، همام. (2003م). **التربية المقارنة: المنهج والأساليب والتطبيقات**. القاهرة: مجموعة النيل.

فرج، عبداللطيف. (2010م). **نظم التربية والتعليم في العالم**. عمان: دار المسيرة.

المحمدي، نجوى عطيان. (1016م). مدى توافر القيم الأخلاقية في مقررات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات للمرحلتين المتوسطة والثانوية: دراسة تحليلية. **مجلة العلوم التربوية**، 2(1)، 193-221.

المحيسن، إبراهيم. (2003م). تعليم المعلوماتية في المملكة العربية السعودية: أين نحن الآن؟ وأين يجب أن نتجه؟ نظرة دولية مقارنة. **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية**، 2 (15).

مرسي، محمد. (2005م). **التربية المقارنة بين الأصول النظرية والتجارب العالمية**. القاهرة: دار عالم الكتب.

مركز اليونيسكو الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (2022م). **مشروع سياسات ونظم تطوير المناهج الدراسية لمراحل التعليم العام في الدول العربية**. مسترد من: https://rcqe.org/5th-board/curricula.pdf

المملكة العربية السعودية. (2016م). **رؤية المملكة 2030**. مسترد من: https://www.vision2030.gov.sa/sites/default/files/report/Saudi_Vision2030_AR_2017.pdf

المملكة العربية السعودية. (2021م). **برنامج تنمية القدرات البشرية**. مسترد من: https://www.vision2030.gov.sa/media/kumdady3/hcdp_ar.pdf

النحاس، نجلاء وأنور، مروة. (2017م). مقارنة مناهج التعليم الجغرافي في مصر ونماذج دولية. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، (90)، 444-487.

الهيئة العامة للإحصاء. (2020م). **السكان حسب الجنس وفئات العمر**. الرياض: الهيئة العامة للإحصاء.

الهيئة العامة للإحصاء. (2022م). **تقدير عدد السكان لمنتصف 2021م.** مسترد من: https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/POP%20SEM2021A.pdf

هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020م/ب). **تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم**. الرياض: هيئة تقويم التعليم والتدريب.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021م). **المؤشرات الاقتصادية**. مسترد من الرابط: https://www.mep.gov.sa/ar/Pages/EconomicIndicators.aspx

وزارة التعليم (2022/ه). **ملامح تطوير المناهج السعودية.** الرياض: وزارة التعليم.

وزارة التعليم. (د.ت). **مسارات المرحلة الثانوية.** الرياض: البرنامج التنفيذي لتطوير المسارات والخطط الدراسية والأكاديميات.

**2.7. المراجع الأجنبية:**

Adams, J.Q. (2001). *Dealing with diversity: the anthology*. Chicago: Kendall/Hunt Pub.

Adamson, B., & Morris, P. (2007). Comparing curricula. In *Comparative Education Research* (pp. 263-282). Springer, Dordrecht.

Budiman, A. (2022). *Key Findings about U.S. Immigrants*. Retrieved from: https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/08/20/key-findings-about-u-s-immigrants.

CIA\ A .(2022). *The World Fact Book*. Retrieved from: https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states/

CIA\ B .(2022). *The World Fact Book*. Retrieved from: https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/saudi-arabia/

Clifton, J. (2013*). More Than 100 Million Worldwide Dream of a Life in the U.S*. Retrieved from: https://news.gallup.com/poll/161435/100-million-worldwide-dream-life.aspx

Code.Org, CSTA, & ECEP Alliance.(2020). *state of computer science education: Illuminating disparities*. retrieved from: https://advocacy.code.org/stateofcs

CSTA. (2017*). K-12 Computer Science Standers*. ACM. Retrieved from: https://www.csteachers.org/page/standards

CSTA. (2020). *CSTA Standards for Computer Science Teachers*. Retrieved from: https://csteachers.org/teacherstandards.

Duignan, B. (2002). *No Child Left Behind*. Retrieved from: https://www.britannica.com/topic/No-Child-Left-Behind-Act

Falkner, K., Sentance, S., Vivian, R., Barksdale, S., Busuttil, L., Cole, E., ... & Quille, K. (2019, July). An international benchmark study of k-12 computer science education in schools. In *Proceedings of the 2019 ACM Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education* (pp. 257-258).

Ferguson, N. (2008). *Empire: The rise and demise of the British world order and the lessons for global power*. Basic books.

Fowler, B., & Vegas, E. (2021). *How England Implemented Its Computer Science Education Program.* Center for Universal Education at The Brookings Institution.

Google Inc. & Gallup Inc. (2016). *Trends in the State of Computer Science in US K-12 Schools*. Gallup.

Guzdial, M. (2014). Why the US is not ready for mandatory CS Education. *Communications of the ACM*, *57*(8), 8-9.

Guzdial, M., Ericson, B., Mcklin, T., & Engelman, S. (2014). Georgia computes! An intervention in a US state, with formal and informal education in a policy context. *ACM Transactions on Computing Education (TOCE)*, *14*(2), 1-29.

Hsu, Y., Irie, N., & Ching, Y. (2019). Computational thinking educational policy initiatives

Huntington, P. (2004). *Who are We?: The Challenges to America's National Identity*. Simon & Schuster.

IMD. (2020). *World digital competitiveness ranking 2020*. Retrieved from: https://www.imd.org/search/searchresults/?Term=digital%20ranking

International Monetary Fund. (2022). *World Economic Outlook Database: April 2022*. Retrieved from: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/April.

K-12 Computer Science Framework Steering Committee. (2016). *K-12 computer science framework*. ACM.

KPMG. (2019). *Technology Innovation Hubs*. Retrieved from: https://info.kpmg.us/content/dam/info/en/innovation-enterprise solutions/pdf/2019/technology-innovation-hubs-2019.pdf

Lew, A. (2014). Physical Geography of The Us. *GSP 220—Geography of the United States*. North Arizona University.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.4

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)

# The role of lean management in supporting knowledge management projects in Saudi government agencies (theoretical framework and literature)

**إعداد الباحث / عبد المنعم ياسين الشهري**

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

Email: aalshahri@stu.kau.edu.sa

**د/ عثمان موسى عقيلي**

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

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقصي تصور الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية، حول الأدوار التي قد تلعبها الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، وتعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة الحالات المتعددة، مع استخدام منهج تحليل المحتوى في هذه الدراسة واستخدام منهجية (Agil) لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة.

تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية، والحدود المكانية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وتشمل (أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل) كعينة مختارة من الأجهزة الحكومية بالمنطقة.

وتكونت الدراسة من خمسة مباحث، في المبحث الأول: الإدارة الرشيقة ومفهومها ومبادئها وأدواتها وأهدافها ومعوقاتها ومتطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، والقيادة الرشيقة، وفي المبحث الثاني: مفهوم المعرفة وأهمية منظمة المعرفة، وفي المبحث الثالث: تجارب دولية في الإدارة الرشيقة، وفي المبحث الرابع: العلاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، وفي المبحث الخامس تناول الدراسات السابقة في موضوع الدراسة.

وفي الختام نؤكد أن الاعتماد على الإدارة الرشيقة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة. ففي ظل التحديات المستمرة والتطورات السريعة في البيئة الحكومية، تصبح القدرة على تكامل المفاهيم الرشيقة مع أهداف إدارة المعرفة أمرًا حاسمًا. ويوصي الباحث من خلال هذه الدراسة بتبني الأجهزة الحكومية للأسلوب الرشيق كإطار عمل أساسي لتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة وتوفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع، وبناء حلول تكنولوجية تسهم في تعزيز إدارة المعرفة وتيسير عمليات التواصل والتبادل.

**الكلمات المفتاحية:** مشاريع إدارة المعرفة، إدارة المعرفة، الإدارة الرشيقة، الأجهزة الحكومية

# The role of lean management in supporting knowledge management projects in Saudi government agencies (theoretical framework and literature)

## Abstract:

This study aimed to identify the role of agile management in supporting knowledge management projects in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, by investigating the perception of employees in Saudi government agencies about the roles that agile management may play in supporting knowledge management projects in Saudi government agencies, and linking that In knowledge management processes, this study relies mainly on the multiple case study approach, using the content analysis approach in this study and using the (Agil) methodology to build a model to fit with successful global models.

The human boundaries of the study are represented by administrative employees and heads of departments and senior departments working in Saudi government agencies, and the spatial boundaries are government agencies in the Al-Baha region, which include (the secretariat of the Al-Baha region, the branch of the Ministry of Environment, Water and Agriculture, the branch of the Ministry of Transport) as a selected sample of government agencies in the region.

The study consisted of four sections, in the first section: lean management, its concept, principles, tools, objectives, obstacles, and requirements for applying the lean management method and agile leadership, in the second section: the concept of knowledge and the importance of the knowledge organization, in the third section: international experiences in agile management, and in the fourth section: The relationship between agile management and knowledge management practices in government agencies.

In conclusion, we confirm that relying on agile management represents a fundamental foundation for achieving success in organizing and implementing knowledge management projects. In light of the ongoing challenges and rapid developments in the government environment, the ability to integrate agile concepts with knowledge management objectives becomes crucial. Through this study, the researcher recommends that government agencies adopt the agile method as a basic framework for implementing knowledge management projects, providing training and workshops for employees to understand the agile management philosophy and how to apply it in the context of projects.

**Keywords:** Knowledge management projects, knowledge management, agile management, government agencies

## 1. مقدمة:

نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم في المجالات كافة، فإن الإدارة بأنماطها المختلفة قد شهدت حداثة وتطور بدخول أنماط إدارية جديدة وحديثة ذات نمط سريع يواكب مستجدات التغيرات التي تحدث الآن ممثلة في ظهور وسائل الاتصال الحديثة وانتشار الشبكة العنكبوتية حول العالم مما سهل التواصل بين الناس حول العالم، كذلك ظهور التقنيات الالكترونية الحديثة التي ساهمت وساعدت في تطور العمليات الإدارية المتعددة وبالتالي استحداث أنماط حديثة للإدارة، وحيث ان الإدارة بمفهومها العام الكلاسيكي القديم هي عملية إدارة شؤون الآخرين، فإن الأنماط الحديثة للإدارة أدخلت معها مفاهيم حديثة لتطبيقات الإدارة.

من أهم الأنماط الحديثة للإدارة هي الإدارة الرشيقة والتي عرفت بحسب (عضوم،2020، ص10) نقلا عن (مسلم وابوسليم،2018)، (ركاج،2017) بأنها "هي قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كليا من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

اذن نمط الإدارة الحديثة هو سرعة أداء العمل وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بالأجهزة الإدارية سواء كان في القطاع العام الحكومي أو القطاع الخاص، وفي السياق فان التطور الذي يشهده العالم اليوم، والثورة المعلوماتية والاتصالات والتقنيات الحديثة المنتشرة في دول العالم، كل ذلك لم يحدث مالم تكن هنالك معرفة علمية بواسطتها استطاعت معظم دول العالم من التقدم والتطور نتيجة اهتمامها بهذه المعرفة، وفي ذلك فقد أشار (الناصر،2015، ص 17) بأن المعرفة "تُعد من أهم الموارد التنظيمية في التنظيمات المعاصرة وخلافاً لغيرها من موارد المنظمة الخاملة فإن تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة".

وقد "بدأت بعض الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية في فهم اهمية إدارة المعرفة، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تشهد موجة من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي"، (Schwandt & Marqurdt,2003, p3)، ولذلك "فالتدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية والخبرات، والعمل المستمر على تنظيم هذه المعلومات والمحافظة عليها من الفقدان، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة منها، أدى إلى ظهور مصطلح جديد أصبح يعرف بإدارة المعرفة"، (عودة، 2010، ص 15).

وقد عرفت المعرفة بأنها "شكل من المعلومات ذات قيمة عالية تمنحنا القدرة على اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال" (الجنابي،2013، ص 49)، حيث أن المعرفة تمثل الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة، أو الدراسة التي يمتلكها الفرد، فالمعرفة تمثل القوة أو الثروة المخزونة في عقول الأفراد وتكون لها متطلبات محددة يجب توافرها.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تنبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية بالمملكة من خلال تحليل اثرها على مشاريع وتطبيقات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المختلفة بالمملكة العربية السعودية، وحيث ان تطبيق إدارة المعرفة

يعني تطبيق التقنيات والحزم التقنية الحديثة والاهتمام بتحديث الأساليب والأنظمة الإدارية في الأجهزة الحكومية السعودية، وان تطبيق إدارة المعرفة من خلال تقنياتها المختلفة هي أحدى متطلبات تحقيق استراتيجية وخطة رؤية المملكة 2030 في مجال الإصلاح الإداري بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد أظهرت دراسة (الزامل والدوسري،2020) جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية كأمثلة لبعض التحديات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في جامعة الاميرة نورة بالرياض.

كما أظهرت دراسة (Cai Liu Huang & Liang,2019) ان القدرة على إدارة المعرفة تتوسط جزئيا في العلاقة بين المعرفة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وأن المناخ المبتكر يغير بشكل إيجابي العلاقة غير المباشرة بين إدارة المعرفة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات، كما أظهرت دراسة (Panda & Rath,2016) ان قدرة تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيقات المعرفة تمكن من تحقيق الرشاقة الإدارية التنظيمية، وان العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية علاقة إيجابية.

وفي سياق اخر فإن المملكة العربية السعودية ولتحقيق رؤيتها المستقبلية فقد بدأت في حوكمة مؤسساتها والاعتماد على تطبيقات المعرفة والرقمنة لإكمال مشروعات الحكومة الالكترونية وقد قطعت شوطا كبيرا في تحقيق ذلك، كما اهتمت بتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية المختلفة، وظهرت أساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب الإدارة الرشيقة، وبالتالي يحاول الباحث في دراسته الحالية تحليل بعض النماذج المختارة لقياس دور الإدارة الرشيقة في مشاريع المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة، ومما سبق تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية واستنادا لهذا الواقع ولنتائج الدراسات السابقة المشار اليها ضمن مشكلة الدراسة الحالية، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

### 2.1. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقات الإدارة الرشيقة كنموذج حديث في الإدارة، ودورها في تحقيق متطلبات المعرفة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة حيث تحقق هذه الدراسة أهميتين رئيسيتين علمية وعملية:

#### 1.2.1. الأهمية العلمية:

سوف تقدم فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كفرع إداري حديث النشأة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي ويوجد لهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية تتمثل في الوصول إلى نموذج إطار لبناء أساس متين لإدارة المعرفة والإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية، كما سوف تقوم بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بها أصولهما ونشأتهما لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة مستقبلاً من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى.

#### 2.2.1. الأهمية العملية:

1. تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعنيين بالأمر بالتزود ببعض النتائج والتوصيات لتطبيقها في واقعهم من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

2. تتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس جوهر العمل الإداري بالمملكة والمتمثلة في المعرفة الحديثة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة، من خلال دور الإدارة الرشيقة فيها وذلك من خلال إدخال الحداثة في العمل الإداري بالأجهزة الحكومية المختلفة.
3. بتناول الدراسة الحالية موضوع الإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة سوف تحقق واحده من أهداف الرؤية في توجه الدولة المستقبلي لتحقيق المعرفة واستخدام الأنظمة الحديثة في الأجهزة الحكومية.
4. تقدم هذه الدراسة نموذج لعلاقة الإدارة الرشيقة بإدارة المعرفة يمكن تطبيقه في مختلف الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
5. تشكل هذه الدراسة إضافة حقيقية للمكتبة العلمية وللبحوث الحديثة في المكتبة السعودية، وقد يستفيد منها الباحثين في المستقبل القريب من خلال دراسة محاور اخرى لم يتناولها الباحث في دراسته الحالية.

### 3.1. أهداف الدراسة:

انطلاقا مما سبق وفي إطار تحقيق الدراسة لهدفها الرئيسي المتمثل في: التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقصي تصور الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية، حول الأدوار التي قد تلعبها الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، ولتحقيق هذا الهدف العام يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
2. التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
3. التعرف على الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
4. الوقوف على النماذج والتجارب العالمية في تطبيقات الإدارة الرشيقة وأثرها على المشاريع بشكل عام وعلى مشاريع تطبيقات إدارة المعرفة بشكل خاص.
5. التعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
6. التعرف على تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
7. الخروج بنموذج مقترح يحدد دور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.

### 4.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية على الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
2. ما هو مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟

3. ما هي الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
4. ما أهم النماذج والتجارب العالمية في تطبيقات الإدارة الرشيقة وما أثرها على المشاريع بشكل عام وعلى مشاريع تطبيقات إدارة المعرفة بشكل خاص؟
5. ما هو تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
6. ما هو تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
7. ما هي تصورات الموظفين حول الحلول المقترحة التي تساهم في دعم توجهات الإدارة الرشيقة لدعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟

### 5.1. منهج الدراسة:

1. تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على منهج دراسة الحالات المتعددة، من خلال التركيز على بعض الأجهزة والوحدات الحكومية في منطقة الباحة لدراسة حالتها وتحليل واقعها وصولا لنتائج تفيد الدراسة.
2. سوف يتم استخدام منهج تحليل المحتوى في هذه الدراسة وهو عبارة عن طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم، ومن خصائصه انه أسلوب للوصف وأسلوب موضوعي ومنظم ويعتمد على التقديرات الكمية وهو أسلوب علمي حديث.
3. كما يتم استخدام منهجية (Agil) لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة، وفي ذلك يتم التركيز أيضا على جماعة التركيز لأخذ آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم عن النموذج المقترح تقديمه في نهاية هذه الدراسة.

### 6.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الآتية:

- حد الموضوع: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.
- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية.
- الحدود المكانية: الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وتشمل (أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل) كعينة مختارة من الأجهزة الحكومية بالمنطقة.
- الحدود اللغوية: الدراسة تتخذ اللغة العربية في صياغة محتوياتها وفصولها.
- الحدود الزمنية: سوف يتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2022م – 2023م

### 7.1. مصطلحات الدراسة:

تتمثل اهم المصطلحات الخاصة بالدراسة في الآتي:

- الرشاقة: اصطلاحاً أنها: "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر الى التغير على أنه فرصة للتقدم والازدهار" (الحنيطي،2019، ص 58).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها قدرة الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية وتقبلهم للتغير الشخصي والجماعي نحو الأفضل والاستفادة من هذا التغير لمصلحة العمل.
- الإدارة الرشيقة: اصطلاحاً تعرف بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج" (Cardon,2015).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي يؤديها الأفراد العاملين بالأجهزة الحكومية بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل إنجاز وتحقيق عمل معين داخل الوحدة التنظيمية الحكومية المعنية.
- المعرفة: اصطلاحاً "هي مجموع ما يعرفه الفرد والذي يكتسبه عبر عمليات عقلية معقدة مثل الإدراك والتعلم والتعليم والتداعي والتواصل" (السالم، 2014، ص 19-20).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها خلاصة البحث والتفكير وبأنها الفردي والجماعي للأفراد وتطوير الخطط الابتكارية، وغيرها من أشكال بأنها الفكري للأفراد والذي يساهم ايجاباً في تحقيق اهداف وخطط الأجهزة الحكومية.
- إدارة المعرفة: اصطلاحاً "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو المؤسسة من أجل التقاط كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطاتها، وجمعها، وتصنيفها وتنظيمها وخزنها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد العاملين فيها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي للمؤسسة ككل" (الخالدي، 2011).
- ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها عمليات تدفق وانسياب المعرفة إلكترونياً عبر مجموعة من الأجهزة الذكية لمشاركتها ونشرها وتدويرها بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجهاز الإداري الحكومي بغرض حل المشكلات الإدارية وكتابة التقارير والاستجابة السريعة لمتطلبات المراجعين للوحدة الحكومية المختصة.
- مشاريع إدارة المعرفة: اصطلاحا تعرف بأنها "جهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، ويمكن القول إن المشروع هو أداه أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق لأدوات المعرفة" (الحارثي والفايدي، 2020، ص447).
- ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها المشاريع الحديثة والمتعلقة بالمعرفة والنظم الحديثة والتي أخذت في الانتشار مؤخرا بفضل تطور الاتصالات وشبكات المعلوماتية حول العالم.

## المبحث الأول/ الإدارة الرشيقة:

إن الإدارة الرشيقة هي نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسات الإدارية بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإدارة والعملية الإنتاجية بمختلف أنواعها، وفي السياق فقد أشار (Niccolo 2014, p31) إلى أنه استخدم مصطلح (Lean) لأول مرة في عام 1988م من قبل (Krafcik) حيث تم تطوير هذا البرنامج في الولايات المتحدة من أجل تحديد أسباب تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة مقارنة بالقطاع الصناعي الغربي.

تم استخدام مصطلح (Lean) مرة اخرى ونشره بواسطة (Womack) وآخرون في الكتاب المرجعي تحت عنوان The machine that changed the world لوصف نظام الإنتاج الذي وضعته شركة (Toyota) لصناعة السيارات والمعروفة باسم.(Toyota Production System TPS) . وقد أشارت دراسة (هاراف وآخرون) إلى أن الرشاقة تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، (المصري،2016: 262).

**مفهوم الرشاقة:**

عرفت الرشاقة بأنها القدرة على الكشف عن الفرص والتهديدات، والاستجابة إليها بسهولة وسرعة وبراعة إلى جانب الملائمة، بوصفها ضرورة أساسية للأعمال (Tallon and Pinsohneault :2011) ، كما عرفت الرشاقة بأنها "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة بسرعة ومرونة، واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل، والنظر إلى التغير على أنه فرصة للتقدم (الحنيطي،2019: 58).

**مفهوم الإدارة الرشيقة:**

تنطلق فكرة الإدارة الرشيقة من مبدأ رفض قبول الهدر(Arnout and all. 2011: 94) ، يعرف هذا النظام على أنه "نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة" (Giles, 2007, 100) وقد عرف Womak,2004 الرشاقة على أنها "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين" (محمد، 2009: 4).

هنالك العديد من التعريفات التي وضعها الباحثين للإدارة الرشيقة، وقد عرفها (ركاج،2017) في دراسته بأنها "قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كليا من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

كما عرفت بأنها "هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم فضلا عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري" (عبدالباري ويوسف،2021: 37)، وهي إدارة بأسلوب يهدف الى تقليص الهدر في (الوقت، جهد العاملين، ورأس المال) باستخدام الطرق العلمية الحديثة في القيادة للوصول الى أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل ما يمكن من المدخلات.

ان القيادة الرشيقة هي أفعال وسلوك تؤثر في المرؤوسين من حيث الاستجابة والتكيف مع المتغيرات في بيئة العمل وتحقيق التنفيذ الأفضل لمصلحة المنظمة من خلال الاحترام والتقدير بين القائد والمرؤوسين وقد عرفت بأنها "القيادة ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلا عن الحزم في مواطن حل المشكلات" (Ali & Lohman,2016: 35)

ويتطلب من القيادة ان تكون مستعدة لمتابعة التغيرات في المنظمة بدءا من سلوك الأفراد ووصولا الى التكنولوجيا المعتمدة فيها، ويعتبر التغيير أحد أوجه حياة المنظمة، كما أن "التطور السريع الذي تعيشه القيادة، أدى الى ازدياد الحاجة إلى قيادة رشيقة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات" (السعيد، 2018: 1).

جاء "مفهوم الرشاقة الإدارية، والذي يجمع العديد من الإجراءات والممارسات والتوجهات التي تشكل في مجموعها ما يطلق عليه مبادئ الرشاقة الإدارية. كما تشمل مبادئ وخصائص جوهرية تهدف إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وكفاءة إنتاجية المؤسسات وقدرتها على تلبية مطالب عملائها؛ لضمان الاستمرارية والتميز في بيئة أعماله" (الفقيه،2017). ولكي تكون فلسفة مفهوم الإدارة الرشيقة ناجحة، يجب أن تكون مقبولة تماما وتعمل بها المنظمة ككل. لذلك فإن هذه الفلسفة ينظر إليها على أنها مشروع غير منتهي حيث يحتاج كل فرد في المنظمة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، وأنها فلسفة بسيطة نسبيا للتعلم والفهم، إلا أن التحديات تكمن في تنفيذها.

**مبادئ الإدارة الرشيقة:**

حتى تحقق الإدارة الرشيقة أهدافها الرئيسية يجب أن ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى" Jeffrey Liker في كتابه "منهج تويوتا" أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة أشار اليها (بن وارث وجابة، 2016:145-146) كما يلي:

1. تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.
2. خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.
3. اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.
4. انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.
5. التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.

**أدوات الإدارة الرشيقة:**

لكي تحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بإزالة الهدر في الإنتاج لا بد أن ترافق باستخدام مجموعة من الآليات والتقنيات الأخرى والتي تعتبر في أغلبها أنظمة فرعية بالنسبة نظام كلي هو الإدارة الرشيقة، كما أن جزء آخر من هذه الآليات تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها، وعلى العموم يمكن تبيان مختلف هذه الآليات والتي تظهر من خلال ما يلي:

**أولاً/ فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد:**

يقوم هذا الأسلوب على جعل نظام الإدارة يعمل وفق ما هو مطلوب من دون زيادة أو نقصان، وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة كافة أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تصادف أثناء العمليات الإدارية، وحتى يتم إزالة هذا الهدر يجب إنتاج ما يطلبه المستفيد ومن دون زيادة، وبالتالي فإن هذه الفلسفة تقوم على نظام Pull (سحب) أي أن الطلب الفعلي هو الذي يحدد العمليات الإدارية (Larry, 2012).

**ثانياً/ فلسفة Jidoka:**

تمثل هذه الفلسفة المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الإدارية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبشكل مبكر (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010). يقوم منهج (Jidoka) على مبادئ أساسية تتمثل بحسب (Barac, Goran, & Aleksandra, 2010) بما يلي:

1. التفتيش المباشر: هو عملية مراقبة الجودة، والتي يجب أن تكون من القائمين على العمل أنفسهم ولا حاجة إلى استعمال مراقبين خاصين بالجودة، لأنه وحسب مبادئ الإدارة الرشيقة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدر للطاقة البشرية.
2. التفتيش من المصدر: هو عملية مراقبة الجودة، والتي لا تعني فحص أداء العمل إن كان به عيوب أو لا، وإنما تعني البحث عن كيف ولماذا حدثت العيوب، وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.
3. المسؤولية الواضحة: هناك في أسلوب الإدارة الرشيقة خطوات عملية يجب أن تكون واضحة، لبيان متى حدث العيب، وبالتالي يتم التعرف بسهولة على مصدر العيب والمسؤول عن ذلك.
4. التوقف الضروري: حين اكتشاف العيوب وعدم الاستمرار في الأداء يجب التوقف لحين معالجة المشكل واستئصاله من النظام ككل.
5. تنميط العمل: وهذا يشير إلى أن العمليات الإدارية ومختلف الإجراءات في جميع المراحل يجب أن تكون مفصلة ومحددة وتصف بدقة الخطوات الرئيسية لكفاءة العملية الإدارية، وهذا التوصيف يقلل من الاختلافات الممكن حدوثها في العمليات، كما أن عدم وضوح الإجراءات يؤدي إلى ارتكاب أخطاء أثناء الإدارة، وبالتالي فإن تنميط العمل يتضمن تحديد الوقت بين مخرجات العملية الإدارية، وهذا الإجراء من شأنه أن يحدد نسق العملية الإدارية في مختلف الأقسام.

**ثالثاً/ فلسفة السينات الخمس:**

هذه الفلسفة تعني الالتزام بمبادئ خمسة من أجل تحسين ظروف العمل بهدف تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل وضمان السلامة المهنية من أجل تجنب الهدر. وقد سميت بالسينات الخمس لأنها كلمات يابانية تبدأ جميعها بالحرف (S) وتتمثل بالآتي (Michel, 2009):

- Seiton: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة القائمين على العمل.
- Seiso: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح لدى القائمين على العمل.
- Seiri : وتعني تصنيف فرز وتصفية.
- Seiketu: وتعني جعل المعايير السابقة جزءاً من إدارة مكان العمل.
- Shituke: وتعني التدريب وغرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين.

**أهداف الإدارة الرشيقة:**

اشارت (كرتات،2019: 39) إلى أهداف الإدارة الرشيقة وفق ما يلي:

1. الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد
2. خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
3. الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد بسبب حركات غير ضرورية للأفراد والمعدات
4. كما أن فكر الإدارة الرشيقة يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل تحسين بيئة العمل وتحسين مناخ العمل النفسي) علاقات العمل والعاملين.
5. تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) الصيانة الإنتاجية الشاملة مع خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
6. تشجيع بأنها والابتكار والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

**متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة:**

إن اعتماد أسلوب الإدارة الرشيقة كفلسفة إدارية في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه للمؤسسة الإدارية ومن بين أهم هذه المتطلبات بحسب (Nicole, and Thomas,2009:82) ، (بو قطف، 2015: 13) ما يلي:

1. دعم الإدارة العليا: فنجاح الأسلوب يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة، وذلك من خلال الالتزام الكلي بتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت من أجل إنجاح عملية تطبيق الأسلوب. والقبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية لتسيير الإنتاج والتوجه نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة، وتغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول النامية إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة وبأنها.
2. التعاون بين الإدارة والعاملين: اقتراحات الموظفين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي حيث يقوم المسير باستشارة الموظفين ومناقشة المشاكل والخروج بحل جماعي لها، إذ تعطى للعمال مسؤوليات جديدة لتحسين عمليات إنتاج المؤسسة، هذه الأعمال تسمح للعاملين من تقسيم جهدهم من جهة في أعمال روتينية متعودين عليها ومن جهة أخرى مهام غير روتينية للتفكير في الكيفية التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة وحل مشكلات الإنتاج والقضاء على الهدر، تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر: وجه الاختلاف بين إدارة المشاريع التقليدية والإدارة الرشيقة هو تجزئة مخرجات المشروع الى وحدات أصغر. العمل على تكامل مخرجات فرق العمل التأكد من أن المخرج النهائي موافق للمواصفات المطلوبة ومساعدة أعضاء الفريق على الإنجاز باستخدام الإدارة الرشيقة.
3. الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعا وكما: يعرف التدريب على أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبله ، فأسلوب الإدارة الرشيقة يتطلب الاعتماد

على عمال ومسؤولين ذوي كفاءة كبيرة تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في حينها وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد، وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بما بمطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى الآليات المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات وذلك من أجل ربح الوقت وتمكين العامل التنفيذي من إجراء عمليات صيانة وقائية أو بعدية فورية دون الاعتماد على قسم الصيانة، وتمكين العامل على خط الإنتاج من اكتشاف عيوب الجودة دون الاعتماد على تحليل قسم الجودة، والاعتماد على دورات تدريبية تحسيسية لجميع العمال دون استثناء من أجل شرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، مدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

4. التغيير في ثقافة المؤسسة: إن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو المسؤولين، فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادرا ويقبل المبادرة من أي مستوى إداري من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، وكذلك الحال بالنسبة للعامل البسيط الذي يجب أن يعي ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة ويعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير والهدر على مستواه ويجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة.

**معوقات الإدارة الرشيقة:**

تتمثل معوقات الإدارة الرشيقة في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية إنتاجية وقد اشارت اليها (كرتات،2019: 40) كما يلي

1. الإنتاج الزائد: حسب نظام الإدارة الرشيقة فإن الإنتاج الزائد يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للمؤسسة.
2. وقت الانتظار: هو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج أو تعطل الآلة
3. تحضير سيء للعملية الإنتاجية: يحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة.
4. الأخطاء غير الضرورية: هي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب عدم الجودة.

**الرشاقة الاستراتيجية:**

إن الرشاقة الاستراتيجية تتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المؤسسات الإدارية المختلفة، لكي تتكيف مع المتغيرات السريعة التي تحيط بها والقدرة على استغلال الفرص، وبلورة هذه الاستراتيجية بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وحيث ان الرشاقة الاستراتيجية تعني "القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة الغير مؤكدة، والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة" (سعد ،2017: 2).

**مفهوم القيادة الرشيقة:**

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وأن انطلاقة هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة فخلال الفترة الزمنية من 1980م إلى 1990م كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل.

ظهرت في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي بينت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة، وفي نهاية عام 1990م قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Lingungblom, 2012: 56).

تعتبر القيادة الرشيقة مدخل رئيسي لتطور المؤسسة واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، في عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم، وعليه فالقيادة الرشيقة مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين كما أن القائد يلعب دورا كبيرا في تعزيز روح التعاون ومدى قدرته على اقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفاعلية وفي جو مناسب (هجيره، 2019).

يوجد ثلاث ركائز للقيادة الرشيقة، وهي: القدرة على فهم وإدراك الاتجاهات والتغيرات والاحتمالات المستقبلية، وبناء قدرات ديناميكية فعالة، وتعزيز الثقافة الرشيقة من خلال التخلص من البيروقراطية وأي عمل أو ممارسة تساعد على الجمود والضعف، وعندما يتحقق الدمج والتنسيق بين هذه الدعائم الثالثة على النحو الأمثل، يمكن للمنظمات ان تحافظ على مكانتها واقتناص المزيد من الفرص وتحقيق الريادة والصدارة (أبو حمود، 2019).

**أهداف القيادة الرشيقة:**

يعتمد نجاح المنظمات على القيادة الرشيقة من خلال مواكبة التطورات، ويعد النمط القيادي أحد المعايير التي تحدد مدى نجاح المنظمة او فشلها، من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها كما تحافظ على بقاء واستمرار التنظيم وتدفع به الى الامام من أجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الايجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا وايجابيا في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق هدف عام (بن معتوق، 2017) ومن الرؤى الداعمة لذلك اتفق الباحثون (هجيرة، 2019) (Kaczor,2019) .

كما أشار (الغامدي، 2021) على ان القيادة الرشيقة من أهم الأنماط الإدارية التي يمكن ان تساعد القيادات على تحقيق الأهداف التنظيمية، وأبرزت الدراسات دور هذا النمط القيادي القائم على المرونة في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموائمة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف أخر يجسد له التحكم والسيطرة وتنفيذ السلوك الرشيق من قبل الإدارة العليا يشجع على احترام الأفراد من أجل إيجاد التحسين المستمر في المنظمة" (Hamouda, et al.2014:31)، كما "إن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على

المحبة والاحترام المتبادل" (الفتلاوي، 2017: 23) ويخلق نظاما يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة الحقيقية الاحتياجات العملاء" (كاظم، 2020: 66).

**مزايا القيادة الرشيقة:**

من مميزات القيادة الرشيقة بحسب (الفتلاوي،2017: 23) ما يلي:

1. تحقيق فهم أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها
2. تحقيق إنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
3. أن توفر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
4. إن أحد أهم مزايا القيادة الرشيقة هي السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.
5. يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاد هيكلية المنظمة وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة .

## المبحث الثاني: مفهوم المعرفة:

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، لذا أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى، لذا أصبحت حاجتها لامتلاك معرفة متميزة حاجة ملحة، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعرفة، باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، حيث تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بدون تكلفة إضافية.

وحيث أنه مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم " إدارة المعرفة" (عيشوش،2018: 1).

للمعرفة دور بارز في التقدم الذي يشهده العالم اليوم والتطور المعلوماتي، فقد تقدمت تلك الدول وتطورت بفضل اهتمامها بالمعرفة والعلم حيث أنه أساس ثورة المعلوماتية والاتصالات وغيرها، وقد عرف الإنسان المعرفة وتعامل معها منذ القدم منذ نشأته على أرض البسيطة، وازدادت المعرفة مع مرور الوقت بشكل تراكمي مشكلتاً الخبرات والمهارات التي يمتلكها الإنسان جراء الممارسات اليومية، وقبل البدء في تعريف مفهوم المعرفة نبدأ بتوضيح العناصر التالية التي هي النواة التي تتشكل منها المعرفة.

وفي ذلك أشار (الناصر، 2015: 17) بأن المعرفة "تُعد من أهم الموارد المنظمية في التنظيمات المعاصرة وخلافاً لغيرها من الموارد المنظمية الخاملة فإن تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة".

أما من حيث المفهوم الاصطلاحي والعام للمعرفة فإنه يشير إلى التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات والأبحاث وغيرها من وسائل تكوين المعلومة التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة والتي يتم تجميعها وتحليلها وتخزينها والوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون سبيلاً واضحاً للمعرفة والتي إذ أحسن التعامل بها سلوكياً فإنها تحقق ما يطلق عليه الحكمة (حمود، 2010: 41).

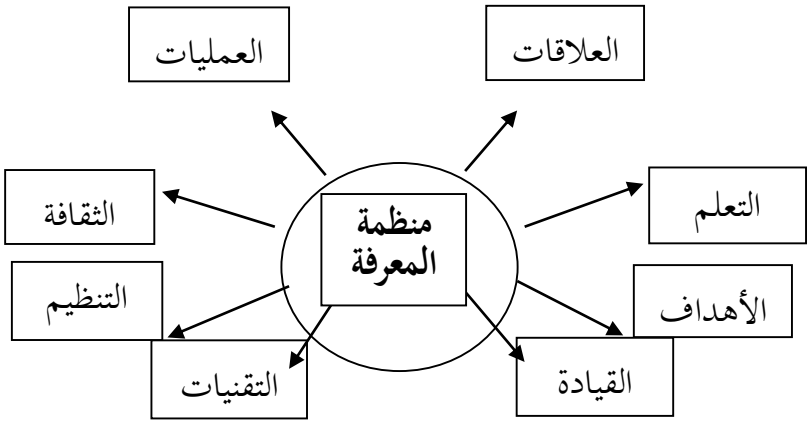
أما المعرفة فهي الفهم والوعي المكتسب من خلال الملاحظة والتفسير والدراسة حيث يتم تحويل المعلومات إلى خبرةُ عملية توجه سلوك من يستقبلها. وقد أوضح (البلاوي وحسين، 1426: 31-32) عدة تعريفات للمعرفة على النحو الآتي:

1. المعرفة هي المعلومات الموجودة في سياق ما، ويخص هذا التعريف وجهات النظر الخاصة بأصحاب المذهب العقلاني للمعرفة والمنطق الذي يستند على أن المعرفة مفيدة إذا لم يوجد تناقض داخلها، بحيث تضيف جديداً لبنية المعرفة الحالية.

**مفهوم وأهمية منظمة المعرفة:**

يمكن الإشارة بصورة مقتضبة للفوائد التي تحققها منظمة المعرفة من خلال الدور الفعال الذي تتطلع إليه من خلال إنجاز أهدافها، "وذلك بتقدير وضع المنظمة الفكري وبناء أواصر الثقة وتقوية العلائق بين الأفراد العاملين في المنظمة ثم اكتشاف وخلق المبادرات المبدعة بين العاملين وتطوير معارف ومدركات الأفراد وصقل قدراتهم ومهاراتهم وقابليتهم واستثمارها في المجالات الهادفة للمنظمة"(حمود،2010: 32). وتتجلى أهمية إدارة المعرفة من خلال الدور الذي تضطلع به في تحقيق متطلبات النهوض التنموي خصوصاً في المجتمعات النامية، إذ أن الدول المتقدمة تشكل لديهم المعرفة أهمية كبيرة في تكوين الناتج القومي الإجمالي. وهذه الحقيقة أشار إليها الله سبحانه وتعالى في القرآن بقوله ( يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤتي الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً) البقرة: 269. إذ أن التمعن جلياً بهذه الآية الكريمة يتضح بجلاء بأن الحكمة نتاج طبيعي للتراكم المعرفي وإن طبيعة الحكمة من شأنها خلق كل أفاق وبواعث التقدم والتطور المستهدف للفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء. ومن هنا يظهر بوضوح أن المعرفة تشكل الحصيلة الإنسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة في تطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الأهداف المراد إنجازها. والشكل التالي يوضح مكونات إدارة المعرفة داخل منظمة المعرفة:

**شكل رقم (2-3): مكونات إدارة المعرفة داخل منظمة المعرفة**



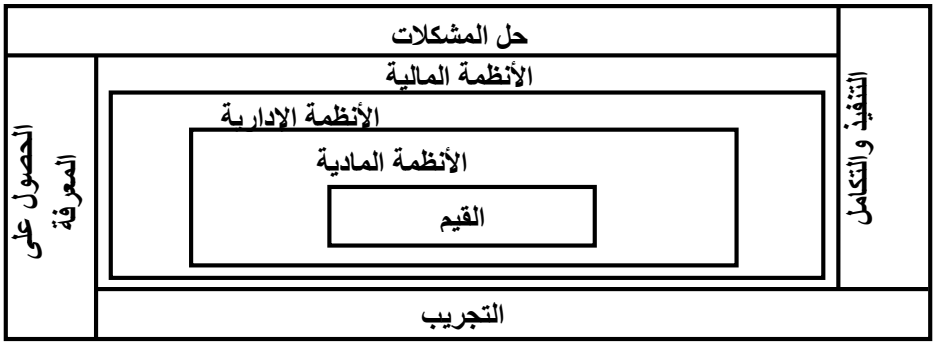

المصدر: الخيرو وجلال (2004)، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لعينة من القادة **نماذج إدارة المعرفة:**

لقد قُدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية ومن هذه النماذج بحسب ما يراه (حمود،2010: 73-76) بالآتي:

أولاً) نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة: ونموذج ليونارد بارتون (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة – المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

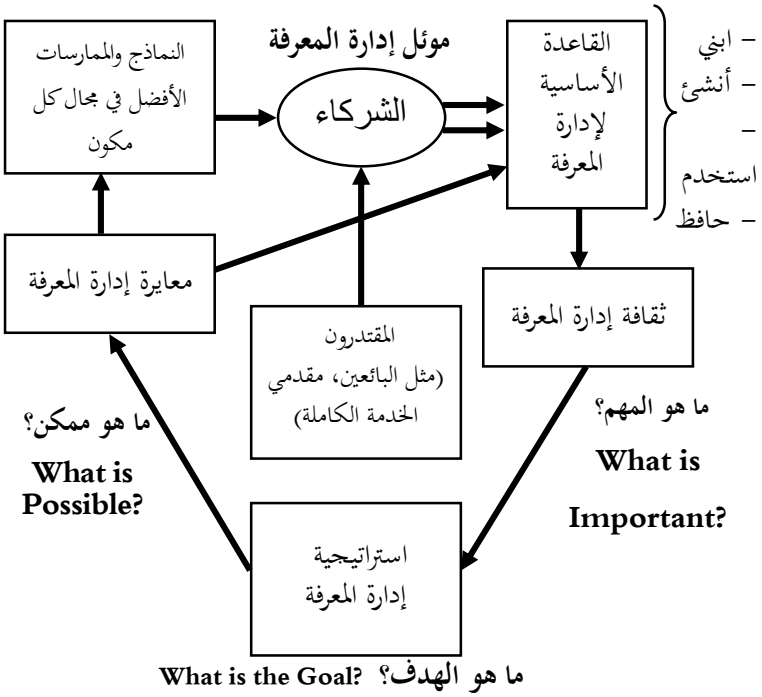
1. المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً منظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع.
2. المعرفة قد تكون متجسده أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسده في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار.

**شكل رقم (2-6) :نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة**




ثانياً) نموذج موئل لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E. Winnosky)، ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرة لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرة هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل.

**شكل رقم (2-7): نموذج موئل إدارة المعرفة**



المصدر : (حمود، 2010 :74)

ثالثاً) نموذج ديفيد سكايرم لإدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم (D. Skyrme)، ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية. وتتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

## المبحث الثالث/ تجارب دولية في الإدارة الرشيقة:

حظيت الإدارة الرشيقة باهتمام كبير في كل أنحاء العالم، حيث سعت المؤسسات العالمية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة باعتبارها تواكب التطورات التي تحدث ساعه بعد ساعه حول العالم من تطور في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وانتشار شبكات الانترنت حول العالم ساهم في ثورة الاتصالات التي يشهدها العالم، وبالتالي فإن العديد من المؤسسات العالمية قد اتخذت من مبادئ الإدارة الرشيقة نظاما لأعمالها ولقد شهدت هذه المؤسسات العالمية نجاحات كبيره نتيجة ذلك، وفي هذا المبحث يتناول البحث بعض التجارب العالمية لبعض الشركات التي اتخذت من مبادئ الإدارة الرشيقة نظاما لأعمالها.

### اولاً/ تجربة شركة تويوتا اليابانية:

يتم استعراض تطبيقات الإدارة الرشيقة من وجهة نظر تطبيقية بمعنى من وجهة نظر ممارساتها من قبل المؤسسات حيث يتم التركيز بالخصوص على دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات باعتبارها صاحبة الفضل والريادة في ابتكار هذا الأسلوب إن كان على مستوى المفاهيم أو على مستوى الممارسات محاولين في نفس الوقت استخلاص بعض الدروس والعبر المستفادة من إدارة إحدى أهم الشركات العالمية كشركة تويوتا اليابانية، الإدارة الرشيقة كفلسفة وطريقة تفكير يرجع تاريخها إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأت أفكار الإدارة اليابانية في الانتشار عبر العالم خصوصا في الفترة الممتدة من السبعينات إلى بداية التسعينات من القرن العشرين والفضل في ذلك كله يرجع إلى شركة تويوتا (Toyota) اليابانية لصناعة السيارات (عمر وطيب،2019: 22).

أظهرت شركة تويوتا اليابانية نتائج باهرة من حيث ارتفاع نسبة المبيعات والطرق والأساليب المستعملة في التصنيع معتمدة في ذلك على عدة مناهج ونظريات وممارسات إدارية طورتها هذه المؤسسة عبر عقود من الزمن بدءا من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT: Time In Just) وصولا إلى نظام تصنيع شامل سمي بنظام تويوتا للإنتاج (TPS: System Production Toyota) ليتطور هذا النظام بشركة تويوتا فيما بعد وتشمل مبادئه نواحي عدة ويعرف بعد ذلك اصطلاحا بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean Management)، (عمر وطيب،2019: 22).

تعتبر الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا نظاما متكاملا تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل الشركة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج. فهي ترتكز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر،

وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموائمة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة، كما في هدف استقطاب الطاقات البشرية وتوظيفها وتدريبها. لقد جسد مفهوم الإدارة الرشيقة بشركة تويوتا اليوم أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة والتفرد بها أيضا من خلال:

1. الجمع بين تعاليم المكان الجامد وتطوير العمل المتسم بالمرونة، ثم من خلال اعتماد المعيار القياسي للعمل بما عرف عنها من صرامة، ومعيار مرونة العاملين في شغل أو اكتساب مهارة أكثر من عمل في آن واحد.
2. من خلال الولوج في قطاعات كانت تعتبر المتنوعة ومحدداته الخطرة.

## المبحث الرابع/ العلاقة بين الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية:

### المقدمة:

تتناول الدراسة في هذا الفصل العلاقة بين الإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة، من خلال ممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية، وسوف يتم تناول العلاقة بينهما، بالإضافة الى علاقة تطبيقات المعرفة بمتغيرات أخرى مثل الموارد البشرية، او بالمعلومات، أو بتكنلوجيا المعلومات، وبالقيادة الإدارية الرشيقة وبالرشاقة التنظيمية.

### إدارة المعرفة في المنظمات والأجهزة الحكومية:

حاولت المنظمات الحكومية في مختلف دول العالم مواكبة التطورات العلمية، وظهرت فيها مفاهيم العولمة الحديثة نتيجة ثورة الاتصالات والتقنيات والمعلوماتية التي تنامت بشكل كبير في العمل الإداري الحكومي، وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تغيرات اجتماعية وتقنية وبيئية واقتصادية كبيرة على المستوى العالمي، واستمرت هذه التغيرات، إذ انتقل العالم إلى عصر المعلومات، مما يجعل المنظمات العامة والخاصة جميعها، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع تتعرض إلى ضغوطات متزايدة من أجل زيادة تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل بطاقة إنتاجية عالية، وتعتبر إدارة المعرفة أحد تلك التطورات، وقد عملت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية اسوة ببقية دول العالم من الاستفادة من تطبيقات المعرفة الحديثة في مؤسساتها الحكومية.

وفي ذلك فقد أشارت (حنان،2020) انه "يعتبر تحسين إدارة المعرفة في الأجهزة والمؤسسات الحكومية أمراً ضرورياً لتطوير أداء تلك المؤسسات، وزيادة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ولتعزيز قيم خدمة المجتمع على الوجه الأمثل، وهو الهدف الأسمى الذي يجب على تلك المؤسسات الحكومية وضعه على رأس سلم أولوياتها". ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية، يجب على المؤسسات زيادة كفاءة كوادرها التي تعمل على تقديم الخدمات العامة من خلال ربط إداراتها المختلفة بأنظمة معلوماتية متجددة ومبتكرة، للاستفادة من قاعدة معارف أوسع، قادرة على توفير التكامل بين الأهداف المرسومة والسياسات المطبّقة.

كما تحتاج المؤسسات الحكومية أيضاً، وبهدف تحسين إدارة المعرفة فيها إلى تطوير أنظمة المساءلة، وتخفيف المخاطر من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بشكل أسرع، مدعومةً بالحصول على معلومات متكاملة وشفافة عبر جميع أطرها التنظيمية وكل هذا لا يأتي الا بتطبيقات إدارة المعرفة الحديثة.

كما تحتاج المؤسسات الحكومية إلى تقديم خدمات أفضل وأكثر فعالية من حيث التكلفة مثل تعزيز الشراكات مع الجمهور، بهدف الوصول إلى المعرفة والخبرة، وتمثل تعبيراً عن حاجات المجتمع، ليتم استخدامها في إطار تطبيقي عملي، يجعل من المعرفة أداة ذات قيمة خدمية مجتمعية. ولا تزال مقاومة الموظفين للتغيير هي أكبر عائق أمام التغيير الناجح في المؤسسة

الحكومية، حيث يجب معالجة قضايا إدارة التغيير كممارسات عمل جديدة، كما يجب تقديم طرق جديدة للمعالجة وتنفيذ المهام، من خلال تقديم حوافز للموظفين للتعلم والتطوّر المعرفي؛ ووضع خطط جيدة تضم مشاركة الموظفين في جميع مراحل عملية التغيير تلك، ووضع برامج مماثلة لتشجيع تفاعلات المواطنين والتعاطي مع الحكومة.

في السياق فقد اشارت دراسة (الحمودي، ب ت) الاستطلاعية، عن إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي هدفت الى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة واهميتها ومتطلبات تطبيقها في الفكر الإداري المعاصر، كما هدفت الدراسة الميدانية الى التعرف على اتجاهات مديري ومديرات الأجهزة الحكومية نحو إدارة المعرفة كما هدفت أيضا إلى التعرف على آراء المديرين في مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في دعم القيادات الإدارية لنظام إدارة المعرفة، توافر الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، توافر التقنيات الداعمة للمعرفة وقد أظهرت نتائج الدراسة ان منظمات القطاع العام تهتم بتقنيات إدارة المعرفة بشكل رئيسي سواء على المستوى التقنيات والتجهيزات او على مستوى نظم وقواعد وبرامج المعلومات من أجل أداء الأعمال، إلا أنها لا تركز على اتاحة الفرصة لجميع العاملين للحصول على المعلومات من جميع مصادرها المتاحة.

وجاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لتؤكد على قياس الأداء حيث تم تأسيس المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية العامة بشكل مؤسسي مدعوم بمؤشرات قياس الأداء بطريقة تعزز المساءلة والشفافية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030)، وفي قطاع التعليم تشكلت هيئة تقويم التعليم والتدريب وتتضمن على: المركز الوطني للتقويم والاعتماد الاكاديمي، والمركز الوطني للتقويم والاعتماد التقني والمهني والمركز الوطني للقياس (هيئة تقويم التعليم والتدريب).

وبرز دور الإدارة الالكترونية بتطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء تفعيل عمليات إدارة المعرفة التي تركز على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات، فإدارة المعرفة تمكن من زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات وترتقي بجودة الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين بأنها. وتعتبر المعرفة المصدر الاستراتيجي للرشاقة التنظيمية المحققة للميزة التنافسية للجامعات، لكن تعاني غالبية الجامعات من قصور في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بدأ من اكتساب المعرفة وتبادلها ثمـ أثرائها وتطويرها، وانعكس ذلك سلبياً على البنية التنظيمية والاجراءات الإدارية والاتصال الوظيفي والعلاقات المجتمعية والثقافة التنظيمية الداعمة لذلك (الهادي،2015: 369-398).

**إدارة المعرفة وعلاقتها بالإدارة الرشيقة:**

من المعلوم أن المعرفة أساسا اعتمدت على الحداثة والتطور الذي حدث ومازال يحدث يوما بعد يوم في تقنيات التواصل ووسائل الاتصال وشبكات المعلوماتية وكل ما هو حديث حيث أن المحور أخذت من تلك التقنيات والتطورات التي طرأت على العالم وأدخلتها مجال العمل الإداري وفق مفاهيم حديثة ومتطورة، وفي السياق فان أنماط الإدارة في المنظمات الإدارية المختلفة قد أخذت هي أيضا في التطور والتحديث وظهرت أنماط عديدة حديثة منها ما يطلق عليه بالإدارة الرشيقة والتي تعتمد أيضا على الحداثة شانها شان المعرفة وتطبيقاتها، وهي بالإضافة لاعتمادها على الحداثة فقد أخذت المعرفة وتطبيقاتها وابعادها كأساس لإدارة النمط الإداري الرشيق في المؤسسات والمنظمات الإدارية الخاصة والحكومية.

وحيث ان عمليات إدارة المعرفة هي تلك العمليات التي تمكن المنظمة من التعرف على قدراتها المعرفية على المستويين الفردي والجماعي والاستفادة من تلك القدرات للوصول بأدائها الى اعلى مستوى ممكن من الفعالية وحيث ان هذه العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، في السياق فانه تواجه المنظمات العديد من التغييرات

والتطورات المتسارعة، في العديد من المجالات، منها الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، سواء أكان ذلك بظهور العولمة وحرية الاتصال وازدياد حدة المنافسة والانفتاح وتبادل المعلومات، أو من زيادة وعي المستهلك بحقوقه مما شكل ضغوطات على هذه المنظمات لتحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة ولاستمرارية والبقاء في الاجل الطويل يعتمد على مدى رشاقتها الإدارية والاستراتيجية والتنظيمية وإدراكها للريادة والتمييز في مجال عملها.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها بأنهاية، والتنافسية، التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، بحيث تتمكن المؤسسات من القيام بعمليات إدارة المعرفة بأكبر قدر ممكن لتحسين الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسات الاهلية، ونظرا لأهمية إدارة المعرفة "أصبحت في عالمنا اليوم، إحدى وظائف المنظمات المعاصرة مما يستلزم استراتيجية وظيفية خاصة بهذا الميدان الوظيفي، واستراتيجية إدارة المعرفة الكيفية، هي استراتيجية وظيفية للمنظمات التي ينصرف نطاق عملها على توليد المعرفة في حقيقتها، وهي الاستنتاج المتأتي من ربط المعلومات مع بعضها البعض ومع ما هو معروف في الوقت الحاضر" (مساعدة،2013: 267).

**البناء الاستراتيجي الرشيق لإدارة المعرفة:**

أدركت المنظمات التي تسعى للنجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الاجل الطويل يعتمد على مدى رشاقتها الاستراتيجية وادراكها للريادة والتمييز في مجال عملها .فالرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة، في السياق تعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في بيئة الأعمال كوظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق منتجات وخدمات جديدة بشكل نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة"، (Idris & Al-Rubiae, 2013:71)، في السياق فان البناء الرشيق هو مجرد محاولة لتطبيق الإدارة الرشيقة والتي تنشأ من نظام الإنتاج والبناء، والتي تهدف إلى إدارة وتحسين عمليات البناء مع الحد الأدنى من التكلفة والقيمة القصوى التي كتبها احتياجات العملاء، وبعد سنوات من التطوير، ظهرت هناك بعض الدراسات التي تربط الإدارة الرشيقة مع إدارة المعرفة، وأساليب تنفيذ التصميم، والتقنيات والأدوات ذات الصلة التي تم إنشاؤها، (Jamil&Fathi,2016:638).

**أهمية الرشاقة الاستراتيجية في منظمات المعرفة:**

أن الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة تتمتع بأهمية كبيرة؛ لما لها من تأثير على المنظمات من المزايا التنافسية مع نجاحها وبقائها في سوق العمل والمنافسة من خلال تعزيز التفكير الاستراتيجي المستقبلي، وضبط التغيرات والسيطرة عليها وتجنب التهديدات، بما يؤدي للتفوق. وقد أشار بعض الباحث ومنهم (هنية،2016)، (الكبيسي ونورى،2013)، (الصانع،2013) لأهمية الرشاقة الاستراتيجية في منظمات المعرفة من خلال النقاط اليه:

1. تعتبر الرشاقة أحد المتطلبات الجوهرية لبقاء واستمرار نجاح المنظمة حيث أنها ميزة تنافسية تتراكم لتصبح مستدامة، الأمر الذي سيمكن المنظمة من امتلاك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين.
2. أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة.

3. أنها تمكن الاستفادة من الفرص في السوق المضطرب، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية لكنها بديل التخطيط الاستراتيجي.
4. تؤكد الرشاقة على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.
5. تقوم الرشاقة بتجسيد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغير المستمر؛ لأنها تساعد في اعداد المنظمات لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات عادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ إجراءات وازالة العوائق أمام التغيير.
6. تمنح الرشاقة المنظمة إطار عمل مرن، بحيث تمكنها من النجاح والتفوق؛ وذلك عن طريق منح فرق العمل صلاحية واسعة في اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة .
7. تهتم بوجود مفهوم مشترك بين الاستراتيجيات وتنفيذها.
8. يعد وجود الرشاقة في المنظمات وسيلة لإدارة التغيرات غير المتوقعة والمخاطر التي تواجهها من قبل المنظمات الأخرى.
9. توفر الرشاقة الاستراتيجية للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات التي تشهدها البيئة الخارجية وتؤهلها لإيجاد طرق مبتكرة تنافس من خلالها في أي ظروف، من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها، كما تساهم في صياغة رؤية استراتيجية تعبر م خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا.

**إدارة المعرفة الرشيقة:**

أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وإدارة عمليات المعرفة المختلفة وتطبيق المعرفة الناجمة عنها في تنفيذ أنشطة الشركات وعملياتها تمثل جوهر الرشاقة الاستراتيجية (المحاميد، 2015). وقد تم تعريف مفهوم إدارة المعرفة الرشيقة بأنها هي الحصول على المعلومات الصحيحة، في شكلها الصحيح، للأفراد وبالوقت المناسب، وضمن الشروط النظرية والمشاكل التي تنشأ من الحصول على المعلومات للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب من خلال تحديد المعلومات الصحيحة (Rooke,etal.,2010:17) ولتوفيرها للمنظمات الصناعية عالية التقنية المبتكرة المنتجات ذات الأداء العالي، والهدف من هذا العمل يركز على عنصرين بحسب (Zapp,etal.,2013:446) هما:

1. توفير خدمة ممتازة للعملاء من خلال فريق متخصص داخل المنظمة وفي جميع أنحاء العالم.
2. حفظ ونقل الاختصاص والخبرة بين الموظفين داخل المنظمة.

وتسعى المنظمة لتطوير ترسانتها المنهجية التي يجب أن تكون واضحة ودقيقة وسهلة الاستخدامات من أجل زيادة الأداء وكفاءة خدمات العملاء الرئيسية التي لها القيمة المضافة العالية و لها تأثير هام على صورة علامتها التجارية (Zhao,etal.,2016:78).

**أهمية إدارة المعرفة الرشيقة:**

هناك علاقة بين آداء المنظمة وإدارة المعرفة من وجهات نظر الباحثين المختلفة، ووصفت المعرفة كجزء طبيعي من تطوير المنتجات، ولذا ينبغي أيضا أن تدرج في نظرية بشأن علاقتها بعمليات المنظمة الأخرى، ووجد الباحثون أن شكلا من مبادئ الرشاقة يمكن تطبيقها على جميع الأنواع تقريبا للعمل المعرفي، بما في ذلك تطوير المنتجات، وأن تنفيذ مبادئ الرشاقة ويمكن

أن تولد فوائد عديدة. وهنالك ستة مبادئ للمدراء يجب أن تتبع من أجل خلق النهج لإدارة المعرفة الرشيقة وتخصيص الأنسب لمنظماتهم، وهذه المبادئ الستة بحسب (Zhao,etal.,2016:79) هي:

1. القضاء باستمرار على دوران العمل.
2. نسعى جاهدين لجعل المعرفة الضمنية صريحة.
3. تحديد الكيفية التي ينبغي للعمال التواصل بها.
4. استخدام أسلوب علمي محدد لحل المشاكل بسرعة.
5. الاعتراف أن النظام الرشيق هو التقدم في العمل.
6. امتلاكها قادة كشعلة للطريق، ومن المثير للاهتمام أن أساسها الرشاقة ومبادئ الأداء للمنظمة، كما توضح النظرية المقدمة، للعديد من المؤلفين قبل وبعد بحث وتتميز المعرفة باعتبارها جزءا هاما من عمليات المنظمة.

**الابعاد الأساسية لتكوين إدارة المعرفة الرشيقة:**

هناك مجموعة من العناصر الرئيسية في تكوين إدارة المعرفة الرشيقة والتي تساعد على استمرارها داخل المنظمة وهي:

1. التفكير الرشيق: يركز Lean Thinking على إزالة العقبات التي تعيق التدفق المتواصل من إجراءات العمل وفقا لرشاقة التفكير وتحديد "القيمة" هو الخطوة الأولى في الفكر الرشيق. والخطوة الثانية هي تحديد القيمة في الأنشطة الفردية. وبهذه الطريقة، توفر إمكانية التعرف على الإجراءات التي تمثل أو تنشأ الأفكار ( Vlachos& Bogdanovic,2013:355). وفي كثير من الحالات، والتحولات الرشيقة هي التغييرات الجذرية التي تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة لتكون ناجحة (Salehi&Yaghtin,2015:300).
2. القيادة الرشيقة: القيادة لا يمكن أن تكون ذات قيمة مضافة، لأن القيادة يمكن أن تحدد فقط الإطار اللازم لخلق القيمة المثالية، والقائد هو المدرب الذي يخلق الاستراتيجية، ويبني الفريق وتطوير مهاراتهم. والقيادة الرشيقة ليست بديلا ولا ميزة إضافية، فالقيادة الرشيقة هي الحلقة المفقودة بين الأدوات الرشيقة والتعلم والتحسين المستمر لتنظيم التفكير الرشيق(Mensik,2015:19).
3. الإدارة الرشيقة: يرى (Kadarova&Demecko,2016:11) بان الإدارة الرشيقة هي النقل، الجرد، الحركة، الانتظار، والإكثار من المعالجة، وتقليل العيوب، وزيادة المواهب، وأنها إعادة تحسين جودة الأداء، وانخفاض مستويات المخزون، والكفاءة العالية، وزيادة رضا العملاء، وتحسين معنويات الموظفين ومشاركة والأرباح العالية.
4. ذكاء الأعمال: ذكاء الأعمال واحده من أبعاد المعرفة الرشيقة وهو مجموعة من التقنيات والأدوات لتحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لأغراض تحليل الأعمال، وتقنيات ذكاء الأعمال قادرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات غير المهيكلة للمساعدة في تحديد وتطوير وخلق فرص عمل استراتيجية جديدة (Uçaktürk,etal.,:2015:235) ويتألف ذكاء الأعمال من مجموعة من الأدوات لتحويل البيانات إلى معلومات لدعم اتخاذ القرار. بمعنى آخر، يشير ذكاء الأعمال إلى مجموعة طرق اكتشاف المعرفة من البيانات باستخدام مجموعة من التقنيات التحليلية، كاستخراج البيانات وتحليل أداء المنظمة، وتمكّن المنظمات من زيادة الإيرادات والقدرة التنافسية (Bach,2016:996) .

ويرى (Kubina,etal.,2015:301) بأن ذكاء الأعمال هي أنظمة توفر جمع وتخزين وتحديث البيانات المهيكلة من مصادر مختلفة، وتسمح للمديرين بالعمل مع البيانات المتغيرة ديناميكيًا وتحليلها وفهم ما يؤدي في النهاية إلى تسريع الحصول على المعلومات ذات الصلة واستخدامها الفعال في عمليات الحوكمة وصنع القرار في المنظمة.

**بأنها الرشيق والمعرفة:**

يرى (Sehested&Sonnenberg,2011) ان بأنها الرشيق هو حول العمل بكفاءة مع المعرفة، وهو حول الكسب بالسرعة الذكية، والابتكار الرشيق يساعد المنظمة بالتمركز بمواقع المنافسة الفعالة. فبأنها الرشيق هو العمل مع الوسائل الرشيقة لتعمل بشكل منهجي للقضاء على جميع العمليات غير ذات القيمة المضافة من أجل تحقيق الأهداف مع أقل جهد ممكن.

**الإدارة الرشيقة وممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية:**

تلعب الإدارة الرشيقة من خلال تطبيقات المعرفة دورا محوريا كبيرا في الأجهزة الحكومية، حيث أنه ومع دخول التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية عبر تطبيقات المعرفة في المؤسسات الحكومية استطاعت تلك المؤسسات الحكومية تحقيق الكثير من الخطط والأهداف بتفعيلها تطبيقات الإدارة الرشيقة وذلك من خلال ابعاد الرشاقة وتطبيقها في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وحيث تتمثل تطبيقات الإدارة الرشيقة في:

1. رشاقة الاستشعار: هي القدرة التنظيمية على فحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي في الوقت المناسب في المؤسسات الحكومية (Park,2011: 24) وتشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية المحيطة بالمؤسسات الحكومية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسات الحكومية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث التي يتجلى فيها التغيير البيئي وتنقيته من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفا بالأحداث، الذي يتجلى فيها التغير
2. رشاقة عملية اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة؛ لتفسير الاثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال في المؤسسات الحكومية دون تأخير، وتحديد الفرصة كيفية إعادة تكوين الموارد والتهديدات القائمة على تفسير الأهداف، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (Park,2011: 25).
3. رشاقة التطبيق/ الممارسة: هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات في الأجهزة الحكومية، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (العابدي، 2012: 147).

كما ان هنالك تحديات عديدة تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية، وفي ذلك فقد اشارت دراسة (كرتات،2019) والتي تناولت الإدارة الرشيقة في المؤسسات الحكومية ممثله في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود بعض التحديات والصعوبات التي تواجه الأجهزة الحكومية في تطبيق الإدارة الرشيقة ومنها انه تتمثل معوقات الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في مختلف أشكال الهدر التي من الممكن أن تصادف أي عملية ادارية، حيث تتمثل التحديات في الإنتاج الزائد حسب نظام الإدارة الرشيقة فان الإنتاج الزائد يسبب هدرا في المساحة والموارد المالية للأجهزة الحكومية.

كذلك تواجه تحديات في وقت الانتظار وهو وقت ضائع ناجم عن تدفق سيء في خطوط الإنتاج، وتحضير سيء للعملية الإنتاجية ويحدث هذا بسبب التقنيات الكلاسيكية، فالإدارة الرشيقة تركز على فكرة تنميط ووصف جميع المراحل باستعمال أساليب وتقنيات تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقات المعرفة وكذلك المخزون حيث تعتبر الوحدات المخزنة هدرا في المال والمساحة، كذلك من التحديات الاخطاء غير الضرورية وهي الأخطاء الناجمة عن عملية التصنيع والتي تسبب ضعف الجودة للخدمات الحكومية المقدمة.

في السياق فقد ظهرت الحاجة لتطبيقات المعرفة المختلفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تواجه الأجهزة الحكومية والمؤسسات الحكومية موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات(الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشله.

**أهمية المعرفة للأجهزة الحكومية:**

المعرفة وتطبيقاتها تتجلى أهميتها للأجهزة الحكومية في بعض النقاط والعناصر والتي تتمثل بحسب (الزطمة،2011: 18-19)، (السلمي،2002: 205) فيما يلي:

1. يعتمد قرار إنشاء المؤسسة الحكومية او الجهاز المنظمي الحكومي في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف العمل وتوقعات الطلب على الخدمات الحكومية، ونوعيات المستفيدين المرتقبين للخدمات الحكومية وتفضيلاتهم.
2. تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة الحكومية والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة في الدولة.
3. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة في الأجهزة الحكومية، فعالية وكفاءة ما تقوم به المؤسسة الحكومية المعنية من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة الحكومية وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
4. يمثل تخطيط العمليات الإدارية المختلفة في الأجهزة الحكومية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحداثة تلك المعرفة.
5. لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، لكن يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات الحكومية المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المؤسسات الحكومية وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

6. تحتاج الأجهزة الحكومية المختلفة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم الخدمات المقدمة للمواطنين والمستفيدين الآخرين من خدماتها أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات تقديم الخدمات الحكومية المختلفة في التوقيت الصحيح.

مما سبق يخلص إلى حقيقة مهمة هي أن الأجهزة الحكومية في حقيقتها تعيش على المعرفة، وتنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

## المبحث الخامس: الدرسات السابقة:

### مقدمة:

تناولت هذه الدراسة ودراسات أخرى كثيرة موضوع دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث ألقت الضوء على أهمية الإدارة الرشيقة، وفي ضوء مراجعة الباحث لعدد من الدراسات، وجد أن هناك الكثير من الدراسات التي بحثت في موضوع الإدارة الرشيقة ومحاور أخرى كلها تصب في خانة أهمية الإدارة الرشيقة وأهمية دورها، وفي هذه الجزء من الدراسة يحاول الباحث استعراض عدد من الدراسات التي يرى انها ذات علاقة بصورة أو بأخرى بموضوع الدراسة الحالية، لذا حاول الباحث ومن خلال بحثه عن دراسات مشابهه أن يجد بعض المقارنات والمقاربات بين دراسته الحالية والدراسات السابقة التي تحصل عليها، حيث تم التطرق إليها بالتفصيل وهي كما يلي:

### المحور الأول/ الدراسة المتعلقة بالإدارة الرشيقة:

دراسة علي **(2021)**، بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة 63.11% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

دراسة **العدوان (2021)**، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية، هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية، وذلك بالكشف عن تحقيق هذا التطبيق للفاعلية المطلوبة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. وتتناول الدراسة خمسة محاور أساسية (مبادئ) لمفهوم الرشاقة، وتتضمن: التركيز على العملاء، توافر معايير العمل، التخلص من الفاقد في العمل، انسيابية العمل، التحسين المستمر. ولضمان تحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة العشوائية، حيث تم توزيع (263) استبيانا، وتم استرداد (234) منها، أي ما نسبته (89%) من الاستبانات صالحة لغايات هذه الدراسة.

قدمت الدراسة المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالرشاقة الإدارية، والمؤثرات على عملية التطبيق من معوقات ومتطلبات الجاهزية وعوامل النجاح. واستخدمت الأساليب والاختبارات الإحصائية الوصفية والتحليلية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: هناك أثر لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على مدى الفاعلية المتحققة، ووجدت علاقة موجبة طردية بين تطبيق مبادئ الرشاقة الإدارية والفاعلية في الشركة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين محاور المفهوم موضوع الدراسة. وأكدت الدراسة إمكانية نقل أنموذج الرشاقة الإدارية من بيئة المنظمات الصناعية إلى بيئة المنظمات الخدمية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تجربة إدارات الفروع فيما يتعلق بتطبيق المبادئ التي حققت مستويات عالية من الفاعلية في تطبيقها، ونقلها إلى الفروع التابعة للشركة.

في ضوء عمليات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي، دراســة ميدانية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة، وذلك بتشخيص واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في ضوء بعض عمليات إدارة المعرفة ،ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية للرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الى عدد من النتائج منها اتفاق عينة الدراسة على تصميم قاعدة معرفية إلكترونية تمكن من نشر المعرفة لدعم الرشاقة التنظيمية، ودعم مناخ يسوده المسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة الرشيقة سعياً للتنافسية،

دراسة **عبد الله (2020)**، بعنوان: درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجدي، تهدف الدراسة الى كشف العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، بالإضافة الى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي التي تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية-الجنس-الدرجة العلمية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة مكونة من محورين المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية، وبلغ عدد فقراتها 67 فقرة وطبقت على عينة قوامها 127 عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة بنسبة 55% من مجتمع الدراسة الأصلي، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزي لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية تعزي لمتغيري الجنس والدرجة العلمية ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

### المحور الثاني/ الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

دراسة **الشنطي والشريف (2019)**، بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية -قطاع غزة، هدفت إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات، وتوصلت الى عدد من النتائج منها أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة يؤثر بدرجة كبيرة على الرشاقة الاستراتيجية، وأتت عملية تخزين المعرفة بالمرتبة الأولى وأخيرا عملية اكتساب المعرفة، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية. وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية،

وأكثر عملية ارتباطا هي تطبيق المعرفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي عمليات إدارة المعرفة تعزى الى متغير الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والمسمى الوظيفي.

دراسة **الرقب (2011)** بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. منهج الدراسة وأداتها قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (334) استبانة بنسبة 84,34%، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، كما أظهرت وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

دراسة **الزائدي (2008)** بعنوان: درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي وما يكشفه من تحديد نقاط قوة أو ضعف في محافظة الطائف. وحصر وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف والبالغ عددهن (248) مشرفة تربوية في العام الدراسي 2007، وأن عدد أفراد عينة الدراسة هو (237) مشرفة تربوية. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، فيما ينسب إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة الإشرافية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات التربويات حول درجة الممارسة جاءت لصالح متغير المؤهل العلمي دون غيره.

## 3. الخاتمة:

وفي الختام يظهر بوضوح أن الاعتماد على الإدارة الرشيقة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح في تنظيم وتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة. ففي ظل التحديات المستمرة والتطورات السريعة في البيئة الحكومية، تصبح القدرة على تكامل المفاهيم الرشيقة مع أهداف إدارة المعرفة أمرًا حاسمًا.

تُعَدُّ الإدارة الرشيقة منهجًا يعتمد على الكفاءة والتحسين المستمر، حيث يسهم في تعزيز التفاعلية والاستجابة الفعّالة لاحتياجات المشروع. تقوم الإدارة الرشيقة بتشجيع التعاون وتقليل التكلفة الزمنية، مما يسهم في تحسين أداء المشروع وتحقيق أهدافه بفعالية أكبر. ومن خلال تبني الأجهزة الحكومية السعودية لهذا النهج، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في الجودة، وكذلك في إدارة المعرفة داخل الهيكل التنظيمي. كما يُشكّل الارتقاء بمفاهيم الإدارة الرشيقة خطوة نحو التميز والاستدامة في ظل التحولات السريعة.

يعزز دمج الإدارة الرشيقة مع مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية الفعالية والمرونة، مما يجعلها على استعداد لمواكبة التحولات المستمرة وتحقيق التميز في خدمة المواطن وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ومن خلال ما سبق ذكره يوصي الباحث:

- تبني الأجهزة الحكومية للأسلوب الرشيق كإطار عمل أساسي لتنفيذ مشاريع إدارة المعرفة.
- توفير التدريب وورش العمل للموظفين لفهم فلسفة الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في سياق المشاريع.
- بناء حلول تكنولوجية تسهم في تعزيز إدارة المعرفة وتيسير عمليات التواصل والتبادل.
- تشجيع الهياكل التنظيمية على تعزيز ثقافة التحسين المستمر والتعلم من التجارب والأخطاء.
- تشجيع الموظفين على المشاركة الفعّالة في عمليات اتخاذ القرار وتطوير المشاريع.
- تعزيز الشفافية في جميع الجوانب، مما يساهم في بناء الثقة بين فرق العمل والمعنيين.

## 4. مراجع الدراسة:

**اولاً/ الكتب:**


- البيلاوي، حسين وحسين سلامة عبد العظيم. (1426). *إدارة المعرفة مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة*. الرياض: الدار الصوتية للتربية.
- الجنابي، أكرم سالم حسن. (2013). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحنيطي، رغد. (2019) *أثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخالدي، إبراهيم بدر. (2011). *معجم الإدارة*، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد. (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. بيروت: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). *منظمات التعلم*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة.
- العلي، عبد الستار وعامر قنديلجي وغسان العمري. (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكبيسي، عامر. (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مساعدة، ماجد. (2013). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، وحالات تطبيقية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الناصر، عامر عبد الرزاق. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة.
- نجم، نجم عبود. (2008). *إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. الطبعة الثانية منقحة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.

**ثانياً/ الدراسات والبحوث المنشورة وغير المنشورة والأوراق العلمية:**


- أحمد، لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأوليمبية المصرية (منشورة). *مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، المجلد (4)، العدد (8)*، بني سويف، ص114-140.
- أبو حمود، محمد. (2019). نموذج شامل وعملي للرشاقة المؤسسية. *مجلة منارة العلم بمركز الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن. العدد (6)*.
- بن وارث، عبد الرحمن وجابة، أحمد. (2016). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية. جامعة باجي مختار عنابة، *مجلة العلوم الاقتصادية المجلد (17)، العدد (2) الجزائر*.
- بن معتوق، حمزة. (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. مجلد (5)، العدد (11)*.
- البناء، حسين موسي قاسم. (2015). *أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، دراسة على المصارف التجارية الأردنية*. أطروحة دكتوراه (منشورة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- بو قطف، محمد. (2015). *التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية*. مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، الجزائر.
- الحارثي، غازي والفايدي، ياسر. (2020). *دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع*. شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان "دور العلوم الإنسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، إسطنبول، تركيا.
- الحمودي، سلوى بنت عبد الله. (ب ت). *إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية*. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض.
- الخيرو، قتيبة صبحي أحمد وسحر جلال. (2004). *أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات*. المؤتمر الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
- السعيد، داؤود. (2018). *أثر أنماط القادة على نجاح إدارة التغيير بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير*. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- سعد، عمر محمد ذياب. (2017). *دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية*. دراسة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة.
- الشنطي، محمود، والشريف، تحرير. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية –قطاع غزة (منشورة). *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد (2)، العدد (1)*، جامعة العيف للعولمة والتكنولوجيات، الإمارات العربية المتحدة.
- الصانع، ايمان. (2013). *أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية للفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

- عابد، حنان درويش. (2020). *تحسين إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية*. صحيفة المدينة اونلاين، مؤسسة المدينة للصحافة والنشر، منتدى تحسين إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية / https://www.al-madina.com.
- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية بكلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (80)، العدد (80)*. ص.635-748.
- عبدالباري، أشرف السيد ويوسف، شريف محمد محمد. (2021). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية: بالتطبيق على شركة مصر للطيران. *المجلة العربية للإدارة. مجلد (45)، العدد (1)*، القاهرة.
- العابدي، علي. (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (24)*، ص147-174.
- العدوان، ياسر مناع. (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء عمادة البحث العلمي، المجلد (21)، العدد (1)*، الزرقاء، ص 60-73.
- عضوم، حسام صبحي. (2020). *أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق بأنها الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا*. دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- عودة، فراس محمد عبد. (2010). *واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمر، مهدي وطيب، هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. *مجلة اقتصاديات الثروة (JEGE)، المجلد (1)، العدد (2)*.
- عيشوش، عواطف. (2018). *أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال*. دراسة دكتوراه اقتصاد وإدارة معرفة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكره، الجزائر.
- الغامدي، نوال. (2008). *إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة: دراسة على واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية -جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، عائض سعيد. (2021). *مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. جامعة تبوك، السعودية.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (4)*، المثنى، العراق.

- الفقيه، منال أحمد. (2017). *دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية*. جامعة إب، صنعاء.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. *مجلة قلوبال للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)*، ص 37-46.
- المصري، مروان وليد سليمان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (بحث منشور)، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ـ كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (40)، العدد (2)*، القاهرة.
- المحاميد، ربا. (2008). *دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- مسلم، عبد القادر أحمد وأبو سليم، شذا سليم. (2018). *الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق بأنها لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة*. كلية فلسطين التقنية، دير البلح.
- ركاج، يحيى. (2017). *مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة*. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- الرقب، محمد وأحمد سلمان. (2011). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- الزطمة، نضال محمد. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بخيت. (2020). الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (4)*، ص761-778.
- الكبيسي، صلاح الدين. ونوري، أسماء. (2013). تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد. *مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، العدد (3)*، بغداد، ص 170-202.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد. (2019). *متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد بابها*. رفاد للدراسات والبحوث، مجلة قلوبال للاقتصاد والأعمال، المجلد (6)، العدد (1)، ص 37-46.
- الهادي، أميرة. (2015). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. (بحث منشور) *في مجلة الإدارة التربوية، المجلد (2)، العدد (7)*، القاهرة.
- هجيره، بحاش. (2019). *القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

- هنية، محمد أنور. (2016). *مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة*. الجامعة الإسلامية بغزة.
- الياسر، أكرم محسن وغالي، حسين حريجة والشمري، احمد عبد الله امانه. (2016). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16)، العدد (63)، بغداد*.

**المراجع الأجنبية:**

- Adjei, M (2019). *The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms*. Students Umea school of business autumn semester, master thesis, p 15.
- Ali, J. & Lohman, T. (2016). Exmining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy. Vol.4, No.2.*
- Arnout, Pool. Jacob, Wijngaard. Durk-Jouke, Vander, Zee. (2011). *lean planning in the semi process industry.int.j.production Eco*.
- Barac, N. Goran, M. & Aleksandra, A. (2010). Lean production and Agile management quality in lean supply chain management. Review*: economics and organizations***.** *7, (3),* 125-144.
- Bach, M., Čeljo, A., Zoroja, J. (2016). *Technology Acceptance Model for Business Intelligence Systems: Preliminary Research*. Procedia Computer Science 100 (2016) 995 – 1001.
- Beauvallet, Godefroy. Houy, Thomas. (2009). *Adoption des pratiques de gestionlean: CAS des entreprises industriellesfrancaises*. Revue francaise de gestion, p.84.
- CAI, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R & D Management*, 49(4), 421-438.
- Cardon et Bribiescas. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation, *European scientific journal, vol.11, No.13*. En ligne.
- Chakravarty, A., Rajdeep, G., and Sambamurthy, V. (2013). *Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles*. Information Systems Research, 24(4), pp. 976-997.

- Haj, Mohammad, S. Vachon, S., Klassen, R., Gavronski, I., Lean. (2013). management and supply management: their role in green practices and performance, SciVerse ScienceDirect, *Journal of Cleaner Production 39* 312-320.
- Schwandt, David & Marquardt, Michael. (2003). *Organizational Learning: From World - class Theories to Global Best Practices*. St. Lucie Press, New York.
- Emmanuelle, Delbaldo. (2009). *P-lean: 32 heures, c'est possible*. Afnor. France- Paris.
- Larry, R. (2012). *Management des operatios: Principes et applications. 2eme edition*. Person education. France – Paris.
- Ligungbome, Mia. (2012). *A Comparative studu between Developmental leadership and lean leadership similarities and Differences*. Management and Production Engineering review, valume (3), no. (4).
- Giles, Lansier. (2007). lean-manufacturing système de production a haute performance dans les industries travaillant en juste a temps avec flux régulés par tak time, rythme de la consummation de client. *la revue des sciences de gestion, n° 223* :99-107.
- Kadarova, J., Demecko, M. (2016). *New approaches in Lean Management, Science Direct*. Procedia Economics and Finance 39 (2016) 11 – 16.
- Kingston. J. (2010) a crisis made in Japan, *Wall street Journal, Eastern Edition*, New York.
- Kotter, john p. (2014) *accelerate Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kubina, M., Koman, G., Kubinova, I. (2015). *Possibility of improving efficiency within business intelligence systems in companies*. Procedia Economics and Finance 26 (2015) 300-305.
- Hamouda, A., Puvanasvaran, A. Norazlin, N., & Fan, C. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT), 8(1)*.
- Idris, W., & Al-Rubaie, M. (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of management and strategy, 4(2)*, 70-77.
- Kaczor, Krystian. (2019). *Agile Leadership in and Beyond the Scrum Team(s)*. online https: //scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com

- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the five Elements for corporate Learning*, U.S.A, Davis-Black publishing Company.
- Mensik, J. (2015). Leaning Into Leadership, Copyright by Elsevier Inc. All rights reserved. http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2015.01.011.
- Michael Armstrong. (2006). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 10th. Ed.
- Michel N. (2009). *Essentiel du management industrial*. 2-eme edition dunod. France- Paris.
- Murungi, Angela, Muthoni. (2015). *Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya. Master of Business Administration (MBA) School of Business, University of Nairobi.*
- Nonaka, I. Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI. *Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation*. Long Range Planning, 33.
- Nicholas, John, (2010), *Lean Production for Competitive Advantage*: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices, Taylor and Francis Group, productivity press.
- Nicoulas, Houy. Thomas, Houy (2009). *Outils reporting structurés et pratiques d'amélioration*. Revue francaise de gestion, n°196 :81-103.
- Niccolo curatolo. (2014). Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier, application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France, p 31.
- Salehi, F., Latin, A. (2015). *Action Research Innovation Cycle: Lean Thinking as a Transformational System, ScienceDirect*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 181 ( 2015 ) 293 – 302
- Sehested, C. Sonnenberg, H., Lean Innovation. (2011). *A Fast Path from Knowledge to Value, Springer-Verlag Berlin Heidelberg*. New York.

- Straçusser, G. (2015). *Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields*. Paper presented at PMI Global Congress 2015, North America, Orlando, and FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Schwandt, David & Marquardt, Michael. (2003). *Organizational Learning: From World - class Theories to Global Best Practices*. New York, St. Lucie Press.
- Sparrow, Paul & Otaye, Lilian. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management, Vol. (25), No. (21).*
- Jennifer Joy, Mathews & et. Al. (2004). *Human Resource*. 3red edition.MBA master class, London and sterling.VA.
- Jamil, A., Fathi, M. (2016). *The Integration of Lean Construction and Sustainable Construction: A Stakeholder Perspective in Analyzing Sustainable Lean Construction Strategies in Malaysia*, ScienceDirect, Procedia Computer Science 100, 634 – 643.
- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, *journal cleaner pro. , Vol. (85), no. (2).*
- Vlachos, I., Bogdanovic, A. (2013). *Lean thinking in the European hotel industry, SciVerse Science Direct*. Tourism Management 36 (2013) 354-363.
- Rooke, J., Sapountzis, S., Koskela, L., Codinhoto, R., Kagioglou, M., LEAN. (2010). *Knowledge Management: The Problem of Value*. Proceedings IGLC-18, July 2010, Technion, Haifa.
- Tılfarlıoğlu, F. Y., & Anwer, J. K. (2017). ―Integration of Lean method in English Language Teaching and Learning: A New Perspective. *Journal of Education and Training Studies, 5(9).*
- Tallon, P & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: *Insights from A Mediation Model. MIS Quarterly, 35 (2)*, 463-486.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management, 29(5)*, 751-773.

- Park, Young, Ki. (2011). *the Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments the Role of Information Technologies*. A Dissertation Presented to the usc Graduate School University of Southern California.
- Zapp, M., Hoffmeister, M., Verl, A. (2013). *Methodology to apply semantic wikis as lean knowledge management systems on the shop floor*. ScienceDirect, Procedia CIRP 12 ( 2013 ) 444 – 449
- Zhao, P., Rasovska, I., Rose, B. (2016). *Integrating Lean perspectives and Knowledge Management in Services: application to the service department of a CNC manufacturer*. ScienceDirect, IFAC-PapersOnLine 49-12 (2016) 077–082.
- Uçaktürk, A., Uçaktürk, T., Yavuz, H. (2015). *Possibilities of Usage of Strategic Business Intelligence systems based on Databases in Agile Manufacturing*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 234 – 241.
- Warner, M, and Witzil, M. (2004). Managing in virtual organization. Thomson, Australia.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation, University of Southern California.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.5

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# الاستقصاء عن أهمية الحوكمة المُقننة المُستدامة لتدعيم الإدارة الذاتية اللامركزية المرئية على خدمة المجتمع ومكافحة الفساد

# Investigating the importance of sustainable codified governance to support visible decentralized self-administration in serving society and combating corruption

**إعداد: الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد السيد عابد**

أستاذ مشارك، الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج 16237، المملكة العربية السعودية

أستاذ مساعد، الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة الزقازيق، الزقازيق 44519 – جمهورية مصر العربية

Email: ahmed-abed@zu.edu.eg – a.abed@psau.edu.sa

**الأستاذ الدكتور/ علي بن سعيد العرجاني**

أستاذ مشارك، الهندسة الصناعية، كلية الهندسة، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، الخرج 16237، المملكة العربية السعودية

Email: a.alarjani@psau.edu.sa

**الدكتور/ تامر سامي جعفر**

أستاذ مساعد، هندسة الحاسبات والنظم، كلية الهندسة، جامعة الزقازيق، الزقازيق 44519، جمهورية مصر العربية / نقيب مهندسي الشرقية

Email: tsgaafar@zu.edu.eg

**ملخص البحث:**

الإدارة المركزية غير المؤمنة بالتفويض مُعوقه لمحركات التنمية في ظل العولمة المتشابكة، لذلك نسعى لدراسة تأثير التحول للإدارة الذاتية المرئية اللامركزية والمُقننة من خلال تفعيل ثقافة الحوكمة المُميكنة للنظام المؤسسي الإداري الخدمي أو الإنتاجي المُقنن لصلاحيات المدراء والقادة ومُتخذي القرار الوظيفية المُتسم بالشفافية. الإدارة الذاتية ليست باب لانفراد القرار الذي يُنمي الفساد القِيمي ولكنها منهج يصف القرارات بالمرونة للقضاء على الوقت الضائع والإنتاج المُهدر وتحسين إرضاء العملاء وما يعود على الناتج المحلي وخدمة المُجتمع. وقد استعرضنا قياس تطبيق الحوكمة المُميكنة من خلال تتبع الكفاءة والفاعلية الشاملة بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية باستخدام نظام (التحكم الإشرافي لمناولة البيانات) SCADA supervisory-control & data-acquisition، والمدعومة بتقنية منع الأخطاء غير المقصودة (Poka-Yoke). قام الباحثون بجمع نتائج استبيانات وتحليلها لأكثر من 870 استبيان تم توزيعهم بمؤسسات خدمية بمصر (مثال: نقابة المهندسين بالشرقية) وأخرى إنتاجية من بينهم إيديال أستاندرد لإنتاج الأدوات الصحية. وعقد الباحثون مُقابلات شخصية للاستفسار عن مُسببات إفساد تحقيق الأهداف المرجوة مع العديد من مدراء مؤسسات خدمية وإنتاجية من بينهم شركة تانيا لتعبئة مياه الشرب بمحافظة الخرج وسؤال العديد من طلاب المرحلة الثانوية، وتحصيل 360 استبيان تم اعتمادهم لاستخلاص دراسة تأثير الشراكة والحوكمة المُقننة (كفاءة - فاعلية) والشفافية على نجاح الإدارة الذاتية المُميكنة المرئية عبر نافذة تحقق اللامركزية مع تقنين صلاحيات الإدارة الذاتية للمدراء

والعاملين ساعين تحقيق أعلى رضاء لدى المُستفيدين نتيجة تقليل زمن الخِدمة بنِسبة تزيد عن 35% وذلك بتقليل الأخطاء في مناولة البيانات بنسبة تقترب من 44% بالإضافة الى كفاءة الخدمة وعدم الاحتياج للعودة لتلافي أي أخطاء أو إجراءات مفقودة ونف الناتج المحلي بنسبة تقترب من 29.5% أثناء تلقي الخدمة أو السلعة ولأطول فترة زمنية مُمكنة مع مراعاة التحسين المُستمر المواكب لمتطلبات المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة والناتج المحلي، الإدارة الذاتية المرئية، مكافحة الفساد، تأثير النظم الصناعية على الناتج المحلي.

# Investigating the importance of sustainable codified governance to support visible decentralized self-administration in serving society and combating corruption

**Prof. Dr. Ahmed M. Abed**

Department of Industrial Engineering, College of Engineering, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Al Kharj 16273, Saudi Arabia.

Industrial Engineering Department, Zagazig University, Zagazig 44519, Egypt

Email: ahmed-abed@zu.edu.eg – a.abed@psau.edu.sa

**Prof. Dr. Ali AlArjani**

Department of Industrial Engineering, College of Engineering, Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Al Kharj 16273, Saudi Arabia

Email: a.alarjani@psau.edu.sa

**Dr. Tamer S. Gaafar**

Assistant Professor, Computer and Systems Engineering, Faculty of Engineering, Zagazig University, Zagazig 44519 - Arab Republic of Egypt

Email: tsgaafar@zu.edu.eg

## Abstract:

Central administration that does not believe in delegation is an obstacle to development engines in light of interconnected globalization. Therefore, we seek to study the impact of the transformation of decentralized and codified visible self-administration by activating the culture of mechanized governance of the service or production administrative institutional system that codifies the powers of managers, leaders, and transparent functional decision-makers. Self-management is not a door to unilateral decision-making that fosters moral corruption,

but it is an approach that describes decisions with flexibility to eliminate wasted time and wasted production, improve customer satisfaction, and benefit the local product and community service. We reviewed the measurement of the application of monitored governance by tracking the overall efficiency and effectiveness of service and production institutions using the SCADA system, supported by Poka-Yoke technology (AGSM). The researchers collected and analyzed the results of more than 870 questionnaires that were distributed to service organizations in Egypt (i.e., The Engineers Syndicate in Sharkia) and production organizations such as Ideal Standard for bathtubs. The researchers held personal interviews to inquire about the causes of spoiling the achievement of the desired goals of many managers of service and production organizations such as *(Tania Drinking Water Bottling Company in Al-Kharj Governorate)*, and asked many secondary school students, and collected 360 questionnaires that were approved to draw a study of the impact of partnership and regulated governance and transparency (efficiency-effectiveness). the success of the visible automated self-management through a window that achieves decentralization by codifying the powers of self-management for managers and employees seeking to achieve the highest satisfaction among beneficiaries as a result of reducing service time, errors in data handling, by approximately 35% and 44% respectively. Also, increases service efficiency and lack of need to return to avoid any errors or missing procedures and reflect on GDP positively by 29.5% while receiving the service or the commodity, taking into account the continuous improvement in keeping with the requirements of the community.

**Keywords:** governance and domestic product; visible self-management; anti-corruption; the impact of industrial systems on domestic product.

## 1. المقدمة والإطار النظري:

تتطلب رؤية 2030 تطوراً متسارعاً يضمن الاستقرار العام ورفع مستوى الرضا بين المستفيدين من الخدمات والمنتجات مما يتطلب من القيادات مواكبة تلك المتطلبات بتفعيل التحول من مدرسة الإدارة المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات ضمن صلاحيات التوصيف الوظيفي المحدد بعناية مما يكفل الاستقلالية الإدارية والفنية، مما ينعكس إيجابيا على المؤسسات وأداء العاملين فيها، وتعد الإدارة الذاتية من مناهج الإدارة الحديثة التي نشأت في ثمانينيات القرن العشرين بالدعوة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات نظرا لأهمية الوقت وانعكاس ذلك إيجابيا على الخدمات والمنتجات (Khalil، 2003،78)، مع الأخذ في الاعتبار أن تطبيق صلاحيات التوصيف الوظيفي يخضع للتقييم الداخلي والخارجي، ويجب أن يضمن الإطار اللامركزي مشاركة الأطراف المتشاركة في اتخاذ القرار معاً، كلٌ فيما يخصه. ومن هنا يظهر أهمية إشراك المستفيدين والمستهدفين معاً في تحقيق إيجابية الإدارة الذاتية لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسة والفرد.

من ذلك المنظور أكد (Arar & Abu Rami, 2016) أن القرار اللامركزي يقع على عاتق اتفاق كل الأطراف المعنية بالإطار البشري (مُستفيدين و مُستهدفين) والعاملين بالمؤسسات المستهدفة، مما يعزز التشارك والاستقلال فيما يعود عليهم بالنفع والتنمية وإحداث التغيير والتطوير الإيجابي الذي ينعكس إيجابياً على الناتج المحلي، وربما يتطلب ذلك فصل العاملين طبقاً للتخصص الإداري مع احترام التقارب داخل تسلسل ذاتي التقييم (product layout)، ومحو معوقات عدم التوازن بين المسؤوليات والتخصصات المحددة ضمن التوصيف الوظيفي عبر سيطرة الكترونية (نظم معلومات) (Al- Sabaie, 2015، 216)، وبناء على ما سبق طرحه نخلص إلى توصيف المشكلة وتأثيرها السلبي على المجتمع والناتج المحلي (Lawrence, P. R. 1986).

## 2. مُشكلة الدراسة:

تعتبر اللامركزية هدف منشود يوفر الجهد والوقت والذي من المأمول ان ينعكس إيجابياً على المستفيدين من الخدمات والمنتجات، إلا أنه يتطلب تأهيل المستهدفين لتحقيق ذلك ضمن إطار توصيف وظيفي دقيق يَحول بين الأخطاء غير المقصودة وتلافي ذلك بتوجيههم للتدريب أو الفساد المتعمد بتغليظ العقوبات حالة الخروج ضمن إطار التوصيف الوظيفي، ويُعد التفويض لبعض الصلاحيات جانباً هاماً يشمله الشفافية، إلا أن ارتباطه بالنواحي الاقتصادية ربما يجعله عائق، كما أظهر( Thompson, J. D., 1967) - (Ayesh, 2014) أن هناك معوقات فنية إما في بطء أداء الخطوات المحددة لتوصيف العامل الوظيفي أو عدم تمكنه من الالتزام المانع للخطأ مما ينعكس سلباً على المُستفيدين، وقد أوصى كاباردو، (Cabardo, J. 2016) بالتشجيع على تبني مدرسة الإدارة الذاتية لما لها من آثار إيجابية وضحت له بعد تطبيق المنهج الوصفي في تحليل استبياناته التي جمعها من 119 فرد من المُستهدفين ضمن الإطار البشري داخل نطاق مكاني (منطقة دافا وديل سور في فرنسا)، حيث وجد المستهدفين يقبلون تفويض الصلاحيات بأريحية دون وجود عوائق مادية اقتصادية كما أنه وجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح مالكي المؤسسة، مما يؤكد ممارسة الإدارة الذاتية بكفاءة عالية.

كذلك قام (Mohammed, M. 2017) - (Foster, S. T., 2001) بدراسة تأثير الإدارة الذاتية على تحقيق الخطط الاستراتيجية لإحدى المؤسسات بجمهورية مصر العربية عبر التحليل الوصفي للاستبيانات والتي أظهرت ان المركزية في الإدارة تعد مُعوقا رئيسيا يحجب فوائد أسلوب التفويض للصلاحيات الذي يُضيع الكثير من الوقت بسبب الإدارة المركزية الذي كان من الممكن ان ينعكس على سرعة تقديم الخدمات والمنتجات عالية الجودة.

بينما وجدنا (Vijayabaskar&Sharveswara, 2019) يدعو لأهمية الإدارة الرشيدة الباعثة لتفعيل دور المشاركة المجتمعية في سيريلانكا بناء على تطبيق الأسلوب الوصفي لبيانات تم جمعها من 20 مؤسسة مختلفة في چافنا والذي خلص منها لوضع إطار شمولية القيادة المؤسسية، وكذلك أقتفى ( Sanusi, Z. 2017) نفس المنهج ولكن تم تطبيقه على عينة عشوائية من 87 فرد داخل إطار مكاني استهدف منطقة چاوة الشرقية بأندونسيا، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الإدارة الذاتية بالمؤسسة وفاعلية المؤسسة وكفاءة العاملين من المستهدفين.

وكذلك أتضح للباحث أن معيار المؤهل العِلمي للمُستهدفين وعدد سنوات الخبرة له تأثير سلبي على تبني مفهوم الإدارة الذاتية ضمن توصيف وظيفي محدد الصلاحيات كما أظهر ذلك التحليل الوصفي لـ (Al-Mutair, 2019) عندما أجرى استبيانه على عدد 17 فرد من المستهدفين للدراسة بمنطقة بريدة ولم يجد فروق ذات دلالة إحصائية واضحة،

على عكس دراسة (Al-Ghamdi, 2019) التي اجراها بمنطقة الباحة مستهدفاً 324 شخص لدراسة مدى ارتباط نجاح تطبيق الإدارة الذاتية بسنوات الخبرة للقادة المسئولين شكل فارقا واضحا وأعتبر دلالة إحصائية هامه، كما أوضحت دراسته ان الشراكة في صنع القرار بين القادة والعاملين والمستفيدين كان له أثر إيجابيا، وبنهاية 2019 قام (Bani Mortada) بالتركيز على بعض المؤسسات الخدمية بالدمام واستهدف 91 مسئول قيادي من الفئة المستهدفة من الدراسة وتحليل الاستبيانات التي شملت جوانب الدراسة التحليلية والتي أظهرت تطبيق تبني مؤسسات منطقة الدمام للإدارة الذاتية بدرجة متوسطة كاشفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معياري النوع والخبرة بينما لم يظهر المؤهل العلمي تأثيرا واضحا ذو دلالة إحصائية على عكس المتوقع.

لذلك تبلورت عقيدة الباحثون في الرغبة من دراسة تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة بالتوصيف الوظيفي المُؤمن بالتفويض وتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية المرئية عبر إطار منصات الكترونية مُعتمده تراعي الصلاحيات المقننة والمانع للخطأ غير المقصود وتحقيق الشفافية عبر اتخاذ القرارات ليس بمعزل عن باقي الشركاء المستخدمين نفس النظام الإلكتروني والمستفيدين مما يعزز النزاهة ويكافح الفساد وينعكس إيجابياً على الاداء المؤسسي للخدمات والمنتجات، وقد لجأ الباحثون لتطبيق منهجيات البحث الإحصائي الأكثر شيوعاً بين الباحثين السابق ذكرهم واستهداف مؤسسات خدمية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية والزقازيق بجمهورية مصر العربية وكذلك استهداف مؤسسات إنتاجية بمدينة العاشر من رمضان بمحافظة الشرقية بجمهورية مصر العربية.

## 3. الهدف من الدراسة:

تستهدف الدراسة تأثير كل ما يعيق الإصلاح المؤسسي وتحقيق النفع الكامل للمستفيدين بواسطة أنشطة مُحكَمه مُحددة بصلاحيات محددة يقوم بها المستهدفين، إعمالا لتحقيق العدالة والمساواة بين المستفيدين، وتحقيق أهداف محددة (تسريع العمليات – تقليل التكاليف – جودة الخدمات والسلع). إلا أن الفساد يعتبر أسلوب غير شرعي يُعيق تحقيق الهداف ويضر بالناتج المحلي الإجمالي ويضعف النمو المؤسسي مما يؤدي إلى مخاطر اجتماعية على أفراد المجتمع (Shafiee, M., 2019)، ومنها اليأس. وقد شهدت المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة طفرة في مكافحة الفساد بعد ما أخذت الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد على عاتقها التصدي لكل أشكال الفساد ضمن تطبيق القوانين والاتفاقات الدولية تحقيقا لمبدأ النزاهة والشفافية وإعلاء روح المواطنة لكل أفراد المجتمع حتى من المقيمين لتُكَّون أكبر شراكة مُجتمعية تزيل أسباب مُعوقات العدالة والمساواة، وقد أهتم الباحثون بالفصل بالمعنى والمفهوم والتطبيق بين الفساد وعدم الكفاءة والفاعلية. كما قامت جمهورية مصر العربية بتفعيل تدريس مقرر مكافحة الفساد لطلاب السنة الأولى لكل كليات الجامعات الحكومية، تحقيقاً لرؤيتها في إرساء مبادئ الشفافية والنزاهة لدى عقول المجتمع الحقيقية النامية والمتمثلة في طلاب الجامعات، وشأنها شأن بعض بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[1] (Organization for Economic Co-operation and Development OECD)

[1] هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1984 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية التي يتزعمها الفرنسي روبير مار جولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة ‘عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1984 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (نحو 49 دولة منهم تركيا وإسرائيل من الشرق الأوسط، ومؤخرا تقدمت المغرب للعضوية)

## 4. أهمية تطبيق الدراسة:

الأهمية النظرية للتطبيق: تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في تطوير مستوى الخدمات و إدارة الإنتاج الوطني وتحسين الأداء التشـــغيلي المؤثر على الناتج المحلي من خلال التعرف على فوائد تفعيل الإدارة الذاتية المرئية ومحو مُعوقات التطبيق التي توفر الكثير من الوقت والجهد بالتحول من المركزية إلى اللامركزية، من وجهات نظر الفئة المســتهدفة بالإطار البشري داخل نطاق الإطار المكاني المُستهدف (Mohammed, M., 2017).

**الأهمية التطبيقية:** يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة قادة المؤسسات الموضحين بالإطار البشري المستهدف، وانعكاس فهم أهمية التوصـــيف الوظيفي والذي يعتبر الإطار العام لتطبيق الإدارة الذاتية المرئية كمنهج حياة خالي من المعوقات وانعكاس ذلك على الإنتاج والخدمات، كما تُعد أهمية الدراســـة كونها مَرجع يســـتفيد منه الباحثين في مجال الإدارة والاستفادة من التوصيات التي توصلت إليها، كما أنها قد تشجع مدراء القطاعات الإنتاجية والخدمية في تطبيق الإدارة الذاتية المميكنة المقننة.

ويُعد الغرض الرئيسي من الدراسة التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند التطبيق لمفهوم الإدارة الذاتية من وجهات نظر المستهدفين بالإطار البشري داخل الإطار المكاني المحدد ضمن معايير محددة (القطاع، الكفاءة، مستوى كفاءة الإنتاج والخدمة المقدمة، المؤهل العلمي للمستهدفين وعدد سنوات الخبرة) وتأثير معوقات التطبيق في الوضع الحالي والوضع المستقبلي من وجهة نظرهم (Merhi, M.I. 2021).

### 1.4. أهمية الإدارة المُميكنة:

يرى الباحثون أهمية الحوكمة المميكنة المقننة لترسيخ وعي الإدارة الذاتية المرئية على المُستويين (المؤسسي، القومي). فنجدها دافعاً اســاســياً في خفض تكاليف الخدمات والســلع وما ينعكس إيجابيا على الأرباح جراء خفض العمالة والمباني والإجراءات الروتينية الآكلة للوقت الذي يعد أهم عناصـر التنمية (DuPont Quick, 2016). كما انها تساعد المؤسسات على دراسة رغبات العملاء وميولهم نتيجة للتعاملات السابقة فتستطيع المؤسسة تحقيق رؤية التحسين المستمر المنشودة (Thompson, A.A. 2003)، وبالتالي يمكنها التنافس بالأســواق. وعندما تتبنى المؤســســات الحوكمة المميكنة المقننة فإن ذلك يصــب في مصلحة الاقتصاد الوطني (Hill, C.W.L. 2001) وتحقق الرضا لفئات المجتمع من المستهدفين والمستفيدين، مع مراعاة الشراكة والشفافية (أرشد فؤاد التميمي، 2012).

## 5. التعرف على مُصطلحات إجرائية بالدراسة:

**الإدارة:** هي العملية التي تحقق أهداف المُؤسسات من خلال حُسن توظيف أربعة عناصر أساسية (الموارد البشرية، المُعدات والإمكانيات المادية والإدارية المتاحة، الموارد المالية، الأسلوب الأمثل للتطبيق)، وحتى نميز الأسلوب الأمثل للتطبيق وجب توافر أربعة عناصر مميزة فيه (ان يتم في أقل وقت، بأقل مجهود، بأقل تكلفه، بأفضل أداء وجودة أثناء التطبيق).

**الإدارة الذاتية:** هي تشجيع الجهات السيادية على الإيمان بالتفويض ضمن عناصر الإدارة اللامركزية، وفيها يتم تمكين كل فرد مســؤول بالمجتمع من اتخاذ القرارات المناســبة وتوفير الخطط في ضــوء الإمكانات المتوافرة المتاحة في حدود

اختصاصاته فيما يُشبع حاجات رعاياه من مُقدمي الخدمات ومُتلقي الخدمات، ويتحمل المسئولية كاملة عند المحاسبة فيما أستخلف فيه من موارد بشرية ومالية، مع الأخذ في الاعتبار الفوارق الثقافية والاجتماعية عند إتمام الخدمة (668 ،Priscilla, 2014). ويتبني الباحثون مدخل التأت الخمسة (5S) تبعا لتطبيق (Arash Ghodrati, 2013) لترسيخ منهجية الإدارة الذاتية المرئية (Jiménez, M., 2019) بمحوريها (الفني او التنفيذي - الإداري) تبعا لـ (نعيمة عبدي 2014). ولذلك يميل الباحثون إلى تفعيل الإدارة الذاتية المرئية.

**الإدارة الذاتية المرئية:** تركز على مراقبة الأنشطة الإدارية والفنية وما يترتب عليها من نفقات مالية من خلال المتابعة الزمنية لأداء الأنشطة وتأثيره على الإنتاجية (معدل الإنتاج) وتم إلحاق لفظ مرئية ايضاً لأنه يمكن رؤية كل نشاط بشكل مستقل دون تداخل بتطبيق مفهوم التأت الخمسة (5s) عند هيكلة النظام المميكن لفرز الصلاحيات وترتيبها وتقيسها بالتوصيف الوظيفي لكل مسؤول.

**الخدمات:** العلاقة بين مُقدم الخدمة (مُمثل المؤسسة) والمُستجيب لتلقي الخدمة من المُجتمع تتمثل في الخدمة المقدمة في ضوء الإمكانات المتاحة محققين الأربع عناصر المميزة للتطبيق الأمثل لمفهوم الإدارة (Johnston, R. 2008).

**ويتم تفعيل الإدارة الذاتية المرئية اجرائياً:** عندما يحصل المُستجيب طبقاً لمقياس الإدارة الذاتية على الدرجة الكلية للخدمة المطلوبة حَسب الدراسة في الزمن المحدد، وذلك يعني إمكانية تطبيق ذلك المفهوم على أي مستوى مؤسسي (Al-Sabaie, S. 2015، Ahmed M. Abed, 2020)

**المُستهدَفين:** الأشخاص المُستهدفين بالدراسة على مستوى القيادة (قيادات حكومية، رؤساء مجالس إدارة بالقطاع الخاص، مدراء مصانع ومؤسسات، مشرفين، العاملين) والأفراد المُستحقين للخدمة حتى يتم تعميم المفهوم. ويجب أن يكون هؤلاء الأشخاص مُكلفين بإدارة حيز محدد يقدم خدمة محددة ويستهدف مُستجيبين محددين ضمن إطار توصيف وظيفي محدد الصلاحيات، وقد استهدفت الدراسة مدينة العاشر من رمضان لاختيار مؤسسة إنتاجية ومدينتي الزقازيق والخرج لاختيار مؤسسات خدمية.

**الكفاءة:** قيام المُستهدفين بالمهام المطلوبة فقط ضمن تسلسل التوصيف الوظيفي المحدد عبر نظام معلوماتي حاكم والتي يتم وصفها (VA , BVA) لكل نشاط مطلوب لتحقيق التنمية المجتمعية (Ibrahim Bafadal, 2019). حيث تعبر VA نشاط يضيف قيمة للمجتمع ويرفع مستوى إرضاء العملاء – بينما BVA هي أنشطة ضرورية لإتمام الخدمة.

**الفاعلية:** قيام المُستفيدين بتنفيذ المهام المطلوبة بطريقة سليمة من اول مرة وكل مرة.

**الإنتاجية:** عدد المستفيدين لخدمة ما في زمن محدد بكفاءة عالية مقارنة بعدد المستهدفين من مقدمي الخدمة.

**المُستفيدين:** الأشخاص الذين يتلقوا الخدمة وينعكس عليهم مستوى الأداء والإنتاج بشكل إيجابي.

**التوصيف الوظيفي:** الخطوات والإجراءات المتسلسلة ضِمن الصلاحيات الممنوحة للأشخاص المسئولين والتي تتم بنفس الأسلوب الذي يتميز بالأربع عناصر سابقة الذكر لكل المستفيدين ويخضع للتقييم الداخلي والخارجي (Chase, R. 1994).

**مُعوقات التطبيق:** هي الصعوبات البشرية والإدارية والمالية والتطبيقية التي يواجهها القادة المسؤولين والتي تقيد من تعميم تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية في المؤسسات المختلفة بما يعكس شعورا بالفساد للمستفيدين (Bani Mortada, A. 2019).

**الوضع الحالي:** الوضع الذي عليه المؤسسات منذ عام وقت الدعوة لتطبيق توصيات الدراسة من خلال الاستبيان ومدى تقارب المستوى العام للأداء مع مفهوم الإدارة الذاتية وأهدافها (UNESCO, 2012).

**الفساد:** كل نشاط فني أو إداري أو مالي يؤديه المُستهدفين من الدراسة، بقصد أو بدون قصد، يَحول بين تحقيق العدالة والمساواة بين فئة المستفيدين، وينتج عنه ضرر. ومن مظاهر الفساد (الرشوة، المحسوبية، نهب المال العام، الابتزاز، غسيل الأموال) وفقاً لمنظور (Merhi, M. I., 2018).

**الشفافية:** ارتباط القول بالفعل فيما يعود بالنفع على المستفيدين وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة (Czapla, Gary 2019) .

**النزاهة:** الصفة التي تلتصق بالمستفيدين من الدراسة عند إعلاء مبادئ الشفافية والكفاءة عند تقديم خدماتهم ومنتجاتهم للمستفيدين.

**مكافحة الفساد:** آليات منع ارتكاب أنشطة فاسده تضر المستفيدين وبالتالي الدولة، وذلك بتفعيل نظام توصيف وظيفي محدد الصلاحيات لكل مستفيد من الدراسة ويخضع للرقابة والمساءلة من جانب الجهات النيابية والرقابية لتحقيق مستوى أعلى من الشفافية وتوسيع الشراكة مع مُنظمات المجتمع المدني لمكافحة أي فسوق عن النسق العام (مصطفى محمود ابوبكر، 2005).

**الناتج المحلي الإجمالي:** هو قيمة جميع المُنتجات والخدمات التي يقدمها المستهدفين للمستفيدين داخل إطار مكاني محدد، خلال إطار زمني محدد، وهو يعكس معدل نمو الحالة الاقتصادية للدولة ما.

**الوضع المستقبلي:** الوضع الذي آلت إليه المؤسسات بعد تحليل الوضع الحالي وتوصيتها بتطبيق بعض الإجراءات الفعالة لرفع الكفاءة التشغيلية الخالية من المعوقات لمواجهة فساد إضاعة الفرصة البديلة (Tai, K. T., 2020).

## 6. المفاهيم ذات الصلة:

**نظم المعلومات الإدارية:** أحد أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتحديد مسؤوليات المستفيدين وصلاحياتهم ضمن إطار التوصيف الوظيفي لهم، مما يساعد المؤسسة بواسطة العديد من البرمجيات لاتخاذ القرارات اللازمة للتخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة على نشاط كل فرد في فئة المستهدفين مع أنشطة المرتبطين معاً ضمن قواعد قانونية تحد كل نشاط، مما يدعم مبدأ الشفافية والحماية للمستخدمين. ومن اهم مميزات تفعيل نظم المعلومات الإدارية القدرة على دمج برمجيات الذكاء الاصطناعي في التعامل مع البيانات سواء تخزينها أو معالجتها أو إعادة بثها مما يوفر الوقت والجهد وتحقيق المبادئ الأربعة كما تم ذكرهم في تعريف الإدارة (Arar, K. 2016)-(Caabardo, J. 2016) .

**الكفاءة الشاملة:** هي استراتيجية إدارية تستمد فعاليتها من حسن الاستفادة من مواهب ومهارات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية بأسلوب إبداعي يضمن التحسن المستمر، سواء على المستوى الإنتاجي الذي يضمن تقديم أفضل المنتجات والسلع الجيدة للمستفيدين، وبالنسبة للمستوى الخدمي الذي تم اختيار قطاع التعليم الجامعي وما قبل الجامعي كفئات مستهدفة لأهمية تحقيق متطلبات الهيئة الوطنية لضمان جودة التعليم والاعتماد التي حددت عشرة معايير لتقييم المؤسسة من حيث قدرتها على المنافسة العالمية، والكفاءة تعتبر تنفيذ المطلوب فقط بأقل وقت وجهد وتكاليف وجودة عالية (Vijayabaskar, V. 2019).

**الفاعلية الشاملة:** تنفيذ المهام المنصوص عليها بالتوصيف الوظيفي باستخدام الأدوات الصالحة لها بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة *(اتكنسون فيليب 1996)*.

**معايير الكفاءة الشاملة بالقطاع الخدمي:** التخطيط الاستراتيجي، الهيكل والتنظيم، القيادة والحوكمة، المصداقية والأخلاق، الجهاز الإداري، الموارد، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، التقويم المؤسسي وادارة نظم الجودة *(Ishikawa, Km. 1985)*.

**معايير الكفاءة الشاملة بالقطاع الإنتاجي:** التدريب والتعليم، مشاركة العاملين، التركيز على المستفيدين، نظام التواصل في المؤسسة، تحقيق جودة المنتجات بالنسبة لمقياس six-sigma.

**الحوكمة المُقننة المستدامة:** تعتبر الحوكمه جامعة للكفاءة والفاعلية معاً، وتعد أسلوب لممارسة سُلطات الإدارة الرشيدة لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وحقوق العاملين بالمؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية وبما يضمن أعلى كفاءة أداء من خلال ممارسة ماهرة لنظام المعلومات الإدارية المُتبع (ERP) وتبني مبادئ تحقق المساواة والعدالة، وقد تصدرت مُنظمة اليونسكو وأيضاً مُنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتعزيز مفهوم الحوكمة (Jassim, G. 2018) وفق معايير تتمثل في:

- ✓ ضمان وجود إطار فعال لحوكمة العمليات الخدمية والانتاجية مُميكن بنظام الكتروني لإدارة نظم المعلومات بالمؤسسات المعنية يحدد صلاحيات كل فرد من المستهدفين لضمان أعلى كفاءة أداء، ويتميز بالشفافية كما سيتم توضيحه بشكل (3).
- ✓ يساعد على حماية كافة أفراد المنظومة لعطائاتهم ضمن بنود حقوق الملكية الفكرية.
- ✓ استخدام الأساليب التقويمية الحديثة لتحسين أداء العمليات الخدمية والإنتاجية الخالية من الهدر والمنافسة بالأسواق وتعزيز دور الإشراف وقيادته في حدود اختصاصاته، مع الترقية لمصطلح الإدارة الذاتية المرئية.

وتتأرجح الحوكمة المقننة بين المركزية المطلقة التي تقلل من الانفتاح الجالب للنفع العام ربما لتأخر اتخاذ القرارات، كما نرى ببعض البلدان مثل مصر، واندونيسيا، وأذربيجان، وماليزيا، حيث تكون المؤسسات الخدمية العامة إما وكالات لوزارة تابعة أو شراكات مملوكة للدولة، وتسيطر فيها الإدارة المركزية إلى حد كبير (Moradi, S., 2016) - (Merhi, M. I., 2021). بينما نجد مفهوم الإدارة الذاتية جلياً ببيرو وبعض الولايات الأمريكية الوسطى حيث تنفرد المؤسسات التابعة للدولة لإدارة نفسها بنفسها مع الخضوع للجهات الرقابية بكل شفافية، ونرى انتعاش وازدهار تلك المنطقة من العالم في تقديم الخدمات والسلع الإنتاجية بكفاءة عالية. ورغم نجاح التجربة الأمريكية في تطبيق الإدارة الذاتية إلا أن هناك دول فضلت توسط التحول ما بين المركزية إلى اللامركزية بالاعتماد على هيئات مستقلة لمراقبة الأداء لمقدمي الخدمات والسلع (Khalil, N. 2003) ولاسيما ببعض توجهات المملكة العربية السعودية بقطاع التعليم الجامعي حيث ايمانها بالتفويض لأعضاء هيئة التدريس وتطبيق مبدأ الشراكة والشفافية بالنقاش بمجالس الأقسام له كبير الأثر على متلقي الخدمة من الطلاب.

**الإدارة المُميكنة:** وسيلة تسريع مهام عناصر الإطار البشري، على ان يكون تدخلهم مقنن وفق توظيف وظيفي محدد الصلاحيات لمكافحة الفساد الإداري والمالي، وفيها يتم تبادل نواتج المهام والتكليفات بين أطراف الإطار البشري عبر برمجيات مُعتَمدة توفر الوقت بتقليل الاتصال المباشر، وكذلك تضمن أمن المعلومات المتناقلة عبر إطار نظم معلوماتي (غنيم، أحمد محمد، 2008).

**بوكا يوكي (بالإنجليزية: Poka-Yoke): مفهوم ياباني معناه تفادي الخطأ ويعد من المفاهيم الداعمة عند تصميم حوكمة نظم المعلومات، ويعتبر** المهندس شيغيو شينغو أول من وضع ذلك المفهوم كأساس لإنجاح التصنيع الخالي من الهدر داخل نظام إنتاج تويوتا.

**Jidoka (چيدوكا):** مفهوم الاستقلالية الذكية مع وجود لمسة بشرية وتعد من المفاهيم الداعمة للحوكمة المقننة الداعمة لتحقيق الإدارة الذاتية الموجهة نحو تحقيق الأهداف (Ching, J.M., 2014).

**التأات الخمسة:** يعتبر نظام لتحسين الخريطة الذهنية للمستهدفين من الدراسة لفاعلية الاستجابة السريعة، عبر خمس خطوات لتنظيم أماكن العمل والأنظمة والعمليات والمحافظة عليها. وتمثل المصطلحات اليابانية الخمسة: تصنيف؛ ترتيب؛ تلميع؛ توحيد/تقييس؛ تعزيز الاستمرارية (Arash Ghodrati, 2013).

**الحوكمة المُميكنة لضمان الشفافية والنزاهة معاً:** تؤكد الدراسة على تفعيل دور الإدارة الذاتية بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية من خلال نظام إدارة مميكن محدد الصلاحيات، يحدد التوصيف الوظيفي للمستهدفين من الدراسة، لمكافحة الفساد الإداري والمالي والفني المؤثر على المجتمع والناتج المحلي، إن الإدارة الذاتية المقننة التي تتمتع بالشفافية محركا أساسيا لمحو بعض الآثار السلبية والتي يعود معكوسها على المجتمع ويمكن تعريفها بمتغيرات مثل (الوقت الضائع، الإنتاج المهدر، المرونة الباعثة لإرضاء العملاء). والغاية الاستراتيجية من تفعيل الإدارة الذاتية هو المحافظة على الأمن المجتمعي وتحقيق ازدهاره. واتباع قواعد تطبيق منهج Jidoka.

## 7. أطر الدراسة:

**الإطار الموضوعي**: حدود الدراسة تبلورت حول أثار تطبيق الإدارة الذاتية المرئية المقننة بالحوكمة وكيفية تلافي مُعوقات التطبيق من وجهات نظر المُستهدفين بالقطاع الخاص من مدراء ومشرفين وقادة ضمن معايير محددة (القطاع انتاجي/خدمي، الكفاءة، زمن التنفيذ)

**الإطار البشري مُستهدفين:** تم تطبيق الدراسة على مدراء و مشرفين بمدينة العاشر من رمضان ومدينة الزقازيق والذين هم على رأس العمل خلال فترة الدراسة (2022م - 2023م)، ويشمل الإطار فئات (الإدارة العليا وصُناع القرار – الإدارة الوسطى من المشرفين وذوي الخبرة – الإدارة التنفيذية من العاملين المهرة). يجب أن يتمتع المستهدفين من الدراسة بثلاث صفات مهارية (فنية – إنسانية – تجريدية).

**الإطار البشري مُستفيدين:** عينة عشوائية من متلقي الخدمة والمستهلكين للمنتجات المستهدفة.

**الإطار الزمني**: يشمل الإطار الزمني عام 2022م حتى 2023م الموافق عام 1444هـ

**الإطار المكاني**: أختار الباحثون دراسة أهداف البحث بجمهورية مصر العربية واختيار مدينة العاشر من رمضان كنموذج مكاني لدراسة فعالية تحقيق أهداف الإدارة الذاتية المرئية المقننة بالقطاع الإنتاجي ومدينة الزقازيق لدراسة قطاع خدمي يتمثل بجامعة الزقازيق وكذلك اختيار مدينة الخرج مكان لدراسة فعالية الإدارة الذاتية وتأثيرها بقطاع خدمي يتمثل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية.

**الإطار المقياسي**: تبلورت القياسات على تحليل الاستبيانات التي تم نشرها طبقاً للحد المكاني خلال الحد الزمني ضمن الفئة المستهدفة الموضحة بالحد البشري وقد أعتبر مستوى رضا المستفيدين طبقا لمقياس six-sigma معيارا بين 0 إلى 6 دلالة على القياس.

### 1.7. إطار ومنهجية الدراسة:

تم تبني منهج البحث الإحصائي الوصفي عبر الاستبيانات لتقييم الوضع الحالي لتلافي معوقات تطبيق الحوكمة الداعمة للإدارة الذاتية المرئية والتأثير السلبي على خدمة المجتمع من وجهات نظر مدراء مؤسسات إنتاجية وخدمية ضمن الإطار البشري والمكاني للدراسة، وقد تأثر الباحثون بطريقة الاستبيانات التي قدمها (Denison, D.R. 1991) - ( Jassim, G. 2018)، حيث قسم الاستبيانات إلى جزئين:

أهتم الجزء الأول بالتحقق من واقع تبني مفهوم الإدارة الذاتية لمكافحة الفساد بالتطبيق الفعلي من عدمه من خلال 39 سؤال موزعين على ثلاث محاور (محور الإدارة عبر 12 سؤال، محور التأهيل الفني عبر 18 سؤال، محور مالي عبر 9 أسئلة)، بينما اهتم الجزء الثاني للتحقق من معوقات التطبيق الحقيقية من وجهة نظر المدراء المستهدفون عبر 11 سؤال تم تقسيمهم إلى محورين (محور معوقات بشرية عبر 6 أسئلة، ومعوقات إدارية عبر 5 أسئلة)، وقد كانت كل الأسئلة ضمن نطاق ليكارت الخماسي في الاختيارات من (1 إلى 5) حيث تمثل 1 معارض بشدة وتمثل 5 موافق بشدة، وقد تمحورت أسئلة المعوقات سواء بسبب العامل البشري أو معوقات إدارية حول إعاقة حماية النزاهة وإعاقة مكافحة الفساد. يعتمد نموذج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية لاستيفاء معايير الجودة (MBNQA) والثقافة التنظيمية على نموذج القيم المتنافسة الذي طوره دينيسون وسبريتسر (1991)، وباستخدام معاملات ارتباط بيرسون قمنا باختبار الارتباط بين كل عنصر من العناصر الستة لمعايير MBNQA والأبعاد الثقافية الأربعة لنموذج القيم المتنافسة.

تتفق نتائجهم مع نتائج (Chang, F.S. & Wiebe 1996) حيث ترتبط ثقافة فريق العمل والثقافة التنموية بدرجات عالية. وتتمحور الستة معايير للممارسات التنظيمية حول (القيادة، والاستراتيجية والتخطيط، والتركيز على العملاء، والمعلومات والتحليل، وإدارة الأفراد) ومعيار واحد للأداء التنظيمي (نتائج الأعمال). تم بناء هذه الدراسة أيضًا على هيكل عمل (Hill, C.W.L. 2001) من خلال فحص العلاقة بين ممارسات الأداء و أبعادها المتعددة مع الثقافة التنظيمية، والتي تمثل انعكاسًا للثقافة التنظيمية متعددة الأبعاد.

### 2.7. المبادئ التي يجب أن يتبناها المُدراء (المستهدفين من الدراسة) لتحقيق فاعلية القرارات النافعة:

- سهولة اتخاذ القرار عبر نظام معلوماتي مُعتمد فيما يحقق احتياجات الإدارة وموثوق ويسهل على المدراء صياغته بأسلوب يسهل على المرؤوسين فهمه وتطبيقه.
- كشف الأخطاء ذاتياً عبر نظام معلوماتي موثوق يقترح الإصلاح لتلك الأخطاء، مع تحديد المسئول عن الخطأ ومكان ظهوره في أي إدارة لتصحيح الوضع قبل إحداث ضرر على المستفيدين، على أن يتم ذلك فور ظهوره والذي يطلق عليها Gemba walk.
- تبني سياسات الإدارة الذاتية المقيدة عبر نظام معلوماتي إلكتروني متفق عليه مؤسسياً يُفصح عن مدى التزام الأفراد للقواعد واللوائح المنظمة للعمل كرقيب أول لأي نشاط يتم داخل المؤسسة (Faccio, M., 2014).
- إخضاع كل الأنشطة التي يقوم بها المستهدفين من الدراسة (المدراء، والعاملين) للرقابة المباشرة والتصحيح الفوري ضمن تقنية (Poka-yoke)، مفهوم (5'S) وتحويل كل الأنشطة إلى متغيرات قابلة للقياس ليسهل تتبعها.

### 3.7. أخطاء يجب أن يتجنبها المدراء:

**1.3.7. الصراع المهني:** ونستشعر بالمؤسسات الخدمية (قطاع التعليم) أن التنافسية بين المؤسسات وأفراد المؤسسة الواحدة أخذ في التصاعد الذي ربما يخلق حاله من التحفيز ولعب دورا إيجابيا يعزز البعد الثالث للارتقاء بسمعة المؤسسة، إلا أن هذا التنافس يُعد سلاح ذي حدّين، حيث أنه يخلق مناخ يرفع من احتمالات ممارسة السلوك غير الأخلاقي مما يدفع بعض من المستهدفين من الدراسة من المدراء والمسؤولين لتحقيق الكسب الخاص وإساءة استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم (د. مصطفى محمود ابوبكر، 2005). إلا أن التنافسية هدفها الأسمى (تنويع الموارد، جعل الموارد أكثر فاعلية مُضيفة قيمة للمؤسسة، حسن استغلال الموارد التقليدية لتوليد قيمة مضافه جديده، تقليل النفقات على مالا يعود بالنفع قصير الاجل). ومن الجدير بالذكر الدراسة التي أجراها Ernst Fehr and Klaus Schmidt للمستهدفين بأكثر من 100 مؤسسة خدمية (تعليمية) بالولايات المتحدة تقدم كثافة بحثية كبيرة حول تأثير السلوك غير الأخلاقي (المتعارف عليه ذاتياً) في مواقف حياتية والتي تؤكد ان أداء العمل تحت ضغط قد يخلق حالة من السلوك غير الأخلاقي الذي يحمي قدراتهم التنافسية وربما اعتدال حالة التنافس تؤدي إلى نتائج مرغوبة تعود بالنفع على الناتج المحلي (الإنتاجية) بنسبة تقترب من 3%.

نلاحظ ان العمل بالمؤسسات الخدمية التعليمية الجامعية خصيصاً أكثر تعقيداً من المؤسسات الإنتاجية، نظرا لتعرض الأكاديميين لحالة من العمل التنافسي في أكثر من حلبة تنافسية مختلفة في مضمونها معاً، فنجد عضو هيئة التدريس منشغل بالمِضمار التدريسي، مِضمار البحث العلمي، مِضمار اللجان التي تعكس صداها لخدمة المجتمع، وأخيرا مِضمار الثقافة المستمرة في مجال التخصص. والسؤال هل اعتدال التنافسية يمكن ان يظهر مع تطبيق منهجية الإدارة الذاتية.

**2.3.7. عدم الاعتدال بين مضامير الأداء:** بالآونة الأخيرة والسعي الدؤوب للمؤسسات الخدمية لتحقيق الاعتماد الدولي لتحتل موقعا مرموقاً بين نُظرائها على مستوى العالم، نجد أن مِضمار البحث العلمي حظي بأولوية تفوق مضمار التدريس في العديد من بيئات العمل الأكاديمي (Barry Render, 1994)، وعند التأمل بما تم في بولونيا في أوكرانيا حيث طلب زيادة إنتاجهم العلمي البحثي دون أي تمييز تحفيزي في رواتبهم أو أعبائهم التدريسية، حيث ذكر البعض من فئة المستهدفين من الدراسة بأنهم استجابوا لطلب الإدارة العليا بالمؤسسة ولكن بتقديم أبحاث مزيفة لا تعود على المجتمع بأي فائدة ولا تعكس نتائج حقيقية وذكر اخرين انهم لجأوا للفساد بمخالفة ضميرهم المهني والخروج لخلق مضمار موازي غير شرعي مربح (مضمار الدروس الخصوصية) لتساعدهم على تحقيق توجه الإدارة العليا في إبراز المؤسسة الخدمية ضمن أعلى تصنيفات من خلال وضع مضمار الإنتاج البحثي في أعلى سلم الأولويات، إلا أن التضارب خلق حالة أرضية خصبة للفساد (Samuel Bowles, 2005). لقد غفل المستهدفين من الدراسة أنهم أصحاب رسالة وليس موظفون، وعليهم الامتثال للأخلاق التي ترتقي بمستويات الأمانة في كل نشاطاتهم وبكفاءة عالية وان ذلك قلب مفهوم الإدارة الذاتية، وان تقنين العبء في كل مضمار يمكن ان يحقق تنمية متوقعة بمقدار 9%.

**3.3.7. مكافآت لا تناسب الكفاءة والجهد المبذول:** عدم تناسق قيمة المكافأة مع الجهد المبذول في مضمار التدريس والبحث العلمي معاً واللذان يحققان تنمية قومية باعتراف الحكومات ووكالات التمويل لدور القطاع الخدمي التعليمي وتأثيره المباشر على خدمة المجتمع والناتج المحلي (جبر إبراهيم الداعور، 2013) – (د. عبدالستار العلي، 2000). إلا أن التنقيح للإنتاج العلمي وتصنيفه ومدى ارتباطه بالمجتمع وتأثيره الإيجابي على المواطنين والناتج المحلي، يجب ان يكون له أعلى أثر يوازن قيمة المكافأة الممنوحة بشرف للباحثين (أحد المستهدفين من الدراسة) ويعزز من المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

لذلك، يجب توجيه عناية الأكاديميين من خلق تصور (رؤية بحثية) تتماشى مع توجهات الإدارة العليا ذات هدف يعزز من خدمة المجتمع ونهضة الناتج المحلي وانعكاسه على الفرد والمجتمع وتأثره بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة والتوازن بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية (Potes Ruiz, P., 2014).

وقد أدخلت على سبيل المثال بعض المؤسسات الخدمية معامل معدل الاستشهاد للبحث المنشور خلال الستة أشهر الأولى لنشر البحث، ويتم إضافة عنصر مجال البحث حسب التخصص وانعكاسه على خدمة المجتمع، ووقتها تقوم الإدارة العليا بتصنيف اهتماماتها من المجالات البحثية مثل (المجال الزراعي الموجه، المجال الصحي الموجه، المجال البيئي المقنن، المجال الهندسي الموجه، .....) وإعطاء كل منهما نقطتين (Mark Bray, 2009). وبالتالي يتم تعديل مدى تحديد المكافآت بما يتناسب مع الإضافات الجديدة وعندها نعيد مفهوم الإدارة الذاتية للمستهدفين من الدراسة، حيث ان النشر العلمي دون استشهاد سيكون له أثر سلبياً على قيمة المكافأة وان الاستشهاد المتنوع يعتبر قبول المجتمع لما قدمته له من خدمة البحث المنشور واعترافا انه لا يصح الا الصحيح، ودخول معامل الاستشهاد دفع الباحثين إلى الميل للأبحاث التطبيقية التي يمكن ان تنفع المجتمع مع زيادة حصيلة تلك الأبحاث بنفع على الناتج المحلي يقترب من 6.5% من إجمالي النمو المعلن.

**4.3.7. عدم المساواة في بيئات العمل:** المحرك الأساسي لتبني مفهوم الإدارة الذاتية للأفراد وإعلاء قيمة الضمير المُحفز للسلوك الأخلاقي هو ارتباطه بإدراك العدالة الإجرائية في توزيع الموارد وتحقيق المساواة المنصفة للجميع. وإلا سيلجأ البعض للإنحراف وممارسة سلوكيات غير أخلاقية، وأوضحت دراسة تمت بالولايات المتحدة ان عدم المساواة في بيئات العمل بين القرناء من المثبتين والعاملين بعقود مؤقتة المدة وصلت لانخفاض بالرواتب تتراوح بين 22% إلى 31%. والمستغرب بالدراسة أن المثبتين كانوا يجدوا غضاضة وصراع مهني مع المتفوقين من المتعاقدين حتى لا يظهروا ضعف إمكاناتهم بأداء الخدمات المختلفة (د. محمد عبدالفتاح الصيرفي، 2003). وان فكرة ان الكل يعمل بعقود ربما اشعر الجميع بالمساواة في التقييم مما كان له مردود نافع على الناتج المحلي يقترب من 3% من إجمالي مستوى النمو السنوي لجمهورية مصر العربية.

**5.3.7. مخاطر السُلطة مع عدم الكفاءة وعدم الكفاية:** نظرا للتحول السريع لتوزيع السلطات للإداريين قليلي الكفاءة في استخدام البرمجيات الحاسوبية للأنظمة المسيطرة الموثوقة المعتمدة من المؤسسات على مستوى القطاع الخدمي والانتاجي، مما أدى إلى مقاومة الضوابط والمعايير وانتهاك قيد التوصيف الوظيفي البناء المحدد للصلاحيات المحقق لمبدأ العدالة والمساواة في تقديم الخدمات والسلع عموماً، خالقة بذلك فرصا للفساد. حيث كلما تعرض المستهدفين من الدراسة لضغوط تغذية النمو المعرفي (اقتصاد المعرفة). شهدت عدة بلدان أوروبية، مثل الدنمارك وهولندا والمملكة المتحدة، تركيزا في القوة التنفيذية في يد الفريق الإداري على حساب الخبرات الأكاديمية التقليدية .قامت إصلاحات متعددة في العقدين الماضيين، في كل من أوروبا والولايات المتحدة، على افتراض أن الجامعات يمكن أن تخدم احتياجات الاقتصاد بصورة أفضل إذا وضع المزيد من الكفاءات في أيدي الإداريين، لقد ازد هذا التحول المخاوفَ حول السلطة المفرطة للإداريين وحول تهميش الهيئات الأكاديمية أدت موجة من قضايا الاختلاس التي ضمت إدارات عليا في الولايات المتحدة إلى الكشف عن احتمال عدم قيام الترتيبات الجديدة بوضع ضوابط ومعايير غير كافية على التنفيذيين في الجامعات (Judith Gappa, 2000). إلا أن من المتوقع أن ضبط معيار الكفاءة سيحرك النمو في الناتج الإجمالي بمقدار 8%

### 4.7. إجراءات جمع البيانات:

يُعد الإطار المكاني قيد للدراسة حيث شمل 870 قيادي مسئول من المستهدفين بالدراسة عام 1444هـ عبر تصميم جوجل فورم وارسالهم عبر وسائل التواصل بشكل عشوائي في أكتوبر 2022م وقد تجاوب 512 شخص من الإطار البشري المُستهدف لمؤسسات خدمية وانتاجية، تم حصرهم خلال الفترة من 3 نوفمبر حتى 15 نوفمبر 2022م، وتم فرزهم وانتقاء القطاعات المطبقة للحوكمة المميكنة بنسب متفاوتة وقد أستجاب لمدة ثلاث شهور عدد 360 من المستهدفين بالدراسة والمنتمين لـ 31 مؤسسة إنتاجية بمدينة العاشر من رمضان، وأربعة مؤسسات خدمية (جامعة الزقازيق – نقابة المهندسين الفرعية بالشرقية – أحد سلاسل توزيع السلع الغذائية) بجمهورية مصر العربية و مؤسسة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية. ولقد تفاوتت نسب الاستجابة بين الجهات المختلفة في الحضور والاهتمام وقد قام مدير مؤسسة ايديال استاندرد لصناعة البانيوهات بتطبيق دقيق ومبهر للأهداف الدراسة وكذلك قسم الهندسة الصناعية بكلية الهندسة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالخرج التي أظهرت تجاوباً عالياً. وتم الحصول على المعلومات اللازمة لفحص التحيز في عدم الاستجابة من مصدرين: متابعة رسائل البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية للمتابعة. ثم تمت معاودة المهتمين لشرح فكرة البحث والرغبة بالمشاركة بتطبيق بعض المفاهيم الإدارية التي تنعكس إيجابيا على الإنتاجية والخدمات عبر سلسله من ورش العمل الموضحة لكيفية التطبيق على غرار (Ibrahim, S., 2011).

المنظمات، التي رفضت المشاركة في الاستطلاع، ذكرت أسبابها بشكل عام وهي ضيق الوقت ونقص الموارد وعدم الرد الا بعد الحصول على موافقات من الإدارة العليا. ويشكل ذلك المجتمع 41.38% من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (1) خصائص العينة العشوائية للدراسة لثلاث متغيرات (الوقت الضائع، مرونة الاستجابة لإرضاء العملاء، الإنتاج المُهدر على مقياس six-sigma ) ضمن استبيانات صُممت طبقا لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة. وبما أن المقياس الأَوَلي أعتمد على (50) استبيان، فإن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها الباحثون هي (50، درجة وتعادل 1 من 5) بينما أعلى درجة هي (250 وتعادل 5 من 5) وقد أعتبر هذا المقياس مرجعيا عند تحليل نتائج عدد 360 استبيان، بحيث يمثل متوسط الإجابات **([1-2.33],[2.33-[3.66],[3.66-5.00])** ضعيف، متوسط، و مرتفع على التوالي، وقد لجأ الباحثون إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل مدى تأثير الإجابات لأسئلة الاستبيان، مع الأخذ بالاعتبار التحدي الاستراتيجي ثلاثي الابعاد (البُعد القيمي من خلال أخلاق الأفراد بالإطار البشري المقاس بالوقت الضائع المتعمد، البُعد التنموي المنعكس على الناتج المحلي والمقاس بسرعة الاستجابة، بُعد المكانة من واقع الوضع الحالي لسمعة مؤسسات النطاق المكاني والمقاسة بجودة الإنتاج والخدمات).

**جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مُتغيرات الانتاجية، المرونة، ومستوى جودة المؤسسة.**

| الأهداف | المحاور | المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|
| الكمية المطلوبة | إداري | الوقت الضائع X تسريع العمليات ويقاس بالإنتاجية | < 25% من الوقت (قطاع خدمي) | 112 | %31.11 |
| | فني | | < 25% من الوقت (قطاع انتاجي) | 248 | %68.81 |
| | مالي | | | | |

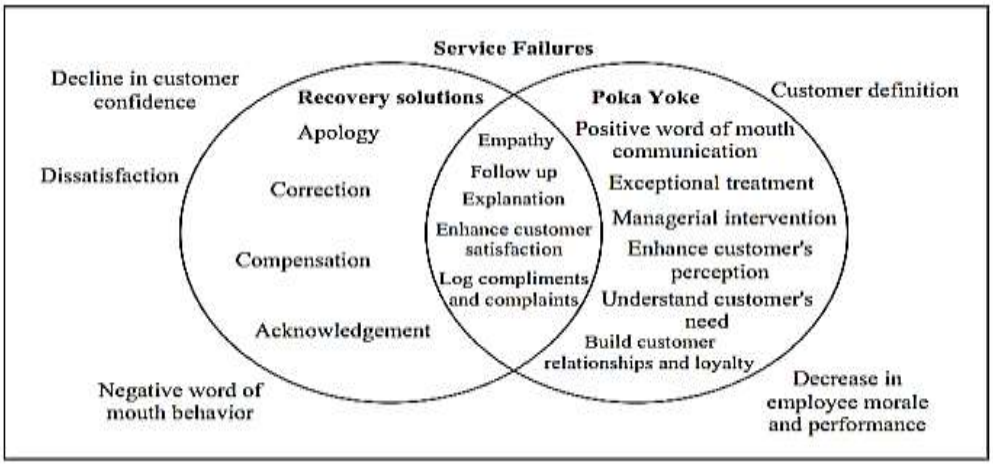
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الوقت المطلوب | إداري | المرونة وسرعة الاستجابة وتقاس بالإنتاجية | | (قطاع خدمي) | 82 | %22.78 |
| المكان المطلوب | فني<br>مالي | | | (قطاع انتاجي) | 278 | %77.22 |
| مستوى الأداء المطلوبة أو المتوقعة | إداري | الإنتاج المهدر ويقاس بجودة المخرجات على مقياس ستة سيجما وينعكس على تقليل التكاليف | 1.0 - 3.0 | قطاع خدمي | 36 | %10.00 |
| | فني | | | قطاع انتاجي | 20 | %5.566 |
| | | | 3.1 - 5.0 | قطاع خدمي | 81 | %22.56 |
| | | | | قطاع انتاجي | 200 | %55.56 |
| | مالي | | 5.1 - 6.0 | قطاع خدمي | 3 | %0.834 |
| | | | | قطاع انتاجي | 20 | %5.566 |
| **المجموع** | | | | | 360 | 100.0 |

وقد ربط الباحثون الأهداف المطلوبة والمعتمدة على المتغيرات الثلاثة بجدول (1) بمحاور ثلاثة تعزز مقاومة معوقات التطبيق وهي المحور المالي، الفني، الإداري.

### 5.7. الوصف القياسي للطريقة المقترحة:

يُعد الوصف القياسي للطريقة المقترحة لتطبيق الحوكمة المُقننة معتمدة على خمسة مراحل (مرحلة التشخيص والتخطيط – مرحلة تصميم الأجهزة المناسبة – مرحلة التتبع للسلوكيات – مرحلة ضبط الأداء – مرحلة التنبؤ بالانحرافات) متسلسله تبعا للمنهجية المقترحة **(Automated Governance work Self-Management)** وارتباط أسس الحوكمة المقننة وتفعيل الإدارة المرئية بالمحاور الأساسية الثلاثة (مالي – اداري – فني) (Paranitharan, K.P., 2018). وتداخل أنظمة متطورة لإنجاح المنهجية المقترحة منها Poka-yoke المصممة لتفادي الاجراءات الخاطئة ويُشار إليه باسم الحل اللاحق في هذه الدراسة، ومع ذلك، في قطاع الخدمات، يصبح من الصعب وضع قياس إحصائي للجانب غير الملموس لخدمة العملاء (فوستر، 2001). نتيجة لذلك، يمكن أن يكون لـ Poka-yoke تأثير كبير على صناعة الخدمات لأنه يضع تدابير آمنة من الفشل على العمليات التي يمكن أن تحدث فرقًا في الحفاظ على العلاقة مع العميل.

لا يتطلب سوى وضع قيمة جيدة أو سيئة في العملية. يناقش تشيس وستيوارت (1994) استخدامًا أكثر عدوانية للأمان الفاشل في عمليات الخدمة من خلال ملخص موجز للأمثلة ويوفران إطارًا متواضعًا لإلهام مثل هذا الاستخدام.




**شكل (1). إطار شامل لتصميم خدمات آمنة من الفشل لإرضاء العملاء**

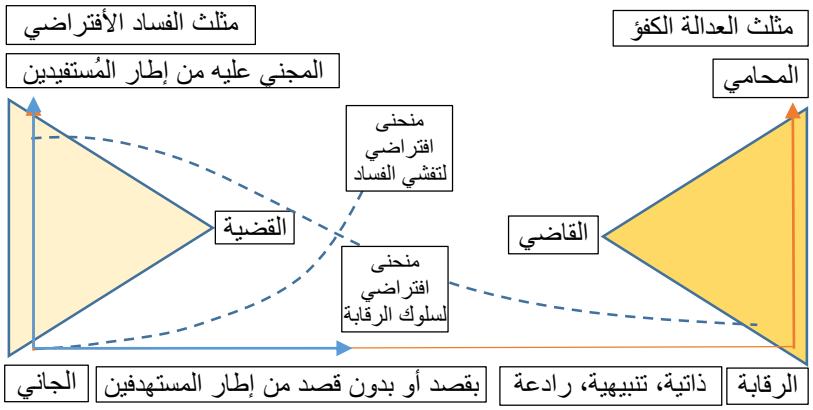
يجب إدارة مشاركة العملاء وإدراكهم لتحقيق الجودة الشاملة داخل الخدمة، وبالتالي تصنيف الأخطاء الأساسية لتكون محمية من الفشل (Kumar, N., 2018) على أنها إما قائمة على الخادم أو تستند إلى العميل. يتم تحديد الأخطاء المستندة إلى الخادم بشكل أكبر كما هو الحال في المهمة أو المعالجة أو البعد الملموس للخدمة. تتضمن أخطاء مهمة الخادم أداء خادم غير صحيح مثل الترتيب غير المناسب للأدوات الجراحية من قبل طاقم غرفة العمليات؛ تمثل صواني الإمساك ذات المسافة البادئة مثالاً على نير Poka يمنع مثل هذه الأخطاء.

## 8. القضية الاستراتيجية لمكافحة الفساد ومُعوقات تفعيل الإدارة الذاتية المرئية:

يمكن توضيح الاستراتيجية عبر مثلث العدالة الناجزة ومثلث الفساد الافتراضي، والذي يؤكد أن الإدارة الذاتية هي أقصر طريق لإنجاز المهام (Mintzberg, H. 1993) مع مراعاة الحوكمة النظامية عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة والتي تحدد توصيفا وظيفيا محدد الصلاحيات يصعب تجاوزه. وقد ذكرنا سابقا ان مجتمع المستهدفين من الدراسة بالقطاع الخاص بالمؤسسات الإنتاجية بينما اهتم الباحثون بالقطاع الخدمي المتمثل في قطاع التعليم ما قبل الجامعي والتعليم الجامعي، حيث يمكن توافر مبدأ تكافؤ الفرص بين المؤسسات الإنتاجية في تقديم منتجات عالية الجودة تحظى برضاء المستفيدين (الكمية المطلوبة، الوقت المطلوب، المكان المطلوب بالجودة المطلوبة أو المتوقعة) وكذلك بين أفراد المجتمع في تلقي خدمة التعليم بمؤسسات التعليم العامة الساعية لتحقيق مستوى الأداء والاعتماد، ولكن يجب التعرف على الأساليب الحديثة في المساءلة الرقابية والتي تبدأ من الرقابة الذاتية ضمن مفهوم الإدارة الذاتية. وقد استنتجنا أهمية تفعيل مبدأ poka-yoke لإزالة معوقات التطبيق بتفعيل الشراكة بين العميل (المستفيدين) والخادم (المستهدفين)، حيث نجد ان الخدمات والتعامل معها له معوقات بشرية تتمثل في (عمل غير صحيح - العمل غير مطلوب - اكتمل العمل بترتيب خاطئ - اكتمل العمل ببطء شديد - عدم الاعتراف بالعميل - عدم الاستماع إلى العميل -عدم الاستجابة بشكل مناسب للعميل) إلا أن المستهدفين من الدراسة توحدوا على ان المحور المالي له تأثير مباشر لفشل تطبيق الحوكمة المميكنه المقننة، لذلك وضع الباحثين ثلاث خطوات لتفعيل أهداف الدراسة.

وتتمثل الخطوات في (التحضير- الالتقاء – التدقيق) وقد وجد الباحثين المعوقات التنظيمية تتمحور في (عدم توفر المواد - عدم فهم دورهم في المعاملة - عدم الاشتراك في الخدمة الصحيحة)، بينما عدم القدرة على التنفيذ من المعوقات الفنية (عدم تذكر خطوات عملية الخدمة - عدم اتباع تدفق النظام - عدم تحديد الرغبات - عدم اتباع التعليمات) وبالنهاية نجد المعوقات البشرية

تتمثل في (عدم الإشـــارة إلى فشـــل الخدمة – الفشـــل في التعلم من التجربة – الفشـــل في ضـــبط التوقعات – الفشـــل في تنفيذ الاجراءات) ويدفعنا ذلك إلى فهم العلاقة الرقابية بين العدالة الممثلة في تكامل الجانب التنظيمي والبشـــري والفني معا لمواجهة الفساد الافتراضي كما هو مبين في شكل (2).




**شكل (2): العلاقة الرقابية بين مثلثي العدالة والفساد الافتراضي**

## 9. منهج الكفاءة الشاملة والحَوكمة المُميكنة المُقننة:

اتخذ الباحثون إطار الكفاءة الشـــاملة ضـــمن مقومات الحوكمة المميكنة لتفعيل دور الإدارة الذاتية المُصـــممة لتوصـــيف وظيفي مُحدد الصـــلاحيات مَشـــمول بالشـــفافية والشـــراكة، وبالعودة إلى التحدي الاســـتراتيجي ثلاثي الابعاد (البُعد القيمي من خلال أخلاق الأفراد بالإطار البشـــري، البُعد التنموي المُنعكس على الناتج المحلي، بُعد المكانة من واقع الوضـــع الحالي لســـمعة مؤســـســـات النطاق المكاني)، من خلال تفعيل الدور الرقابي المحكم لمحاور ثلاثة (محور إداري – محور فني – محور مالي) كما هو مبين بجدول (2)، والتي تنـاقش منهج الكفاءة الشـــاملـة لإدارة الذات المُقنن ( Ching, J.M., 2014 - Paranitharan, K.P., 2018)، يتصل بتلك الأبعاد الثلاثة ضمن معطيات الحوكمة المقننة وتأسيس رؤية تطبيق أكثر كفاءة، والسؤال الذي يطرح نفسه الأن، هل تطبيق التحدي الاستراتيجي الثلاثي الأبعاد لتفعيل الإدارة الذاتية، بمعرفة كل فرد لواجباته المخول له تحقيقها، سيعود بالنفع على المجتمع عند الاهتمام بأي من المحاور الثلاثة؟

**جدول (2): علاقة الاستراتيجية ثلاثية الأبعاد لتحقيق الحوكمة المميكنة المقننة**

| البُعد القيمي الأخلاقي | البُعد التنموي لتحقيق رؤية 2030 | بُعد المكانة وسُمعة المؤسسة |
|---|---|---|
| **الأداء:** يُشكل حصول المستفيد من المستهدف لخدمة أو سلعة مرضية مع تحقق الشروط الأربعة النافعة للمؤسسة (أقل وقت – أقل جهد – أقل تكاليف – أعلى جودة)، ونعبر عن الأداء بالقيمة المضافة (VA) | | |
| | | **المظهر:** تلك الخصائص الثانوية والمساعدة التي تساعد على إنجاح مجهودات الكفاءة ونطلق عليها (BVA) والتي يجب ان تكون مراقبه ومقاسة بالنظراء المنافسين |
| | | **المطابقة:** مطابقة الخدمة أو السلعة المُقدمة مع المواصفات المتعارف عليها ضمن النظراء المنافسين لتلك المؤسسات عالمياً |

| | |
|---|---|
| | **الاعتمادية والموثوقية**: مدى ثبات الأداء المتوقع من المستفيد بواسطة المستهدف لأطول فترة ممكنة سواء لتحقيق تمام خدمة ما أو تشغيل منتج ما (المهام الواجبة فقط). |
| | **الصلاحية**: أقصى مدة زمنية تكون فيها الخدمة المقدمة صالحة وكذلك المنتج المقدم صالح للتشغيل بنفس كفاءة المرة الأولى وذلك لكل مرة تشغيل. |
| **الاستجابة والتكيف**: مدى تجاوب مُقدم الخدمة أو السلعة من المُستهدفين مع متطلبات المستفيدين ويمكن تسميته بمتغير الاتصال الفعال. | |
| | **الجمالية**: إحساس المستفيد بتفرده بتلقي خدمة ما أو سلعة ما مميزه جمالياً. |
| | **السُمعة**: المكانة التي حققها المستهدفين من المدراء والقادة في مواقع عملهم جراء خبرة ومعلومات مكتسبة عن الخدمة المقدمة أو السلعة. |
| **الاستمرارية:** تحقيق رغبات المستفيدين مع مراعاة العدالة والمساواة بكفاءة عالية وفاعلية مستديمة. | |
| | **الأدوات:** يجب ضمان توافر الأدوات الداعمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية المَحكُمتين بنظام مميكن يسير لسهولة تقديم الخدمات والسلع للمواطنين |
| **المضمون الذاتي للخدمة**: يعبر عن السعي للتنمية وتحقيق الأرباح المشروعة من كسب العملاء نتيجة لاقتناعهم بالخدمات والسلع التي يحصلون عليها | |
| | **التوقيت:** ونعتبره متغير ثابت يعبر عن التزام المؤسسة باستيفاء متطلبات العملاء في الوقت المحدد المتفق عليه، ويعكس ثقة مدى الثقة في تقديم الخدمة أو السلعة. |

وللإجابة على ذلك، قام الباحثون بالاستفسار عن مدى تأثر الأبعاد الثلاثة بأي من المحاور الثلاثة حسب أهمية المستهدفين بالإطار البشري، وقد أظهر جدول (3) أهمية المحور المالي أكثر من الإداري ثم جاء المحور الفني بالترتيب الثالث. ونستنتج من ذلك توافر المهارات الفنية وأنها لا تشكل مشكله باعثة للفساد او الاخلال باي من الأبعاد الثلاثة، إلا أن الانحراف المعياري له الأكبر مما يظهر تفاوتات في مهارات العاملين، وذلك لا يشكل نتيجة تحتاج لملاحظه لقناعة الباحثون بحرية المؤسسات بتقدير الكفاءة المهارية الفردية، إلا أن الانحراف المعياري للمحور المالي يعد مشكلة والتي يجب الا تخرج بعيدا عن قيمة متوسط النمو والناتج المحلي والا يكون هناك اسراف مهدر لم يعد على المجتمع بالنفع، بينما المحور الإداري كنا نظن ان يكون صاحب أقل انحراف، إلا أن ربما لازالت المخاوف من الحوكمة المميكنه محركه لقناعات المدراء الذين يظنون ان سيطرتهم سيتم تحجيمها أو لأن الإدارة الذاتية من المفاهيم الحديثة على المسامع رغم رؤيتنا بتطبيقها ببعض المؤسسات التي تمت زيارتها، أو اتباع بعض المؤسسات للإدارة المركزية ولا تستطيع التحول الشفاف نحو اللامركزية ومنح السلطات المحوكمه.

وقد توافق ذلك مع استنتاج (Bani Mortada, A. 2019) (Jassim, G. 2018) تفعيلاً لمقترحات (Moradi, S. 2016) بأن قناعة المُدراء والعاملين بأن تأثر الأبعاد الثلاثة بالمحاور كانت بدرجة متوسطة. لقد وجد الباحثون ان تطبيق الحوكمة المدعومة بأسس الإدارة الذاتية في إنجلترا غربا و أستراليا شرقا جاء بدرجة مرتفعة كما أشار Moradi, S. & Beidokhti, (2016) إلا أن الرغبة قوية لتطبيق مفهوم التوصيف الوظيفي لدى المدراء بالقطاع الإنتاجي أكثر من القطاع الخدمي كما تم استنتاجه عام 2019 عبر دراسة Al-Ghamdi, R.

**جدول (3): الوسط الرياضي والانحراف المعياري لواقع سؤال المدراء لتفعيل الإدارة الذاتية الحاكمة بالتوظيف الوظيفي.**

| الرتبة | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | واقع التطبيق |
|---|---|---|---|---|
| 1 | المحور المالي | 2.52 | .8400 | متوسطة |
| 2 | المحور الإداري | 2.33 | 0.745 | منخفضة |
| 3 | المحور الفني | 2.21 | 0.852 | منخفضة |
| **الإدارة الذاتية** | | 2.35 | 0.712 | متوسطة |

ورأى الباحثون فهم معنى الكفاءة الشاملة المميزة لتطبيق الإدارة الذاتية ضمن نظام حوكمة مميكن سعياً لتحقيق أعلى مستوى الأداء في الخدمات المقدمة والسلع تبعاً لتعريفات خبراء الهندسة الصناعية المعنيين بتحسين الأداء المؤسسي، مثل "كروسبَي " و"جوران " و"إدوارد دُيمنج"، " و"جابلونسكً" كما ذكر في (Walter Feinberg 2010)، إلا أن أغلبهم ركز على جانب الكفاءة واغفل الفاعلية وبالتالي لم يقدموا توصيفا دقيقا لمعنى الحوكمة المقننة والمميكنة عند سعيهم لتحقيق أكبر قدر من شمولية دراسة الخدمات وتجويد السلع المُقدمة، وهذا جعل من الصعب الوصول إلى رؤية واضحة لمعنى الحوكمة، إلا أن أبرز محاولات التعريف جاءت على النحو التالَي:

- ✓ **منظمة الأداء البريطانية**، عرفت مستويات الأداء على أنها فلسفة إدارية تسعى لتحقُّيق احتُياجات المُستفيدين والمؤسسة معاً، مما يظهر اهتمامها للبعد التنموي والمكانة معاً من الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة وإغفال البعد القيمي والأخلاقي، الذي يظهر جليا في متغير الاستجابة والتكيف وكذلك الأداء المرهون بالكفاءة والفاعلية معاً، ويعتبر متشابهاً مع تعريف معهد الجودة الفيدرالي (Arcaro, S. 1997) – (د.احمد عقاد جاوش، 2000).
- ✓ **بهارات واكهلو**، يعد من أول الرواد الذين أشاروا لكفاءة والفاعلية معاً، حينما أوصى بتكامل المستهدفين من الدراسة لتقديم خدمات ومنتجات للمستفيدين بتأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وبكل مرة. ويرى الباحثون أن بهارات قد أرسي لتحقيق الحوكمة، إلا أنه أغفل التحسين المستمر طبقا لمتغيرات البيئة التي نؤدي بها الخدمة، لذلك تبني **جوزيف جابلونسكي** تحقيق التحسين المستمر بالشراكة المستمرة بين المستهدفين من الدراسة (على مستوى المؤسسة وليس المجتمع) وتشجيع فرق العمل".

إلا أن هوفر دعى لتصميم نظام يكفل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلَي ". بين كل الأطر المعنية بالدراسة. ثم تقدم رونالد براند و ستيفن كوهن بجمع مُفهوم بهارات واكهلو و جوزيف جابلونسكي ولكن دعوا لتطبيق الكفاءة والفاعلية لكل جزئيات المهام المطلوبة للخدمات أو المنتجات المقدمة له" (د.محمد عبدالفتاح محمد الصيرفي، 2003).

لم يقدم **ستفينسون أو سينكس** (1999) أكثر مما قدمه قرناء التطوير السابقين، وتبني الباحثون مفهوم الحوكمة على انها نظام مميكن يمكن من خلاله تقنين صلاحيات الإدارة الذاتية للمدراء والعاملين ساعين تحقيق أعلى رضاء لدى المستفيدين من العملاء اثناء تلقي الخدمة أو السلعة ولأطول فترة زمنية ممكنة مع مراعاة التحسين المستمر المواكب لمتطلبات المجتمع (د. جمال محمد ضانة، 2015). وقد لمس الباحثون إيجابية الميكنة في تحقيقها للخصوصية والأمان،

والدقة في استرجاع المعلومات مع السرعة المنشودة، وأيضاً جعلت المستهدفين والمستفيدين في نظام واحد وشراكة واحدة. إلا أن من سلبياتها ظهور مصطلح البطالة ولكن الباحثون يرى أن الميكنه وان وفرت بعض فئات العاملين الإداريين إلا أنها فتحت مجال للمنافسة بالأسواق وخلق فرص عمل تحتاج إلى مهاريين تنفيذين وما كان على المجتمع إلا تأهيل العمالة سالفة الذكر لعمل career shift

### 1.9. هيكل تطبيق الحَوكمة المُميكنة المُقنن الداعم لمفاهيم الإدارة الذاتية (Automated Governance work Self-Management):

حتى نتوقع نجاح تطبيق الإدارة الذاتية المدارة عبر نظام حوكمة مُميكن و مُقنن، أطلقنا عليه (AGSM) وهو عبارة عن اتحاد نظام (SCADA) مع تقنية (Poka-Yoke) الموضح بشكل (3)، فيجب التخلص من التخبط السياسي في ضبط الإطار القانوني المطلوب لحركة النظام المعلوماتي المؤسسي (John Baylis, 2001)، بالإضافة إلى تقليل مقاومة العاملين للتغير وتقوية القدرة المحلية لتوفير أنظمة النقل المعلوماتية (الإنترنت) حتى نتمكن من إزالة الأسباب العامة المعيقة لترسيخ فكرة الإدارة الذاتية المتقدمة الموجهة، ويمكن تقسيم المُعوقات إلى أربعة مسببات (تنظيمية – تقنية – بشرية – مالية) يتأثر كل منها بمحور من الثلاثة سواء الإداري، الفني، او المالي. تشترك المعوقات التنظيمية والتقنية في خلق تخوف لدى المسئولين بأن الحوكمة المُميكنة المُقننة تمثل تهديدا لسلطاتهم مما يستشفه العاملين ويدفعهم لخلق حالة بشرية مقاومة للتغيير معللين عدم توافر موارد مالية وأن العاملين أولى بها.

ورأى الباحثون أن الوعي ببعض التقنيات التي من شأنها تعزيز تطبيق الحوكمة المُميكنة وإزالة عقبات التطبيق يرسخ من مفهوم الإدارة الذاتية المتقدمة الموجهة لجعلها أسلوب حياة يعود بالنفع على المُجتمع ككل. ومن ضِمن تلك التقنيات (5'S – Jidoka -Poka yoke)، يُمثل الشكل (4) إطار القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية (مقتبس من *Denison and Spritzer 1991*) والتي تُعتبر أساس لتحديد المسؤوليات ومقسم لبعدين، البعد الرأسي هو محور السيطرة على إمكانية وصف توجهين متناقضين، بين تلك التي تؤثر على المرونة والتي تثير الثبات والتحكم، بينما البُعد الأفقي هو المحور الداخلي والخارجي الذي يحفز صيانة وتحسين المنظومة الحالية والآخر يركز على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، وهذا الشكل من المؤثرات على العديد من كلاسيكيات النظرية التنظيمية مثل (لورنس ولورش 1986)، (Zuzek, A., 1996) و (طومسون (1967).

ينتج عن الجمع بين البعدين الرأسي والأفقي أربعة أرباع من الأبعاد الثقافية (فريق العمل والشراكة، والتنموي، والتسلسل الهرمي، والعقلاني). تركز ثقافة فريق العمل على المرونة والتنظيم الداخلي، مما يعزز تنمية الموارد البشرية مع التركيز على الانفتاح والمشاركة والتماسك والالتزام، كما نصح به إدوارد ديمنج في دورته الموجهة لتحقيق الإجادة كما ذكر (Boyre, G., 2000 – Mintezberg, H. 1993). بينما تؤكد ثقافة التنمية على البيئة الخارجية مع إطفاء صفة المرونة للتحرك نحو النمو، وتحفيز الإبداع، واكتساب الموارد، والابتكار، والتكيف المستمر مع البيئة الخارجية فيما نطلق علية الاستدامة، والذي أسس له جوران في ثلاثيته والتي تهتم (التخطيط – الضبط – التحسين). وتتمحور الثقافة العقلانية حول مُستجدات البيئة الخارجية في إطار مُقنن يؤكد على الإنتاجية وسمو الأداء لتحقيق التنافسية. وبالنهاية يتم التحكم في الثقافة الهرمية وتوجيهها داخليًا لتحقيق الاستقرار الداعي إلى الالتزام بالقواعد والأنظمة.

تهدف هذه الورقة إلى إظهار كيفية تطبيق AGSM من خلال بعض المتغيرات المؤثرة وفقًا لاعتبارات اللامركزية المستخرجة من مصفوفة dCFD (decentralization Function Deployment)، والتي تستند إلى مثالية كل نشاط يتم تنفيذه في مكان العمل وله ارتباط مباشر مع المستفيدين مقابل تكاليف دالة الخسارة كما تم عرضها بجدول رقم (4) بناءً على حجم التكاليف التي تم إنفاقها لتصحيح مسارات الانحراف بمساعدة نموذج الشبكات العصبية *(Samia Elattar, 2020)*. لذلك، يُقترح إنشاء هيكل اللامركزية (HodC) على غرار House of Quality (HoQ)، والذي يتكون من خمس خطوات متتالية - تم وضعها من خلال 185 استجابة من إجمالي 360 المشاركين حول معالجة اللامركزية كما مبين بجدول (5).

وتعد الخطوات الخمسة التالية موضحة لتفصيل تطبيق منهجيتنا المقترحة

(1) مراقبة جميع الأنشطة للحفاظ على انحراف العمليات ضمن أقل من 1٪ من خلال الإدارة المرئية.

(2) إنشاء دراسة جدوى حول الإجراءات التصحيحية لأسباب الأخطاء في لحظة ظهورها (أي في الوقت المناسب).

(3) تم تحميل جميع الأنشطة والبيانات ورصدها وتحديثها عبر نظام معلومات تخطيط موارد المؤسسات.

(4) تم تحديد جميع العيوب في قائمة أمان مخصصة موضحة في الشكل (3).

(5) محاولة أن تكون أقل تكلفة في حدود 100٪ من تنفيذ إجراءات السلامة في المؤسسة.

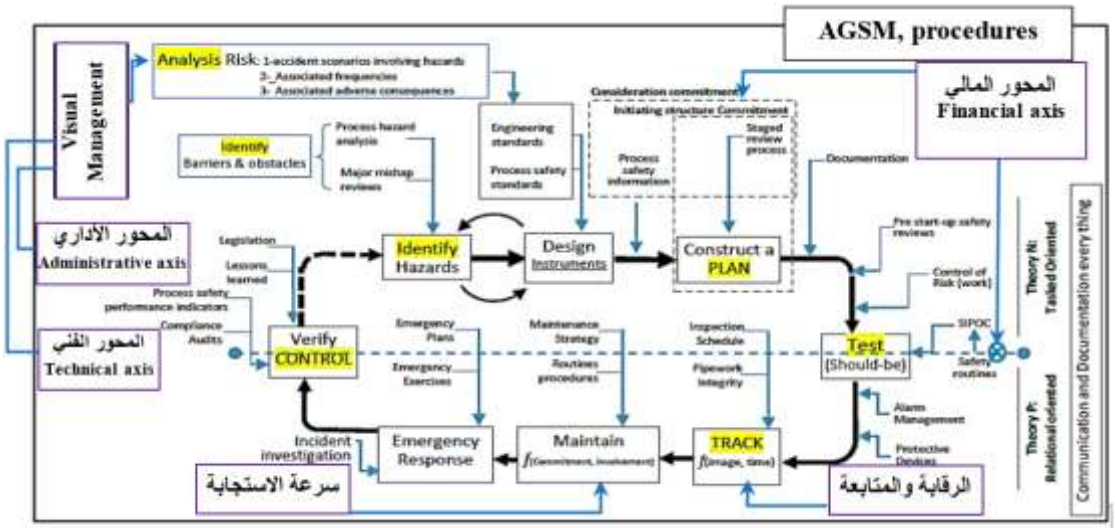
**جدول (4) أنواع التكاليف انخفاض الأداء الموضحة بمنهجية AGSM وأوزانها حسب تقدير المستهدفين بالاستبيانات**

| وزن التأثير | مصدر التأثير | CoPP تكلفة ضعف مستوى الأداء | |
|---|---|---|---|
| 0.036 | 1.1. معدات | ارتفاع أعداد الأنشطة الضرورية | 1. تكاليف مباشرة |
| 0.081 | 2.1. عمالة (people) | | |
| 0.16 | 3.1. مواد خام | | |
| 0.325 | 4.1. ممارسات خاطئة | | |
| 0.003 | 1.2. اعداد تقارير | أعداد متوسطة للأنشطة الضرورية | 2. تكاليف غير مباشرة |
| 0.245 | 2.2. مراقبة | | |
| 0.021 | 3.2. تصاريح العمل | | |
| 0.014 | 1.3. الالتزامات | أعداد منخفضة للأنشطة الضرورية | 3. تكاليف الطوارئ |
| 0.005 | 2.3. دعاوى قضائية | | |
| 0.001 | 3.3. تدمير الممتلكات | | |
| 0.319 | 4.3. **الحوادث والاصابات** | | |
| 0.12 | 1.4. العلامة التجارية | الالتزام بالأنشطة الضرورية | 4. تكاليف داخلية مباشرة |
| 0.12 | 2.4. ولاء المؤسسة | | |
| 0.63 | 3.4. **فريق العمل** | | |
| 0.04 | 1.5. عقبات | عبء العملاء | 5. تكاليف خارجية مباشرة |
| 0.145 | 2.5. إحباط يؤدي للإلغاء | | |

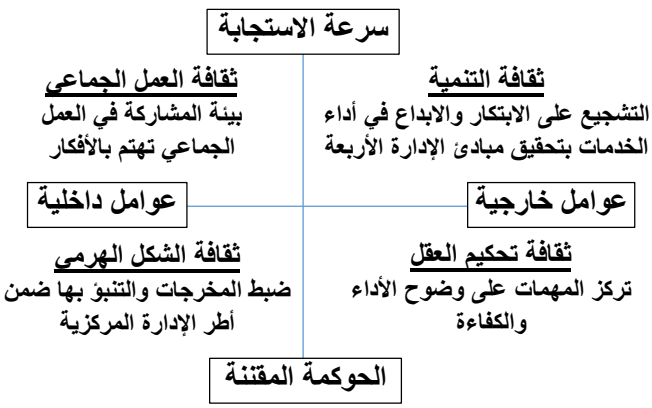
| | |
|---|---|
| 3.5. **الوقت الضائع** | 0.235 |
| 4.5. الاستبدال | 0.421 |
| 5.5. البطالة | 0.128 |
| 6.5. **فقد المكانة** | 0.189 |
| 7.5. الضمانات | 0.021 |
| 8.5. التخفيضات | 0.201 |

عبء المؤسسة

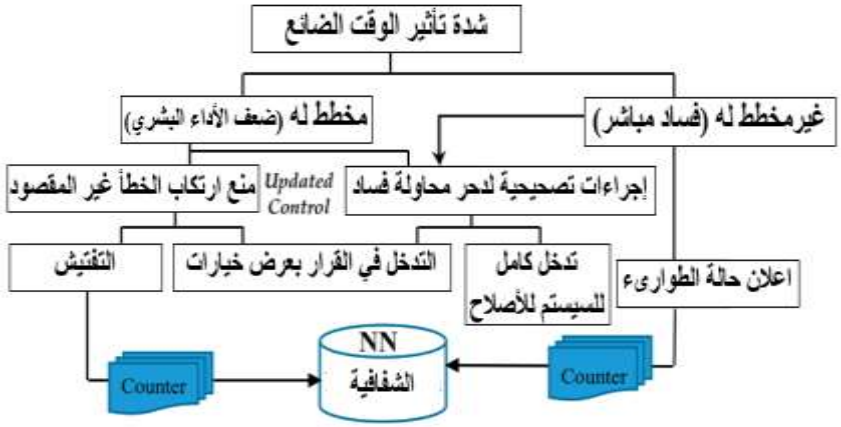
وقد تم عرض المؤلفون الثقافات الأربعة الداعمة للتطبيق على المُستجيبين وعمل ورش عمل للمساعدة على التطبيق وتم شرح مفاهيم تطبيق AGSM لترسيخ منهجية الإدارة الذاتية المرئية في مناولة الأنظمة المميكنة و تساعد على تنظيم مكان العمل لتحقيق الكفاءة وتقليل الفاقد وتحسين الجودة الخدمية والإنتاجية من خلال بيئة منظمة (Arash Ghodrati, 2013) وعندما تُصبح بيئة العمل متوافقة مع تحقيق التأقلم الخمسة، نجد العاملين أصبح لديهم القدرة على إدارة الذات دون تشتت وينعكس بشكل إيجابي على أداء العمليات وبالتالي يصبح المُستهدف من الدراسة قد أصاب متفوقا المحور الإداري والفني معاً.




**شكل (3): خطوات الحوكمة المقننة المميكنة المستدامة الأربعة، د. أحمد محمد عابد [49]**




**شكل (4): القيم الثقافية التنظيمية الأربعة**




**شكل (5): خطة معالجة النظام لتقليل أوقات التوقف عن الخدمة او الانتاج**

ومن ذلك المنطلق يتشكل منظومة الحوكمة المقننة المميكنة بتأسيس استراتيجيتها على الأسس الثلاثة (الأخلاقي- التنموي- المكانة) والتي يتم تفعيلهم لمحاور ثلاثة (إداري – فني – مالي) لاستهداف ثلاث أهداف (تسريع العمليات والخدمات – تقليل التكاليف – الجودة).

ووجد الباحثون تأثر الأهداف الثلاثة بتحقيق مناهج ثقافة تنظيمية رباعية الأطراف (فريق العمل – التنوي – الهرمي – العقلاني) مع التزام فريق العمل بتقليل أوقات التعطل التي تضر بمصالح المستفيدين كما موضح بشكل (4) حيث يساعد على تقليل أوقات التوقف عن الخدمات أو الإنتاج حتى تظهر فوائد الحوكمة المميكنه للمستفيدين واتصالها بالمنهج العقلاني المرتبط بتطبيق قواعد (Poka-yoke) بينما المنهج التنموي يلتزم بقواعد (Jidoka) (Ching, J.M.,2014).

ويعتبر ذلك تمهيدا مهما لدراسة مدى إزالة مسببات إعاقة تحقيق هيكل الحوكمة المقننة المميكنه سواء (التنظيمي – التقني – البشري – المالي). ويعد ذلك الملخص أساس بناء الاستبيان الكاشف لأهمية تطبيق الحوكمة المُميكنة المقننة من عدمه بعد معاودة مراسلة المستجيبين للدراسة والتطبيق. يُعتبر AGSM تحسينًا رياضيًا لتفعيل ما نسميه نظرية القرار استنادًا إلى قيم دالة الخسارة أو دالة التكلفة التي تحدد نشاط أو قيمًه لمتغير واحد أو أكثر (أي تكاليف ووقت NNVA و NVA) التي يمكن التحكم في مساراتها كما هو موضح في الشكل (3). ويستهدف الإطار المقترح تقليل الخسائر المترتبة على التعطل (ضعف المحور الفني) وعدم رضا العملاء (ضعف سرعة الاستجابة بالمحور الإداري) وخسائر التكاليف والجودة (ضعف المحور الإداري – ضعف المحور المالي) ويمكن التعبير عن مقياس معدل الخسارة بواسطة $Py_i$ كما موضح بمعادلة (1).

$$Py_i = \frac{RPN \times \sum_i (VA)_i}{\sum_i (BVA)_i + \sum_i (NVA)_i} = \frac{\sum_i (VA_{Costs,\ time})_i}{\sum_i (BVA_{Costs,\ time})_i} = \frac{RPN \times \sum_i (VA_{Costs,\ time})_i}{\sum_i (CoPP)_i} \quad .. (1)$$

يجب أن يكون السؤال: كيف يتم تنفيذ VA بطريقة تحقق الحد الأدنى من الوقت (NNVA)؟

لذلك تشير المثالية المنشودة بواسطة المعادلة (2) إلى أن فعالية الإطار المقترح يتم حسابها باستخدام نسبة عدد الأسباب الصحيحة إلى العدد الإجمالي للأسباب المحتملة والمتوسط على سيناريوهات المعالجة للأشخاص المشاركين بالدراسة وعددهم 185 من أصل 360 تم تجميعهم بعد نشر 870 استبيان عشوائياً والتي تم جمعها في الجدولين 9 و 10، وتحديد مقياس المثالية في الأداء طبقا للمعادلة (2).

$$Ideality\ index = \frac{1}{N}\sum_{i=1}^{i}\frac{Py_i}{C_i \times n_i} \times w_i \ldots (2)$$

حيث:

**N** = عدد سيناريوهات التصحيح التي تم التحقيق فيها لتقليل فرص الخسائر (محور فني، اداري) والتي تسبب إضاعة الوقت في انجاز أنشطة الخدمات والسلع.

$n_i$ = عدد الأسباب المحتملة للخلل بكفاءة النظام بسبب الفساد أو عدم الكفاءة.

$C_i$ = تكلفة الأسباب المحتملة للخلل حالة حدوثها.

$w_i$ = وزن الأسباب المحتملة للخلل المتسبب في ضرر المستفيدين.

**Ideality**$_i$ = عدد الأسباب المحتملة الصحيحة للأعطال الناتجة عن الخطأ الذي تم اكتشافه i.

ومن دراسة الباحث وجد أن الأخطاء المتعلقة بالسلوك (Fault) تؤدي إلى انحراف في سرعة الاستجابة وفقًا لشكلها سواء كان نظاميًا أو عشوائيًا، حيث يظهر السلوك الزمني مقارنة بالمسار الدائم مقدار الانحراف، ويمكن للنظام اكتشاف ذلك من خلال المعادلة (3)

$$Fault\ Occurrence = 1 - R(t) = \omega$$
$$= 1 - \frac{fault\ free\ activites}{\#\ of\ all\ activites\ at\ a\ certain\ service\ or\ process} \ldots (3)$$

ويتم تحديد معدل حدوث الخطأ على أنه المعدل الفوري للتوقف غير المخطط له في حالة الطوارئ كما بالمعادلة (4):

$$\frac{d_n}{d_t} = \lambda_t = \frac{1}{\#\ of\ activites}\left(\frac{\#\ of\ faults}{time\ interval}\right) \ldots (4)$$

و يتم تحديد نسبة مستوى الخطورة Sv المترتبة على ضعف المحور الإداري والفني إلى مستوى المعالجة (الوقت المستغرق لإنهاء الخدمة التي يظهر بإجراءاتها أخطاء أو إعادة سلعة لجودتها المرغوبة)، سواء كان مخططًا أم لا كما هو موضح في الشكل (5) لإصلاح خطأ محدد، بواسطة المعادلة (5) على النحو التالي:

$$S_v = E\{T_R\} = \lim_{n\to\infty}\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N} T_{Ri} \ldots (5)$$

حيث $T_{Ri}$ الوقت المتعارف عليه لتصحيح مسار الإجراءات الخدمية والانتاجية حتى لا تنخفض الاستجابة.

### 2.9. الاستبيان وأهم التساؤلات:

لقد تم بناء الاستبيان على نفس مراحل المنهجية المقترحة لتطبيق الحوكمة المميكنة المقننة، وقد تجزأت المنهجية إلى خمسة مراحل (مرحلة التشخيص والتخطيط – مرحلة تصميم الأجهزة المناسبة – مرحلة التتبع للسلوكيات – مرحلة ضبط الأداء – مرحلة التنبؤ بالانحرافات)، وقد تم ربط المراحل الخمسة بالمحاور الأساسية الثلاثة (مالي – إداري – فني) حسب الترتيب المستنتج من جدول رقم (3) ودراسة مدى تأثر كل منهم بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة لتحقيق الأهداف الثلاثة الموضحة بجدول رقم (2). وقد تنوعت المتغيرات كالتالي كما هو مبين بالجدول (5) مع ثبات قيمة p-values لكل المتغيرات بصفر:

وقد تم استخراج العديد من الأسئلة حول المراحل الخمسة ومتغيراتها المراد قياسها وارتباطها بالمحاور الثلاثة وتأثرها بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة

1. ما مدى رغبة تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر المُستَهدَفين بالإطار البشري داخل نطاق الإطار المكاني؟ سواء للمؤسسات الخدمية أو الإنتاجية؟
2. أي المحاور التشغيلية الثلاثة أكثر تأثيرا على الأهداف المنشودة؟
3. ما مدى علاقة الاستراتيجية ثلاثية الابعاد بالمحاور التشغيلية؟
4. هل الحوكمة المميكنة المُقننة داعمة لتفعيل الإدارة الذاتية الموجهة؟
5. هل العمل ضمن فرق عمل تُشكل شراكة داخلية تُحسن الأداء العام؟
6. ما هي الأسباب المباشرة وغير المباشرة لإرضاء العملاء؟
7. هل الدلالات الإحصائية لتحليل الانحراف المعياري عند مستوى ($\alpha = 0.05$) يُظهر فروق بين الوضع الحالي والمُستقبلي المأمول من وجهة نظر المُستهدفين والمُستفيدين بالإطار البشري ضمن نطاق الإطار المكاني؟
8. ما مُعوقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهات نظر المُستهدفين والمُستفيدين؟ وبأي المحاور تتأثر؟
9. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ التأأت الخمسة 5'S على الكفاءة التشغيلية المؤسسية ؟
10. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ Poka Yoke على الكفاءة التشغيلية المؤسسية؟
11. ما مدى تأثير تطبيق مبادئ مفاهيم Jidoka على الكفاءة المؤسسية؟
12. رصد أهم الاتجاهات المُعاصرة لمكافحة الفساد في المؤسسات الوطنية سواء بالقطاع العام أو الخاص
13. كيفية تعزيز دور المؤسسات الخدمية لنشر ثقافة مكافحة الفساد؟
14. ما الاستراتيجيات الحديثة والأنسب لمكافحة الفساد؟

### 1.2.9. مصداقية أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان على 17 محكماً من المتخصصين في المجالات الخدمية والإنتاجية، بواقع 10 من مدراء كبرى الشركات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية وبجمهورية مصر العربية، وعدد 7 من أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الخدمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والمستشفى الجامعي، للتحقق من مدى ملائمة الأسئلة المطروحة لغرض الدراسة، وان إضافة أسئلة او حذف أخرى أو دمج أسئلة معاً حسب ما يتطلبه عرض الدراسة تبعا لآراء المحكمين.

### 2.2.9. ثبات أداة الدراسة:

تم العمل على استهداف عينة استطلاعية من 50 قيادي مسئول من المستهدفين بالدراسة بشكل مبدئي وتوزيع الاستبيانات مرتين بينهم فاصل زمني 15 يوم، أخذين في الاعتبار مُعامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على المِقياس مع حِساب ثبات الاتساق كرونباخ ألفا للمقياس Cronbach's وثبات الإعادة للمجالات كما تم عرضه بالجدول رقم (6) وعلاقته بالأبعاد الاستراتيجية الثلاثة.

**جدول (5): مراحل تطبيق منهجية تطبيق الحوكمة المميكنة الداعمة للإدارة الذاتية**

| المرحلة | مراحل تنفيذ منهجية الحوكمة المميكنة المقننة AGSM | وزن التأثير | *t*-Value | Cronbach's Alphas |
|---|---|---|---|---|
| التشخيص والتخطيط المبدئي، Eigenvalue = 2.901، بتباين قيمته 8.431 | : نشر خطة التوعية بمزايا اللامركزية وعيوبها بين جميع العمال والإدارات | 0.795 | 15.111 | 0.904 |
| | : تحديد الأخطاء المحتملة بالمحاور الثلاثة (عدم المساواة - | 0.862 | 16.610 | |
| | : تخطيط إجراءات العمل على أساس خلوها من مضار المستفيدين والمستهدفين | 0.885 | 17.744 | |
| | : تقييم الفحوصات الدورية لتنفيذ أنشطة الوقاية والامتثال للوائح | 0.876 | 16.839 | |
| | : التأكد من أن جميع المخاطر يتم قياسها، والتحقيق فيها، وتحليلها، وتوثيقها | 0.794 | ---- | |
| تصميم الأجهزة المناسبة، Eigenvalue = 13.079 بتباين قيمته 43.502 | : التحكم في تأثير الإدارة الذاتية على اللامركزية | 0.727 | 10.953 | 0.897 |
| | : إطار منهجي لتحديد أهداف اللامركزية | 0.689 | 10.247 | |
| | : إطار منهجي لتحقيق أهداف اللامركزية | 0.478 | 10.670 | |
| | : إطار منهجي لإثبات أن أهداف اللامركزية قد تحققت | 0.717 | 15.074 | |
| | : التحكم في تأثير AGSM على الإدارة الذاتية | 0.734 | 13.999 | |
| | : إطار منهجي لتعديل وتحقيق أهداف اللامركزية | 0.742 | 18.382 | |
| | : إطار منهجي لإثبات أن أهداف اللامركزية قد تم تحقيقها | 0.760 | ---- | |
| تتبع السلوكيات بالمحاور الثلاثة، Eigenvalue = 1.936 بتباين قيمته 8.412 | : مقياس حدوث الخطأ في المؤسسات المشاركة بالاستبيان | 0.619 | 13.079 | 0.899 |
| | : خمد أي ممارسات ينتج عنها صراع مهني غير نافع للمؤسسة | 0.637 | 13.722 | |
| | : إضاعة الوقت المستغرق في المؤسسات المشاركة بالاستبيان | 0.741 | 10.824 | |
| | : تردد الأعطال في المؤسسات المشاركة بالاستبيان | 0.818 | 12.696 | |
| ضبط الأداء، Eigenvalue = 1.596 بتباين قيمته 3.339 | : تقليل عدد الأخطاء الإدارية التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء | 0.822 | 13.079 | 0.936 |
| | : تقليل عدد الأخطاء في المرحلة الفنية في الشركات المشاركة بالاستبيان | 0.832 | 13.722 | |
| | : تقليل عدد الأخطاء في المرحلة المالية في الشركات المشاركة بالاستبيان | 0.817 | 10.824 | |
| | : تقليل عدم الاعتدال بين تحميل العاملين للأنشطة المختلفة | 0.829 | 12.696 | |
| | : انخفاض تكاليف الخسائر في الشركات المشاركة بالاستبيان (الجدول (4 | 0.741 | 11.492 | 0.861 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| التنبؤ بالانحرافات، Eigenvalue = 1.148 ، بتباين قيمته 2.825 | : تخفيض الأنشطة الإدارية NNVA! في الشركات المشاركة بالاستبيان | 0.840 | 13.204 | |
| | : تخفيض الأنشطة الفنية NNVA! في الشركات المشاركة بالاستبيان | 0.848 | 13.565 | |
| | : تخفيض الأنشطة المتسببة بالخسائر في الشركات المشاركة بالاستبيان | 0.841 | 13.214 | |
| | : قياس تكلفة الإنتاج الضعيف بسبب أخطاء NNVA و يجب التحكم فيها | 0.871 | ---- | |

وقد أظهرت الاستبيانات أن المحور المالي صاحب التأثير الأعلى كما تم استعراض جدول (3)، والذي تناول تِسعة تساؤلات، حيث تصدر أن اللامركزية المقننة المحكومة تمنح المسؤولين اتخاذ القرارات المالية المناسبة بالتشارك مع المستفيدين من الخدمات والسلع حيث حقق متوسط 2.83 بانحراف معياري 1.476 بدرجة متوسطة الأهمية، والاهتمام بالمرافق وضم صيانتها للتوصيف الوظيفي للمدراء المختصون دون الانتظار لجهات مركزية يُحسن من تحقق الأهداف بنسبة متوسط حسابي 2.89 مع تقديم تقرير مالي قابل للمساءلة بشفافية والذي وافق (د.عبدالستار العلي 2000). وقد انفردت المؤسسات الخدمية بقدرتها على توظيف منسوبيها وتوجيههم للاستفادة من مرافق المؤسسة لزيادة موارد المؤسسة دون مواعيد العمل الرسمية *(تونسيند، باتريك 1998)* والبحث عن مصادر تمويل والذي تصدر تقدم بدرجة متوسط حسابي 2.50 وجاء تشجيع القطاع الخاص ليشكل ذراع تشاركي بين إدارته وإدارة المؤسسات الخدمية التي تحقق توامه معها (د. محفوظ أحمد جواد 2006) وشكلت متوسط 2.84.

**جدول (6): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.**

| الأبعاد | | المحور | ثبات الإعادة | الاتساق الداخلي |
|---|---|---|---|---|
| | الأخلاقي | المحور الإداري | 86.0 | 83.0 |
| مكانة والسمعة | | المحور الفني | 91.0 | 86.0 |
| | | المحور المالي | 90.0 | 86.0 |
| | تنموي | الإدارة الذاتية | 91.0 | 89.0 |
| | | **معوقات التطبيق** | **84.0** | **77.0** |
| | | **الأداة ككل** | **0.92** | **0.90** |

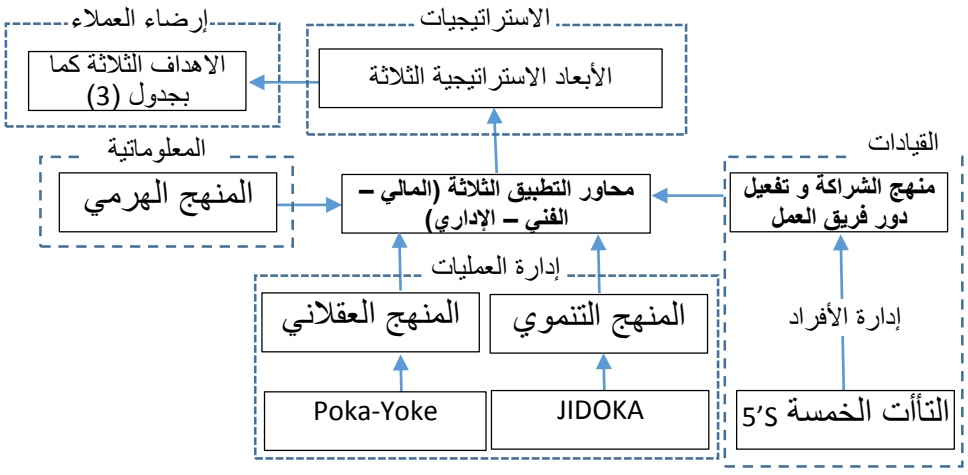
بينما أهتم المحور الإداري بتحديد الدورات التدريبية التي تحقق فارق في أداء الخدمات وجودة السلع والذي حقق اهتمام بمتوسط 3.16 بدرجة متوسطة مع الاهتمام بضبط الهيكل التشغيلي الذي يحقق رؤية ورسالة كل مؤسسة مع إدراج أهمية التفويض والايمان به لمرونة الإجراءات الإدارية (د.مدحت محمد أبو النصر 2009) وتحقيق سرعة الاستجابة بمتوسط أهمية 2.26 وتركيز العاملين على أن يتولى قيادة المؤسسة من أبناء المؤسسة وليس من أي فرع خارجي له علاقة شراكه بالمؤسسة،

وقد وجدنا إصرار المدراء والعاملين على ربط القطاع الخدمي بالصناعي لتحقيق التكامل والذي أظهرته درجة أهمية بمتوسط حسابي 2.38 والتأكيد كليا على مركزية القرارات المقننة ضمن نظام حوكمة مميكن. وحتى نحقق تقدم في المحور الإداري وتأثره بالبعد القيمي والتنموي عندما طالب الأغلبية بتفعيل دور Voice of Customer وتشجيع المهتمين منهم في التحاور من أجل قرار منجز ومرضي بنسبة متوسط 4.39.

وقد ركز المدراء والعاملين من فئة المستهدفين من الدراسة عند استطلاع الرأي إلى ان تطوير الذات فنيا جاء منخفضا إلا أن تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد جاء بالدرجة الثانية بمتوسط حسابي 4.55 وفي الاستبيان ذاته توجهت الإدارات المختلفة للفت الانتباه للتشـــجيع على التبادل المهاري الفني بين العاملين في القطاعات المتناظرة برغبة تحقيق 2.84. وهذه القيم تتقارب مع ما أكدت عليه دراسة جاري كازبلا (Gary Czapla, 2019)

تظهر النتائج الأولية أن مقاييس كرونباخ للمكونات العشرة التي يمكن تلخيصها في (القيادة من المستهدفين – استراتيجية التنفيذ –إرضاء العملاء – الاستفادة من المعلومات – إدارة الأفراد وتكوين فرق عمل – إدارة العمليات الفنية التنفيذية – ثم الثقافات الأربعة) كما هو موضح بالشكل رقم (6)، وقد وجد أنه تتجاوز النقطة الحرجة الموصي بها وهي 0.7، يَشمل المُحور الأول (الإداري) ممارسات القيادة وإدارة الأفراد التي تتعلق في الغالب بجوانب العلاقات الإنسانية في المنظمة. يمكن ملاحظة ذلك من خلال الممارسات المدمجة في هذين البناءين، مثل تبادل القيم عبر نموذج يُحتذى به، والتمكين، والإدارة التشاركية، وخلق الوحدة بين الإدارات، والتدريب، والتطوير، وخلق بيئة عمل عالية الأداء، والتواصل. ويشمل المحور الثاني (الفني) على تركيز العميل وممارسات إدارة العمليات، والتي يمكن أن ترتبط ببعض عناصر التحكم في نظام الحوكمة المقنن المُميكن.

من ناحية أخرى، يشتمل المحور الثالث (المالي) على التخطيط الاستراتيجي وبنى المعلومات والتحليل والتي تعتبر أيضًا تمثل عنصـــر التحكم في نظام الحوكمة المدعوم بالإدارة الذاتية. وذلك لأن كلا العمليتين ترتبط ارتباطًا وثيقًا ببعضـــهما البعض كمكونات رئيسية لضمان الكفاءة والغرض الأساسي منها هو تحقيق درجة عالية من المطابقة وتقليل الاختلاف مع القيم القياسية العالمية.




**شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لتطبيق الحوكمة المقننة المميكنة الداعمة للإدارة الذاتية الموجهة**

| Ys (WHATs) | الوزن النسبي | زمن استكمال النشاط | التوثيق | Xs (HOWs) Functional Requirement: صلاحية البيانات | إجراءات تنفيذ الخطة | التفوق الإداري | التفوق الفني | معيار الكفاءة والفاعلية | الإجمالي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سرعة الاستجابة للتعامل مع الأخطاء وحلها | 19.03 | H | H | L | H | – | H | – | 713.94 |
| اتباع الإجراءات التصحيحية في اقل من دقيقة | 12.1 | L | L | M | L | – | M | | 108.88 |
| الاعتماد على قواعد بيانات محلية | 20.83 | – | M | L | – | H | – | M | 333.23 |
| تقليل التكاليف والنفقات | 24.81 | – | L | L | – | M | – | H | 347.32 |
| ممارسات خاطئة | 5.51 | L | L | – | M | L | L | – | 38.59 |
| إهلاك مواد خام | 17.46 | H | L | H | H | L | L | – | 523.74 |
| الإجمالي | | 348.4 | 296.018 | 258.4 | 359.4 | 284.8 | 232.9 | 285.8 | 2065.7 |
| وزن التأثير $(Py_i)$ | | 16.87% | 14.33% | 12.51% | 17.40% | 13.79% | 11.28% | 13.83% | |

| Ys (WHATs) | درجة الأهمية | Xs (HOWs): سرعة الاستجابة للتعامل مع الأخطاء وحلها | اتباع الإجراءات التصحيحية في اقل من دقيقة | الاعتماد على قواعد بيانات محلية | تقليل التكاليف والنفقات | ممارسات خاطئة | إهلاك مواد خام | الاجمالي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| موثوقية الميكنة (المحور المالي) | 5 | H | – | H | M | – | H | 150 |
| سرعة الاستجابة (محور فني) | 3 | L | H | M | H | – | L | 66 |
| فريق العمل (محور اداري) | 3 | – | L | H | H | – | M | 66 |
| وزن التأثير $(Py_i)$ | | 19.30% | 12.10% | 20.83% | 24.81% | 5.51% | 17.46% | |

## 10. مناقشة علاقة المحاور والمتغيرات:

تم استخراج المتوسطات الحسابية عبر استخدام برنامج Minitab وتقيم الانحرافات المعيارية لرؤية تطبيق الحوكمة المميكنة المُقنِنة للمسئوليات ومدعومة بفكر الإدارة الذاتية من وجهات نظر المستهدفين من الدراسة حسب متغيرات الوقت الضائع، سرعة الاستجابة للعملاء، ومدى جودة المنتجات والخدمات، للوصول لتحليل يفسر الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية عبر اختبار "t test" لأثر التحكم في الوقت الضائع و سرعة الاستجابة لأداء خدمات العملاء و السلع المقدمة لهم، بينما انحاز الباحثون للتحليل الأحادي للتباين لتفسير مدى جودة المنتجات والخدمات على حد سواء، والجداول التالية تناقش ذلك.

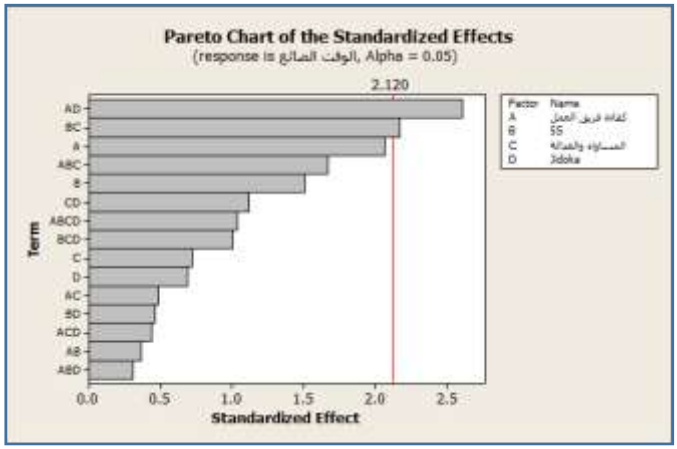
**أولاً: متغير الوقت الضائع بسبب المركزية والمؤثر على الانتاجية**

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الوقت الضائع على واقع تفعيل الحوكمة.**

| المحاور | المتغير | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | قطاع خدمي | 143 | 2.33 | 0.742 | 0.125 | 358 | 0.009 |
| | قطاع انتاجي | 217 | 2.32 | 0.755 | | | |
| المحور الفني | قطاع خدمي | 52 | 2.22 | .0.856 | 0.260 | 358 | 0.795 |
| | قطاع انتاجي | 308 | 2.19 | 0.845 | | | |
| المحور المالي | قطاع خدمي | 211 | 2.46 | 0.847 | -1.869 | 358 | 0.062 |
| | قطاع انتاجي | 149 | 2.64 | 0.815 | | | |

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ =0.05) تعزى لأثر متغير الوقت الضائع بالنسبة للمحاور الثلاثة بالنسبة للدرجة الكلية. ويظهر التحليل الإحصائي اتفاق المستهدفين بالدراسة من المدراء والعاملين حول أهمية تطبيق الحوكمة المميكنة وتفعيل دور الإدارة الذاتية اللامركزية تحت شروط الشراكة (فرق عمل متخصصة) والشفافية (Jidoka)، وذلك لأنهم يعانون من الاعمال الروتينية المسببة لضياع الوقت وتحول بين فرص التطوير والإبداع.

ويظهر أيضا شكل (7) أهمية التدريب على إدراج مبادئ التأات الخمسة في تقديم الخدمات والسلع لتحقيق العدالة والمساواة ونرى أن أهم ما في التأات الخمسة مبدأ الفرز الذي يحقق سرعة الاستجابة وأداء الخدمة ومبدأ التصنيف الذي يؤثر إيجابيا على وصول طلب الخدمة إلى الفريق الأنفع والأكثر تخصصية.

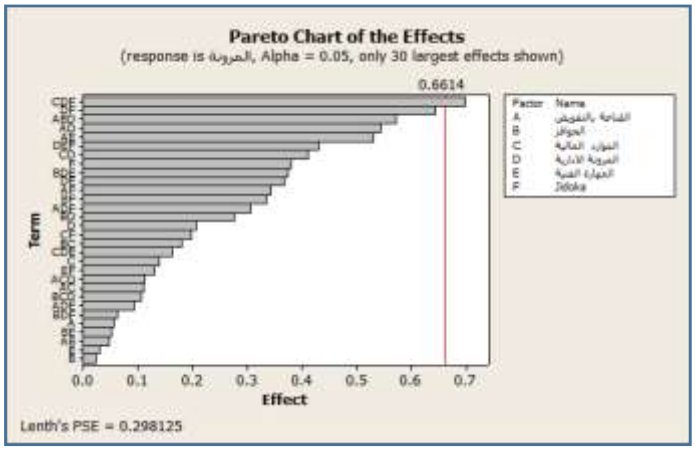



**شكل (7). تأثير الشراكة والشفافية على تقليل الوقت الضائع**

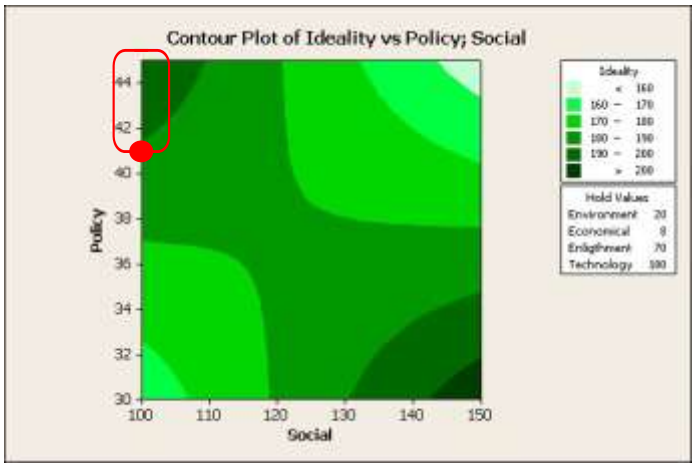
**ثانياً: متغير المُرونة وسرعة الاستجابة للعملاء:**

ونستنتج من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ = 0.05) تظهر أن متغير المُرونة و سرعة الاستجابة للعملاء بالنسبة للدرجة الكلية جلياً في المحور المالي رغم قناعة 346 مستهدف بأهمية المحور المالي وأثره

الإيجابي على ارتفاع مستوى الرضا لدى العملاء، ويمكن تفسير ذلك إلى أن واقع تطبيق الحوكمة المُميكنة المُقننة لا يرتبط بالمرونة بقدر ما أن تطبيق الفكرة يحتاج إلى الاستقلالية والتحول إلى اللامركزية في الإدارة وإشراك مقدمي الخدمات والسلع والعاملين في اتخاذ القرار مع المدراء، وربما الاتفاق الكبير في استجاباتهم يعود إلى تقارب امتلاكهم للمهارات الإدارية والفنية، إلا أن شكل (8) يوضح أهمية تكامل المحاور الثلاثة لتلافي سلبيات تباطؤ الاستجابة في أداء الخدمات مما يعكس عدم الإحساس بالمساواة والعدالة في مقدمي الخدمة وكذلك عدم الثقة في السلع المقدمة. ويوضح أيضا شكل (9) قرب تأثير تداخل المرونة الإدارية بالحوافز والقناعة بالتفويض لما له مردود إيجابي على المرونة وانعكاساتها على الناتج المحلي.




**شكل (8). تأثير محاور التنمية على المرونة والاستجابة**




**شكل (9). قياس تأثر المحور الفني بالسياسات المؤثرة على المرونة والاستجابة**

**جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر متغير المرونة وسرعة الاستجابة للعملاء.**

| المحاور | المتغير | العدد المهتمين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | قطاع خدمي | 118 | 2.22 | 0.705 | -1.921 | 358 | 0.055 |

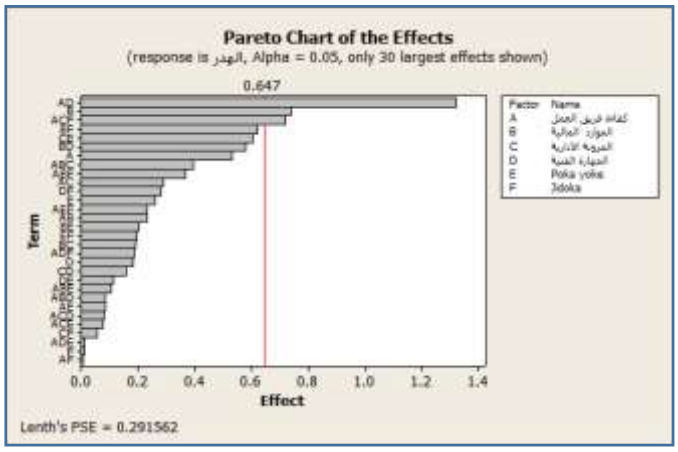
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | قطاع إنتاجي | 242 | 2.38 | 0.760 | | | |
| المحور الفني | قطاع خدمي | 263 | 2.11 | 0.778 | -1.606 | 358 | 0.109 |
| | قطاع إنتاجي | 97 | 2.26 | 0.883 | | | |
| المحور المالي | قطاع خدمي | 14 | 2.60 | 0.907 | 1.307 | 358 | 0.192 |
| | قطاع إنتاجي | 346 | 2.48 | 0.805 | | | |

**ثالثاً: متغير جودة أداء الخدمات والسلع:**

يبين الجدول (9) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة من وجهات نظر المستهدفين المستجيبين للدراسة بسبب اختلاف فئات متغير جودة السلع والخدمات، وكذلك يوضح شكل (10) مدى ارتباط كفاءة فريق العمل مع المهارة الفنية وانفراد تأثير الموارد المالية لتحقيق تلك الجودة المنشودة وأهمية تكامل فريق العمل الكفؤ من خلال إدارة مرنة تؤمن بالشراكة والشفافية مع الاهتمام الكبير بتطبيق مبادئ Poka-Yoke دون غيرها، ويستنتج الباحثون ان ذلك يرجع لإكساب المستهدفين من الدراسة الثقة بأنه لن يقع منهم أخطاء اثناء استخدام الحوكمة المميكنه المقننة وان دائما هناك داعم لضبط سير وتدفق المعلوماتية بين أطراف الشراكة المأمولة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (10).

**جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير مستوى جودة الخدمة والسلع**

| المحاور | الفئات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | ج: 1.0 - 3.0 | 154 | 2.22 | 0.733 |
| | ب: 3.1 - 5.0 | 66 | 2.33 | 0.777 |
| | أ: 5.1 - 6.0 | 140 | 2.44 | 0.731 |
| المحور الفني | ج: 1.0 - 3.0 | 154 | 2.04 | 0.777 |
| | ب: 3.1 - 5.0 | 66 | 2.30 | 0.886 |
| | أ: 5.1 - 6.0 | 140 | 2.35 | 0.887 |
| المحور المالي | ج: 1.0 - 3.0 | 154 | 2.33 | 0.822 |
| | ب: 3.1 - 5.0 | 66 | 2.73 | 0.893 |
| | أ: 5.1 - 6.0 | 140 | 2.62 | 0.799 |




**شكل (10). المؤثرات الأكثر وضوحا على جودة الخدمات والسلع**

**جدول (10): تحليل التباين الأحادي لأثر مستوى متغير مستوى جودة الخدمة والسلع.**

| المحاور | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | بين المجموعات | 3.530 | 2 | 1.765 | 3.219 | 0.042 |
| | داخل المجموعات | 195.796 | 357 | 0.548 | | |
| | الكلي | 199.326 | 359 | | | |
| المحور الفني | بين المجموعات | 7.841 | 2 | 3.921 | 5.537 | 0.0039 |
| | داخل المجموعات | 252.819 | 357 | 0.708 | | |
| | الكلي | 260.660 | 359 | | | |
| المحور المالي | بين المجموعات | 9.758 | 2 | 4.879 | 7.142 | 0.001 |
| | داخل المجموعات | 243.829 | 357 | 0.683 | | |
| | الكلي | 253.586 | 359 | | | |

حيث نجد بـــ الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$ =0.05) تعزى لأثر متغير **مستوى جودة الخدمة والسلع** في جميع المحاور ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما هو مبين في الجدول (11).

**جدول (11): المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر مستوى الأداء على تطبيق الحوكمة المميكنة المقننة.**

| المحور | المتغير | المتوسط الحسابي | ج | ب | أ |
|---|---|---|---|---|---|
| المحور الإداري | 1.0 - 3.0 | 2.22 | | | |
| | 3.1 - 5.0 | 2.33 | 0.11 | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 5.1 - 6.0 | 2.44 | *0.22 | 0.11 | |
| المحور الفني | 1.0 - 3.0 | 2.04 | | | |
| | 3.1 - 5.0 | 2.30 | 0.26 | | |
| | 5.1 - 6.0 | 2.35 | *0.31 | 0.05 | |
| المحور المالي | 1.0 - 3.0 | 2.33 | | | |
| | 3.1 - 5.0 | 2.73 | *0.40 | | |
| | 5.1 - 6.0 | 2.62 | *0.29 | 0.01 | |

*دالة عند مستوى الدلالة (α = 05.0) يتبين من الجدول (9)

وقد اتضح وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 05.0) بين مستويات جودة خدمات (أ) و (ج) لصالح مستوى الأداء الأعلى بكل المحاور المؤثرة والذي فسره الباحثون بدراية المستهدفين لأهمية الجودة العالية على إرضاء العملاء من خلال تطبيق الحوكمة المقننة الكاشفة لصلاحيات كل عضو بفريق العمل.

إلا أن رغم كل ذلك الاهتمام والوعي اكتشف الباحثون وجود معوقات بشرية لتفعيل الحوكمة المميكنة بشكل فعال ومستمد بأرجاء المؤسسة ويتجلى ذلك في قلة تقبل المرشحين من المستهدفين للتدريب من أجل التغيير للأفضل بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.239 (3.45، 1.239) وذلك لعدم تفعيل انطلاقة التطبيق والخوف من التطبيق عبر الحاسوب الذي ربما يشكل عائق كاشف للمسئوليات لهم (3.01، 1.057) وقد احتل عائق تخوف المدراء من تفويض صلاحياتهم لتقليل الوقت الضائع وتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة بدرجة متوسطة (2.98، 0.989) وأخيرا عائق قلة ثقة المدراء المستهدفين من الدراسة بالمرؤوسين لديهم من العاملين بدرجة تباين (3.4، 1.108) وبالتالي احتل معوقات التطبيق البشرية متوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.645

من وجهة النظر هذه، فإن كلا من التخطيط الاستراتيجي والتعامل المعلوماتي المميكن والتحليل تعكس بشكل جيد المحور الإداري الأول (الإداري ومن ثم التخطيط) ثم التقييم الداخلي لعمليات الإدارة الاستراتيجية. ثم ننتقل للمحور الثاني (الفني) وعملية التنفيذ، التي تنتهي بالرقابة والفحص Hill and Jones 2003، 2001؛ Thompson and Strickland، بالنظر إلى أن هاتين الخطوتين يتم إجراؤهما عادةً بطريقة رسمية ومنهجية (Mintzberg, 1993) ، فمن المناسب تصنيفها إلى عناصر التحكم في إدارة الحوكمة المدعومة بمفاهيم الإدارة الذاتية الموجهة للعملاء وإدارة العمليات. باختصار، في حين أن كلا هذين البناءين لهما علاقة بالتحكم، فإن عناصر الإدارة الذاتية تركز على العمليات، وبالنهاية المحور المالي الذي يتحكم في تحريك المحورين السابقين من خلال التخطيط والعناصر الخارجية لعملية الإدارة الاستراتيجية، وتوجهها أكثر نحو العمل بأكمله.

## 11. تأثير المُساءلة الرقابية عند تنفيذ الإطار المُقترح:

الرقابة الحالية لم تعد كافية لحماية المستفيدين من الضرر الواقع عليهم جراء الممارسات غير المتقنة نتيجة قلة الكفاءة الإدارية او الفنية او تعمد التلاعب لإلحاق ضرر متعمد بفئة من المستفيدين، لذلك يجب السعي إلى تطوير المهارات الرقابية الكاشفة للتجاوزات عبر المنصات الإلكترونية المعتمدة وتطوير شخصية المستهدفين من الدراسة من المدراء واعلاء قيم الأخلاق والرقابة الذاتية، تعزيزا لمبدأ الشفافية.

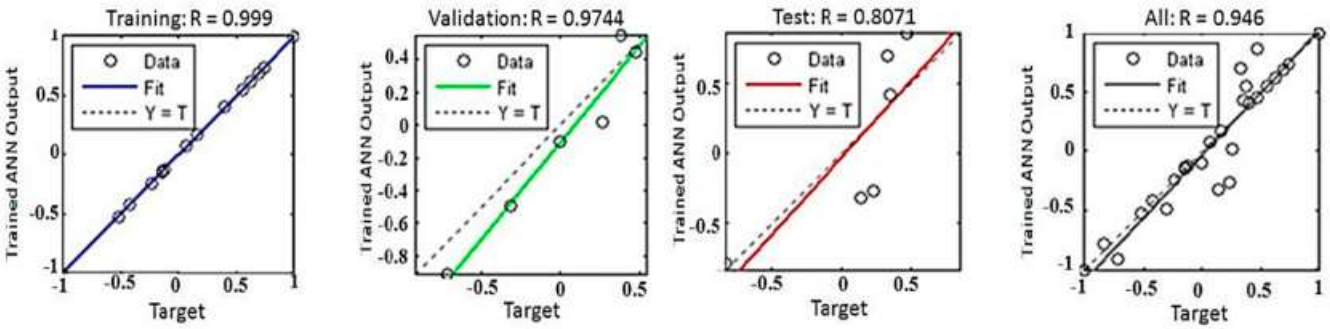
وتتمتع الأساليب الحديثة المانعة لارتكاب الأخطاء غير المتعمدة من خلال تفعيل مفاهيم الـ (poka-yoke) والاستعانة بأنظمة نظم المعلومات التي تقترح افضـــل البدائل لإنجاز مهمة محددة وتحلل النتائج لتفعيل التقييم الداخلي للمؤســـســـة ( Juan, J., 2005).

يوضح الجدول (12) بيانات إدخال الشبكة العصبية المستخدمة لرقابة وقت الخدمة واو الإنتاجية للتأكد من خلو ممارسات الأنشطة من تعمد الفساد. يبلغ عدد الخلايا العصبية 25 خلية بما يتمشى مع عدد متغيرات المراحل الخمسة للمنهجية المقترحة، بينما تحتوي الطبقة الثانية من نماذج الشـــبكة على 13 خلية عصـــبية تعبر عن المتغيرات الأكثر تأثيرا على المحاور الثلاثة وترتبط بالأبعاد الاســـتراتيجية الثلاثة. تم تنفيذ تحليل الانحدار على مجموعة بيانات تدريب محددة تم تحميلها على مجموعة البيانات المحلية لتحديد أداء تشغيل عالي الدقة مع معامل الارتباط R، والذي يقارب قيمة 0.999. كان أداء تتبع الفاصل الزمني للأعطال عبر MSE البالغ 0.027 في Epoch 3 و R بين الهدف والإخراج لبيانات التحقق 0.9744.

تم توضيح نتائج تحليل الشبكة العصبية المستخدمة في هذا العمل في الشكل (11)، حيث يصبح التقارب صالحًا عندما يكون R بين القيم القياسية المحسوبة من الجدول 11 والإخراج المتوقع >80 ٪، لتقليل العيوب المتعلقة بالأخطاء المشابهة لـ (Lindstrom, J. 2020) وآخرون. نهج للوصول إلى الصفر أخطاء.

**جدول (12) معلومات الشبكة العصبية المستخدمة في رقابة الأداء**

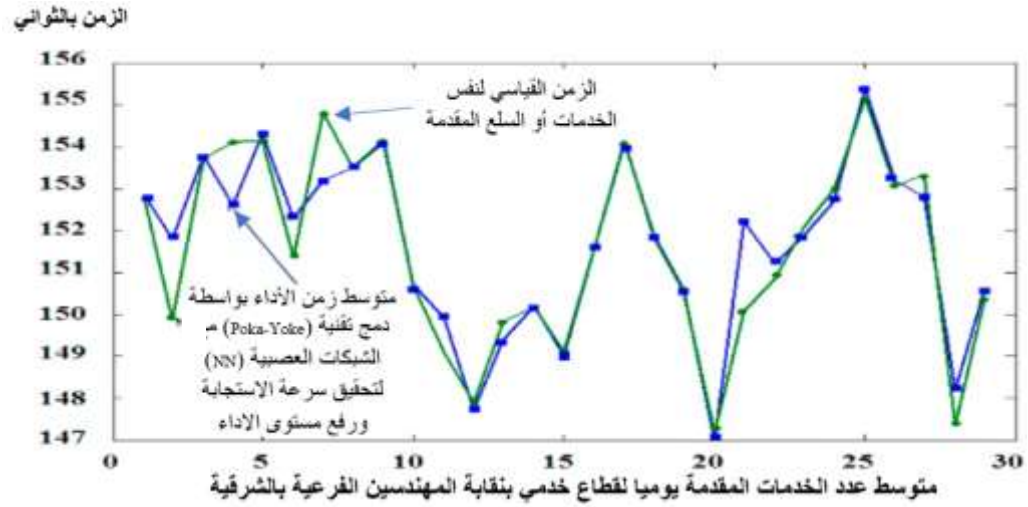
| | Parameters | Down | Up |
|---|---|---|---|
| $X_1$ | Neuron number | 2 | 25 |
| $X_2$ | Learning rate | 0.01 | 0.4 |
| $X_3$ | Training epoch | 100 | 2800 |
| $X_4$ | Momentum constant | 0.1 | 0.9 |
| $X_5$ | Number of training runs | 3 | 7 |




**شكل (11): نتيجة تدريب الشبكة المقترحة AGSM**

وبالتمعن في التحدي الاستراتيجي ثلاثي الأبعاد الذي يعتبر محور ارتكاز لتفعيل هيكلة الإدارة الذاتية المرئية التي يجب ان تتمتع بثلاث أبعاد، أولها البُعد القيمي من خلال أخلاق الأفراد بالإطار البشـري سـواء من المسـتهدفين من الدراسـة من مُدراء

وعاملين وكذلك فئة المستفيدين طبقا لدراسة (International Herald Tribune US 2013). وقد تم تطبيق المنهجية لمتوسط ازمنة أداء الخدمات والإنتاجية القياسي وما يتم رصده حتى يتم تقييم المحور الإداري للمحور الفني ويقلل من التأخر المضر بالمحور المالي كما هو موضح شكل (12) ويعود بالنفع على المستفيدين.




**شكل (12): مراقبة زمنية لأداء الخدمات لتحريك المحور الإداري بسرعه لتفعيل دور المحور الفني**

والسؤال، هل ينعكس الالتزام القيمي والأخلاقي على التنمية وقيمة نمو الناتج المحلي مما يثبت أركان الدولة ومؤسساتها تجاه تحقيق الازدهار، وهل ينتشر الازدهار بكامل النطاق المكاني ويؤثر إيجابيا على مكانة الدولة ومؤسساتها وتشكل سمعة عالمية مرموقة تعود بالنفع على خدمة المجتمع وإجمالي الناتج المحلي).

من هذا المنطلق نستشعر ان الفساد ومعوقات تطبيق الإدارة الذاتية آفات تأكل أطراف أوطاننا وتضعف مكوناتها، وبالعودة لتعريف الإدارة بالبداية نجد ان الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يشكل بداية مهمة لتحقيق الهدف (Stephan Vincent-Lancrin 2009).

## 12. الاستنتاجات والتوصيات:

1. التحول من المركزية إلى اللامركزية بإدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية ضمن حوكمة نظام مميكن يؤهل الجميع بتحمل مسئولية الإدارة الذاتية المرئية ويشجع على تفويض الصلاحيات حسبما تقتضي الحاجة والذي يتوقع حسب تفريغ الاستبيانات من زيادة الناتج المحلي للفرد والمجتمع بنسبة تقترب من 6.21%.
2. تأهيل المستهدفين من الدراسة من المدراء والعاملين بدورات تمحو التخوف من استخدام الأنظمة المعلوماتية النافعة لتحقيق الإدارة الذاتية المرئية مثل (SCADA) والمدعومة بتقنية تلافي الأخطاء غير المقصودة في مسار إجراءات الخدمة أو عمليات إنتاج منتج معين (Poka-yoke) مما يرفع كفاءة الأداء بنسبة تقترب من 9%.
3. العمل على توفير موارد الدعم المالي بالاستفادة من جميع أعضاء المؤسسة من العاملين وترشيد الاستهلاك من خلال تطبيق مفاهيم التأأات الخمسة والـ Poka-yoke.

4. ضرورة منح العمال مزيداً من الاستقلالية الفنية تحت إشراف الإدارة المرئية لتمكنهم من التطبع بمفاهيم الإدارة الذاتية.
5. العمل الجاد على محو المعوقات البشرية والإدارية لدحر الفساد من خلال تنظيم السلوك الأخلاقي بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية من مجموع الأعراف الجماعية لصناعة مكانتها، حتى لا ندفع المبتدئين بتبرير خرق القيم اللاأخلاقية مما يرونه من انتهاكات عدائية منتشرة بالمؤسسة ويعطي ترخيصا للسلوك غير الأخلاقي (Sheila Slaughter, 1997)، ويولد مناخ يدعوا للفساد.

ومكافحة المناخ الفاسد يعود بالنفع على المجتمع كما تبين من الأسئلة 11 الخاصة بالمعوقات، والتي تؤكد إجماع أغلب المؤسسات أن الناتج الإجمالي ارتفع بنسبة تقترب من 29.5% بعد نجاح المدراء في مقاومة ثمات إفشال أهداف الدراسة.

ويوضح تحليل الاستبيانات أيضاً نتائج ما ترتب على بعض المُؤسسات التي قبلت تطبيق مفاهيم الحوكمة المُقننه للصلاحيات ومُوجهة لدعم الإدارة اللامركزية (الذاتية) على خدمة المجتمع والناتج المحلي، حيث أظهرت جامعة الزقازيق طبقاً لتصنيف التايمز البريطاني لمؤسسات التعليم العالي للجامعات العربية في إصداره الثاني لتصنيف الجامعات بالعالم العربي لعام 2022، حيث جاء ترتيب جامعة الزقازيق على مستوى جامعات العالم العربي الذي تم تصنيفهم في هذا الإصدار بالمركز الـ(36) ضمن 169 جامعة ومؤسسة تعليمية في 15 دولة عربية وهم: (مصر والسعودية، والإمارات، والكويت، والعراق، وتونس، والجزائر، والمغرب، والأردن، ولبنان، وفلسطين، وقطر، وعمان، والبحرين) واحتلت الجامعة المركز الـ(6) محليا على مستوى 34 جامعة مصرية تم تصنيفها في هذا الإصدار. بينما طبقاً لتصنيف ويبومتركس الإسباني الدولي لعام 2023 حيث تقدمت بالترتيب 49 مركزاً عالمياً عن تصنيف يوليو 2023 حيث كانت تحتل الجامعة المركز الـ 1115 عالميا، كما تقدمت بالترتيب على مستوى الجامعات الافريقية مركزا واحدا حيث كانت تحتل المركز الـ 16 في تصنيف يوليو 2022 وحافظت الجامعة على مركزها عربيا حيث جاءت في المركز الـ 16 ضمن 1368 جامعة عربية مدرجة بالتصنيف، كما جاءت في المركز الخامس محليًا ضمن 78 جامعة مصرية تم ظهورها في هذا التصنيف، في حين كان ترتيب الجامعة في المركز السادس في يوليو الماضي، وفقًا تصنيف ويبومتركس الدولي لعام 2022 [2]. ويعد ذلك التقدم نافعا لخدمة المجتمع بارتفاع ثقة سوق العمل في خريجي الجامعات ومدى مهاراته وتعتبر تلك الطفرة تقدما نتيجة التزام المؤسسة بمعايير الجودة وتطبيق الحوكمة المميكنه التي دعي لها فخامة رئيس الجمهورية لمواجهة الفساد الإداري وتطبيق الشمول المالي المانع للفساد المالي وتقدم مستوى الخريج ابلغ دليل نجاح المحور الفني في دوره. وقد أظهرت نقابة المهندسين الفرعية بالشرقية نجاحا في تقديم عدد من الخدمات لأكثر من 42 ألف مهندس من محافظة الشرقية وبإطلاق تطبيق نقابتي المُميكن، أصبح من اليسير تنفيذ الخدمات عبر الجوالات وزيادة إقبال المستفيدين لطلب الخدمات بنسبة تزيد 23.06% عن العام السابق لتطبيق الحوكمة المقننة المميكنه مما عاد بالنفع على رضاء العملاء.

تم قياس متغير خدمة المجتمع من خلال مستوى رضاء المستفيدين بالإقبال على الخدمات والذي أظهر تقدما بنسبة 18.6% خلال العام الماضي حتى 31-مايو 2023 لعشرة مؤسسات خدمية متنوعة أخرى.

بينما شاهد الباحثين تصدرا لنجاح شركة متعددة الجنسيات مثال ايديال استاندرد لصناعة البانيوهات والأدوات الصحية بارتفاع مستوى رضاء العملاء بنسبة 16.3% عن العام الماضي نتيجة استبيان أجرته الشركة لقياس مستوى الرضا للعملاء وتصدرت

[2] https://www.zu.edu.eg/Contents/Index/1113

النساجون الشرقيون في خدمة المجتمع بمنتجات عالية الجودة دعت لإقبال عملاؤها بجمهورية مصر العربية والصين والولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 27.14% عن العام السابق نظرا لنجاح تطبيق الإدارة الذاتية في فروعها وربطه بأعداد المبيعات دون ارجاع. وتفوقت ثمانية وثلاثون شركة أخرى تقدم سلع مُختلفة بزيادة الإقبال على السلع بنسبة 12.6% عن العام السابق نظرا لتطبيقهم للتواصل مع العملاء عبر تطبيقات الحوكمة المقننة الموجهة للأهداف.

**Acknowledgment;** The authors extend their appreciation to Prince Sattam bin Abdulaziz University for funding this research work through the project number (PSAU/2023/03/2509)

## قائمة المصادر العربية

1. اتكنسون. فيليب. (1996م). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة جـ 1، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
2. أركارو، جانيس . (2001م). إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة. ترجمة د. سهير بسيوني، دار الأحمدي للنشر القاهرة.
3. ارشد فؤاد التميمي، و احمد فارس القيسي. (2012). اثر الادوات الداخلية لحوكمة الشركة على رأس المال العامل وانعكاساتها على القيمة الاقتصادية المضافة - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق النقدية . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية -المجلد 19 العدد 70، 171.
4. تونسيند، باتريك وجيبهارت. جون. (1998م). كيف تحقق الجودة؟ ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا، توزيع المؤتمن للتجارة، الرياض.
5. جبر ابراهيم الداعور، و محمد نواف. (2013). مدى التزام المصارف العامة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 15 العدد 01، 253.
6. د. خضير كاظم حمود، (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، ص 16.
7. غنيم، أحمد محمد. (2008). الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المكتبة المعاصرة، المنصورة، مصر، صـ28.
8. د. عبد الستار العلّي، (2000). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي (عمان: دار وائل للنشـر والتوزّع، ط 1).
9. د. محمد عبد الفتاح محمد الصيرفي، (2003). الإدارة الرائدة، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1)، ص 33.
10. د. مصطفً محمود أبو بكر، (2005). الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهة الإداري من التخلف والفساد (الإسكندرٌية: الدار الجامعٌية).
11. نعيمة عبدي. (2014). اثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات- دراسة نقدية تحليلية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات- العدد 7 العدد 2، 114-136.

**ثانيا ـ الدوريات:**

12. د. أحمد عقاد جاوٌش، (2000). إدارة الجودة الشاملة والتدرٌب، مجلة إدارة الأعمال، القاهرة 89، ص ص16 – 17.

13. د. جمال محمد ضانه، (2015). جودة الخدمة وأثرها على رضا الزبائن، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال،1(ص 190).
14. جابلونسكي. جوزيف. (2000). إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، جـ2 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك " الجيزة، القاهرة.

هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1984 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية التي يتزعمها الفرنسي روبير مار جولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة ‘عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1984 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. ( ب للعضوية)

## References

15. Al-Ghamdi, R. (2019). School self-administration among school leaders
16. Al-Mutairi, A. (2019). The reality of exercising leadership skills among primary schools' principals in Buraidah from the point of view of female teachers. Journal of Social Service, 61(2), 251-283.
17. Al-Sabaie, S. (2015). Activating the self-administration approach in developing the administrative performance of the principal. Journal of the College of Education, Al-Azhar University, 163 (199), 222256.
18. Ahmed M. Abed, Samia Elattar, Fadwa Alrowais. (2020). "Safety Maintains Lean Sustainability and Increases Performance through Fault Control", Appl. Sci., 10(19), 6851; (ISSN 2076-3417; https://doi.org/10.3390/app10196851.
19. Arash Ghodrati, Norzima Zulkifli, (2013). "The Impact of 5S Implementation on Industrial Organizations' Performance", International Journal of Business and Management Invention (ISSN), Volume 2 Issue 3, PP.43-49.
20. Arar, K. & Abu rami, A. (2016). School-Baswd Management: Arab Education system in Israel, journal administration. 54(2). 191-208.
21. Ayesh, A. (2014). School Administration, Its Theories and Applications. Amman: Dar Al-Messiah for Publishing and Distribution.
22. Bani Mortada, A. (2019). The possibility of applying school self-administration and its obstacles as seen by leaders and principals of secondary schools in Dammam educational region: A field study. University of Jordan, Mainstay of Scientific Research, 1 (46) 83-.301
23. Cabardo, J. (2016). Level of participation of the school stakeholders to tge Different school – lintiatad Activities and the Implementation of school –Based Management. Journal of Inquiry and Action in education. 8(1). 81-94.

24. Czapla, Gary Czapla. (2019). principals experiences of outonmy in Nebraska schools with increased hipanic/Latino student populations, ph., D, Nebraska, Lincoln, University 2014. Available, online, at https//scholar.google.com.eg/,in,9.
25. Chang, F.S. and Wiebe, H.A. (1996), "The ideal culture profile for total quality management: a competing values perspective", Engineering Management Journal, Vol. 8 No. 2, pp. 19-26.
26. Chang, J.I.; Liang, C. (2009). Performance Evaluation of Process Safety Management Systems of Paint Manufacturing Facilities. J. Loss Prev. Process Ind, 22, 398–404.
27. Chase, R., & Stewart, D. (1994). Make Your Service Fail-Safe. Sloan Management Review, 35(3), 35-44.
28. Denison, D.R. and Spreitzer, G.M. (1991), "Organizational culture and organizational development: a competing values approach", Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, pp. 1-21.
29. DuPont Quick 4-Step Review of Process Safety Management. 2016. Available online: http://www2.dupont.com/DuPont_Sustainable_Solutions/en_US/assets/downloads/Quick4-StepReview_Sheet.pdf (accessed on 3 April 2016).
30. Ernst Fehr and Klaus Schmidt, 'The Economics of Fairness, Reciprocity and Altruism, (2006): Experimental Evidence and New Theories', in 5/ Serge-Christophe Koln and Jean Mercier (eds.), Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity, vol. I/.Amsterdam: Elsevier ,pp. 615–691
31. Foster, S.T. (2001). Managing Quality An Integrative Approach. New Jersey: Prentice Hall.
32. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2001), Strategic Management Theory – An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, Boston, MA, New York, NY.
http://leanmanufacturingtools.org/192/what-is-5s-seiri-seiton-seisoseiketsu-shitsuke/.
33. Ibrahim Bafadal, bam bang Budi Wiyono, Ahmad Yusuf Sobri (2019). The Implementation of School Based Management, and Its Effect on the Teachers' Work Motivation and the School Quality, Indonesia Universal Journal of Educational Research 7(9). 20212026.
34. Ishikawa, Km. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David Lu, London: Prentice-Hall International. pp 97-99
35. Ibrahim, S.; Halim, M.A.; Abed, A.M. (2010). Modeling VSM with quality Control using Image Verification. In Proceedings of the AL-Azhar Engineering 11th International Conference, AEIC 11, Cairo, Egypt, 23–24; Volume 5, pp. 181–193.

36. Jassim, G. (2018). The reality of applying the school self-administration to governmental school principals in light of the knowledge economy from their point of view. Ain Shams University - Faculty of Education - Egyptian Association for Reading and Knowledge, 199. 89-123.
37. Judith Gappa, Ann Austin and Andrea Trice, Rethinking Faculty Work (2000),: Higher Education's Strategic Imperative, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 437–461.
38. Jiménez, M.; Romero, L.; Fernández, J.; Espinosa, M.M.; Domínguez, M. Extension of the Lean 5S Methodology to 6S with An Additional Layer to Ensure Occupational Safety and Health Levels. Sustainability 2019, 11, 3827.
39. Johnston, R., & Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery - Customer recovery, process recovery and employee recovery. International Journal of Operations & Production Management, 28(1), 79-99.
40. Khalil, N. (2003). A comparative study of educational administration in France and the United States of America and the possibility of benefiting from it in Egypt. Education Journal, The Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration. 9 (6). 77-146.
41. Kumar, N.; Mathiyazhagan, K. (2018). Sustainability in lean manufacturing: A systematic literature review. Int. J. Bus. Excell. [CrossRef]
42. Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1986), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard Business School Press, Boston, MA.
43. Lindstrom, J.; Kyosti, P.; Birk, W.; Lejon, E. (2020). An Initial Model for Zero Defect Manufacturing. Appl. Sci. 10, 4570. [CrossRef]
44. Moradi, S. & Beidokhti, (2016). Comparative comparison of Implementing School-Based Management in Developed countries in the Historical Context: from Theory to partice, International Education studies. 9(9). 191-198.
45. Mark Bray, Confronting the Shadow Education System, (2009): What Government Policies for What Private Tutoring? (Paris: UNESCO available at: www.unesco.org/iiep/eng/publications/recent/abstracts/2009/Bray_Shadoweducation.htm.
46. Mohammed, M. (2017). A proposed imagine for applying schoolcentered administration to achieve the goals of the strategic plan for pre-university education in the Republic of Egypt. Educational Journal. 49 (1). 458-536.

47. Mintzberg, H. (1993), "The pitfalls of strategic planning", California Management Review, Vol. 36 No. 1, pp. 32-47.
48. Priscilla, W. (2014). School-Based Management. Enclopedia of education economic & finance. 2(3). 667-671
49. Merhi, M. I. (2018). Does national culture have any impact on e-government usage? International Journal of Technology Diffusion, 9(3), 29-45.
50. Merhi, M. I. (2021). Multi-country analysis of e-commerce adoption: The impact of national culture and economic development. Pacific Asia Journal of the Association forInformation Systems, 13(3), 86-108
51. Merhi, M. I., & Ahluwalia, P. (2021). A global examination of country-level factors impacting corruption. International Journal of Public Sector Performance Management, 8(1/2), 5-17.
52. Papadopoulos, Y. (2003). Model-based system monitoring and diagnosis of failures using state charts and fault trees. Int. J. Lean Sustain. Engng. Syst. Saf, 81, 325–341.
53. Potes Ruiz, P.; Kamsu Foguem, B.; Grabot, B. (2014). Generating knowledge in maintenance from Experience Feedback. Knowl. Based Syst, 68, 4–20.
54. Paranitharan, K.P.; Ramesh Babu, T.; Iskanius, P.; Pal Pandi, A. (2018). An integrated model for achieving sustainability in the manufacturing industry—An empirical study. Int. J. Bus. Excell, 16, 82–109.
55. Stéphan Vincent-Lancrin, (2009). Trends and Perspectives', in Vincent-Lancrin and Kärkkäinen. pp. 63–88.
56. Sheila Slaughter and Larry Leslie, Academic Capitalism, (1997): Politics, Policies, and the Entrepreneurial University.)Baltimore: Johns Hopkins University Press, pp 29-31
57. Samuel Bowles, Robert Boyd and Ernst Fehr (2005.), Moral Sentiments and Material Interests. The Foundations for Cooperation in Economic Life (Cambridge, MA: MIT Press, pp 151–.193.
58. Shafiee, M.; Enjema, E.; Kolios, A. (2019). An Integrated FTA-FMEA Model for Risk Analysis of Engineering Systems: A Case Study of Subsea Blowout Preventers. Appl. Sci, 9, 1192.
59. Sanusi, Z., & AL. (2017). Effects of Corporate Governance Structures on Enterprise Risk Management Practices in Malaysia. ZuraidahMohd-Sanusi et al, Effects of Corpor International Journal of Economics and Financial Issues 7 (01), ISSN: 2146-4138, 12.

60. Tai, K. T., Porumbescu, G., & Shon, J. (2020). Can e-participation stimulate offline citizen participation: an empirical test with practical implications. Public Management Review, 22(2), 278-296.
61. Thompson, J.D. (1967), Organizations in Action, McGraw-Hill, New York, NY.
62. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (2003), Strategic Management: Concepts and Cases, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
63. UNESCO, 'Youth and Skills (2012): Putting Education to Work', technical note (Paris: UNESCO, pp. 118.
64. Vijayabaskar, V. & Sharveswara, R. (2019). Effectiveness of School Based Management in Empowering the Leadership of Schools, International Conference Uva Wellassa University. Jouran, Mm. (1992). on Quality by Design: the Steps for planning Quality into Goods and Services, New York: the free press,PP67-68.
65. Walter Feinberg, and Jonas Soltis, (2010), School and Society (New York) Teachers College Press,' (Washington, DC: World Bank, at:, http://web.worldbank.org
66. Zuzek, A.; Biasizzo, A.; Novak, F. (1996). Towards a general test presentation in the test sequencing problem. In Proceedings of the Second International On-Line Testing Workshop; IEEE Computer Society Press: Biarritz, France, pp. 236–237.

**Books:**

67. Barry Render & jay heizer, (1994). Principles of opcratiok management (Boston Allyn and bascon).
68. Boyre, G., J. etal, (2000). Report to the Best value project Group, wales Evalution study on Best value).
69. John Baylis and Steve Smith, (2001). The Globalization of World Politics: An Introduction to International Relations (New York: Oxford university Press, 1st).
70. Juan J. (2005). "Components of Successful total quality management" (the T.Q.M magazine).
71. William Stevenson J, (1999). Productions Operations Management, 6th Ed. The Mc Grow Company, PP 492.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.6

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# مستوى جودة الحياة الوظيفية بقطاعات عمل منطقة المدينة المنورة

# The level of quality of work life in the work sectors of the Medina region

**إعداد الباحثة/ سندس محمد سهل سمارن**
باحثة دكتوراه، إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية
Email: samarin.sundus@gmail.com
**المشرف: أ.د. علي بن محمد الغامدي**

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية بقطاعات عمل منطقة المدينة المتمثلة أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة؛ وذلك من حيث: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية)، وهدفت أيضا إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وفقا لمتغير جهة العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .ولتحقيق أهداف الدراسة؛ قد تم استخدام المنهج الوصفي. وأُعدت استبانة مكونة من 24 عبارة؛ وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (658) موظفًا وموظفة. وتم تحليل استجاباتهم باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، ومقاييس الإحصاء الاستدلالي (اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة كبيرة ككل وفي جميع أبعادها، أعلاها الأمان والاستقرار الوظيفي وأدناها الصحة والسلامة المهنية. وتوصلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيًا حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير جهة العمل لصالح الإدارة العامة للتعليم، ومتغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة أو الدبلوم المهني، ومتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة لأكثر من (10) سنوات. وأوصت الدراسة بالارتقاء بمستوى جودة حياة الموظفين الوظيفية الحالي بتلك القطاعات والوصول إلى مستوى التميز، والأخذ بعين الاعتبار الموظفين الأقل خبرة وفئة الإناث والاهتمام بجميع جوانب جودة حياتهم الوظيفية. بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية باستخدام المنهج النوعي، من خلال تحليل وثائق وأدوات كل قطاع على حدة والاستعانة بالملاحظة والمقابلة. واقترحت تقديم برنامج تدريبي مقترح لتعزيز جودة الحياة الوظيفية في ضوء متغيرات أخرى واستخدام نماذج عالمية.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية، قطاعات العمل.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# The level of quality of work life in the work sectors of the Medina region

## Abstract:

The current study aimed to investigate the level of quality of work life in the Madinah region working organizations: (Amanat Al-Madina- Madina development authority- General administration of education). Plus, it investigated the differences that attributed to the variables: gender, Academic qualification, years of experience. To achieve the objectives of the current study, a descriptive approach was used, and a questionnaire was used as a tool. The study was applied to a random sample of (658) employees. Their responses were analyzed by using descriptive statistical analysis (means and standard deviations), and referential statistical analysis (T-test and One-way ANOVA).

The results of the study found that the degree of level of quality of work life was high. In addition, the results revealed that there were statistically significant differences on the level of quality of work life due to the working organization in favor of the General Administration of Education, and due to gender in favor of males, it also revealed that there were statistically significant differences on the level of quality of work life due to academic educational qualification in favor of high school or high diploma holders, and due to years of experience in favor of more than 10 years of experience.

Finally, the current study recommended Madinah working organizations to rise that level and take into consideration working females and those who have less working experience. It also recommended future studies by using qualitative method with interviews and observations, plus, providing a training program to enhance work life quality by adding another variable; and follow international models.

**Keywords:** Quality of work life- Working organizations

## 1. المقدمة:

تمر دول العالم بتحدياتٍ كبيرة وتغيرات متسارعة؛ نتيجةً لِعواملَ عدةٍ، كالعوامل السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والمعرفية، والديموغرافية؛ مما كان له الأثر على مختلف منظماتها وقطاعاتها العامة والخاصة، وبالتالي الموظفين بها.

حيث اشتدت المنافسة وزاد التركيز على الإنتاجية والتحرر من الهياكل المعتادة والجامدة، وارتفع سقف طموح الموظفين ورغبتهم في التطوير؛ مما أدى إلى اهتمام المنظمات بالعوامل الإنسانية والاجتماعية والاهتمام بالمورد البشري، وخلق بيئة عمل وجودة حياة وظيفية أفضل على الصعيد العالمي والعربي والمحلي، وتناولتها الدراسات والأبحاث بمختلف أبعادها الإنسانية والمادية؛ لما لها من عوائد إيجابية على قوة العمل وإنتاجيته، وتحقيق أهداف المنظمة (شميلان، 2019).

كما أورد معراجي (2017) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظهر نتيجةً للضغوط والتحديات المتزايدة، فالولايات المتحدة الأمريكية والدول الإسكندنافية من أوائل الدول التي اهتمت بتحسين جودة الحياة الوظيفية. وفي أوائل السبعينيات تم التدخّل من قبل الموارد البشرية لتحسين جودة حياة العمل؛ نتيجة للتحديات التكنولوجية التي تعرضت لها تلك الدول، مما أثر سلبًا على بيئة العمل. وتمت مناقشة مفهوم جودة الحياة الوظيفية لأول مرة خلال مؤتمر علاقات العمل، والذي أقيم في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1972.(Gayathri & Ramakrishnan, 2013)

وبدأ انتشار المفهوم في العالم العربي والاهتمام به بعدة طرق، حيث تسعى دولة الإمارات العربية إلى تحفيز المؤسسات العامة الإدارية على تحقيق السعادة المؤسسية، من خلال إطلاق جائزة أسعد بيئة عمل، ويتم تصنيف مؤسسات الدولة بحسب مستوى سعادة المنظمة (النجار وأبو النصر، 2020). بالإضافة إلى الاحتفال بيوم السعادة العالمي الذي يتضمن عدة أنشطة ومبادرات وجوائز خاصة بسعادة بيئة عمل المنظمات والمؤسسات، كأسعد مؤسسة حكومية، وأسعد مدرسة، وأسعد شركة. وأطلقت دولة الإمارات أيضًا "برنامج السعادة والإيجابية الوطني"، والذي يحتوي على مجموعة من البرامج والخدمات والمبادرات التي تضمن سعادة بيئة العمل. والجدير بالذكر أن دولة الإمارات قامت بتأسيس وزارة للسعادة، والتي تعتبر الأولى من نوعها على المستوى العالمي (النجار وأبو النصر، 2020). وجميع تلك البرامج والمبادرات تصبُّ في مصلحة الموظفين، حيث تهدف إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية.

لقد حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسين بيئة العمل باهتمام العديد من الجهات والمنظمات في المملكة العربية السعودية، بشكل مباشر وغير مباشر؛ لما للكوادر البشرية وحياتهم المهنية من أهمية كبيرة، حيث تم إطلاق "برنامج تنمية الموارد البشرية" كأحد برامج تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والذي يركز بشكل أساسي على تعزيز كفاءة رأس المال البشري وإعداد مواطن منافس عالميًا، ويسعى البرنامج إلى إمداد الأفراد بالمهارات الأساسية والمستقبلية اللازمة بهدف إعدادهم لسوق العمل؛ بما يعزز جودة حياتهم المهنية (برنامج تنمية الموارد البشرية، 2022) .

كما ظهرت عدة مبادرات وبرامج وجوائز وطنية، ومن تلك الجوائز التي تسعى لها المنظمات في المملكة "جائزة أفضل بيئة عمل" التي تقدمها منظمة أفضل بيئة عمل العالمية (Great place to work, 2022). كما تم استحداث جائزة العمل من قِبل وزارة الموارد البشرية التي تستهدف القطاع الخاص، ولها عدة مسارات من ضمنها بيئة العمل (جائزة العمل، 2023). ومن أبرز تلك المبادرات على المستوى المحلي للمناطق، جائزة منطقة المدينة المنورة للأداء الحكومي المتميز، كأحد توجهات إمارة منطقة المدينة المنورة الريادية لتحسين القطاعات الحكومية وتطوير بيئة العمل والحياة الوظيفية لتحقيق التميز على مستوى

المنطقة، والتي تهدف إلى "رفع مستوى التميز والابتكار محليًا وتعزيز التنمية المستدامة في القطاعات". وتسعى الجائزة للتميز في خمسة فروع، ومن أهمها "أنظمة الجودة والتحسين المستمر وتوظيف وخدمة المرأة وتحقيق رضا المستفيد" (مؤسسة جائزة المدينة المنورة، ص2023،90).

وكل هذا يعظّم دور القطاعات بالمملكة العربية السعودية في السعي إلى تحقيق وضمان جودة حياة أفرادها الوظيفية؛ من أجل تحقيق أهدافها وأهداف رؤية المملكة (2030)؛ للوصول إلى مستقبل عالمي أكثر إشراقا وازدهارا. لذل ك فإن هنالك حاجة ماسة إلى اكتساب مهارات واستراتيجيات قيادية غير تقليدية وقادرة على إدارة التغيير بطريقة فعالة ومبتكرة، وبما يحقق التميز والاستدامة؛ فإدارة التغيير ليست بمستحيلة إذا كان القائد والأفراد يؤمنون به ويمتلكون مهارات عالية تتوافق مع المستجدات وتساهم في السيطرة على الصراعات المختلفة. فالمورد البشري محرك لجميع الموارد الأخرى، وأساس نجاح المنظمة، والمحرك الرئيس لتحقيق تطلعاتها (معراجي، 1017) .

### 1.1. مشكلة الدراسة:

إن المملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن التحديات والتغيرات التي تمر بها دول العالم، فهي تشهد حاليا تطورات متسارعة في شتى المجالات؛ تحقيقا لرؤيتها 2030، والتي تسعى إلى مستقبل عالمي وأكثر إشراقًا وازدهارًا، وكذلك منطقة المدينة المنورة لا تستثنى من تلك التحديات والتغيرات؛ نتيجة لتحقيق التميز والارتقاء بجودة خدمات قطاعاتها محليًا ووطنيًا، والذي يفرض على كافة قطاعاتها الاهتمامَ بالكوادر البشرية وتحسين جودة حياتهم الوظيفية، والسعي إلى تحقيق السعادة وتشجيع الموظفين وتحفيزهم وتحسين بيئة العمل نحو الأفضل.

وعلى الرغم من أهمية موضوع تحسين جودة الحياة الوظيفية وتطرق العديد من الدراسات إليه. إلى أن بيئة قطاعات العمل في المملكة العربية السعودية لا تزال تواجه العديد من المعوقات والمشكلات، وتحديدًا في العلاقات بين الإداريين والموظفين، حيث أوصت بعض الدراسات بأهمية الاهتمام بجوانب الموظفين النفسية والمادية في بيئات عمل المملكة العربية السعودية (شميلان، 2019).

### 2.1. أسئلة الدراسة:

1- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية) لدى الموظفين في أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية، من حيث متغير: (جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

1- تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية) لدى الموظفين في أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية، من حيث متغير: (جهة العمل، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

### 4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية في الآتي:

#### 1.4.1. الأهمية العلمية:

تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية في حدود -اطلاع الباحثة- التي تعرفت على مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين بمنطقة المدينة المنورة. كذلك ستفيد هذه الدراسة في إثراء المكتبات في مجال الدراسات العلمية. وأيضًا ستفتح هذه الدراسة مجالا للباحثين بالتعمق في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى القطاعات التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز.

#### 2.1.4. الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة إلى دعم متخذي القرار والإدارات العليا بأمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من خلال تقديم بمعرفة جوانب القصور وتعزيز الجوانب الإيجابية لتعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية.

### 5.1. مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية:

**جودة الحياة الوظيفية:** تعرف بأنها قدرة المنظمة على إيجاد بيئة عمل إيجابية تتميز بالأمن والاستقرار والتحفيز الذي يشبع حاجات الموظفين ورغباتهم، بما يعزز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمة، وبالتالي تطوير الأداء وتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية للمنظمة (العزيزي، 2023) .

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: نتيجةٌ لإدراك الموظفين حول مجموعة من العمليات والإجراءات التي تنفذها القطاعات وتؤثر في جودة الحياة الوظيفية، والتي تتمثل في: الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية.

### 6.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن مستوى لجودة الحياة الوظيفية من حيث: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية) .

**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عدة إدارات بمنطقة المدينة المنورة، والتي تشمل: أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة .

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1444هـ.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2. الأدب النظري:

تسعى دول العالم جاهدةً إلى تحقيق التميز والريادة العالمية، وذلك من خلال تحقيق حياة أفضل لمواطنيها والاهتمام بجودة حياتهم للحفاظ على البقاء والازدهار. وحتى يتحقق ذلك؛ يجب على قطاعات العمل المختلفة تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات ترضي العملاء (المواطنين) وتسعدهم؛ مما ينعكس على سعادة أفراد المجتمع وتحسن جودة حياتهم، ويعتمد ذلك على تمكين ونجاح عنصرها البشري (الموظفين) من خلال دعمهم وتوفير العمل المناسب لهم .

إذ يحتل العمل مكانةً مهمة في المجتمعات بشكل عام وفي حياة الأفراد بشكل خاص؛ لما له من دور في مواكبة المجتمع للتقدم والتنمية وما يحقق من ضروريات لحياة الأفراد؛ وعليه يفترض على المجتمعات التي تسعى للتقدم والتطور أن تهتم بالعمل وبالعنصر البشري، حيث إنه أساس كل عملية خدمية أو إنتاجية (الجبيري، 2020)، والمحور الأساسي والثروة الحقيقية للإنتاج في قطاعات العمل المختلفة (عسيري، 2019)، مما يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة وتحقيق جودة الحياة فيها .

**نشأة جودة الحياة الوظيفية:**

استحوذ موضوع جودة الحياة الوظيفية على اهتمام الدول المتقدمة والمنظمات العصرية، وتفردت دراستها في الفكر الإداري الحديث في مجال تحريك وتنمية الموظفين وتقديم العديد من المقترحات في تحقيق رضا الموظفين الوظيفي، والبحث عن أهم الاستراتيجيات والسياسات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، فمنهم من ركز على نظام الأجور والمكافآت، ومنهم من ركز على إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة، ومنهم من ركز على سبل مشاركة الموظفين في القرارات المختلفة؛ ويعود ذلك إلى تساوي الموارد البشرية في أهميتها مع موارد المنظمة التكنولوجية، حيث إن الموارد البشرية تعمل وتبتكر وتحاول حل المشكلات وتنتج على جميع مستويات المنظمة وأقسامها. وقد أثبتت بعض الدراسات أن العناصر البشرية تعتبر من أفضل الاستثمارات، وذلك عن طريق تثقيف الموظفين وتدريبهم وتعليمهم؛ من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم الإبداعية التي لها دورٌ كبيرٌ في التحسين المستمر وزيادة الإنتاجية، وكل ذلك يتمحور حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية (جاد الرب، 2018).

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات الميلادية؛ وذلك نتيجة لارتفاع معدلات الغياب والاضطرابات في بيئة العمل، والتي أدت إلى تكاليف إنتاج مرتفعة (الدمرداش، 2018). وتمت مناقشته لأول مرة في عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وزادت أهميته بعد أن بدأت مصانع السيارات الأمريكية -كشركة جنرال موتورز- بإطلاق مبادرات نوعية لإصلاح وتحسين الإنتاجية (Thakur & Sharam, 2019).وقد شهدت فترة منتصف السبعينيات وحتى بداية الثمانينيات قلةً في الاهتمام بتحسين جودة الحياة المهنية؛ بسبب أزمة الطاقة وارتفاع معدلات التضخم؛ مما دفع المنظمات إلى التوجه لزيادة الاهتمام بالإنتاجية عوضًا عن الاهتمام بالموظفين وحياتهم المهنية؛ ولكن تمت معاودة الاهتمام بتحسين جودة حياة الموظفين المهنية في الثمانينيات والتسعينيات (الدمرداش، 2018).

وفي الوقت نفسه بدأت الدول الأوروبية واليابان بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتوالت التجارب وأظهرت نتائج إيجابية تتعلق بالولاء والرضا الوظيفي والربحية والإنتاجية (جاد الرب، 2018). وقامت العديد من المؤسسات العالمية بإشباع حاجات الموظفين الداخليين والخارجيين، وتم الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عنصرًا مهمًا في التنافسية (الدمرداش، 2018) .

**مفهوم جودة الحياة الوظيفية:**

تعددت وجهات نظر الباحثين وآراؤهم حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، فترى السيد (2018) أنها تتمثل في توفير بيئة عمل جاذبة للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم للمنظمة وتحسين قدراتهم ورغبتهم في العمل، وبالتالي تحسين أدائهم وتطويره. أما الدمرداش (2018) فقد عرفها بأنها: الظروف والإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل توفير مناخ مريح للعاملين في أوقات العمل أو خارجها؛ مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. ويشير الفحيلة (2019) إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي: شعور الموظفين بالأمان والرضا الوظيفي، وبذلهم جهدًا أكبر لتحقيق التميز نتيجة توافر عدة عوامل مادية ومعنوية بمختلف أبعادها. ويعرفها عسيري (2019) بأنها تُعنى بتوافر العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها في بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا والأمان الوظيفي، وبالتالي أداءً أفضل. وعرفها حمادنة (2019) بأنها: قدرة الموظفين على إشباع حاجاتهم وشعورهم بالسعادة نتيجة ثراء بيئة العمل ورقي خدماتها المادية والمعنوية.

كما يرى شميلان (2019) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يتمثل في الاهتمام بجميع القضايا الإنسانية في بيئة العمل، فهي تسهم في المحافظة على كرامة الموظفين وحقوقهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق المساواة والعدالة والتوازن بين حياة الموظفين الأسرية والوظيفية، عن طريق خفض ضغوط العمل وتقديم ساعات عمل وجداول مرنة وتحسين مهاراتهم؛ مما يشبع احتياجاتهم ويرفع أداء المنظمة ويخلق استقرارًا وظيفيًا للعاملين ومقدرةً على تحمل المسؤولية والإبداع والابتكار. وينظر الطيب (2019) إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها: السياسات والإجراءات التي تنفذها المنظمة بغرض تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، مما يعود بأثرٍ إيجابي على أدائهم وأداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تلبية رغبات الموظفين وإشباعها؛ لضمان استمرارية نجاح المنظمة وقدرتها على مواجهة الأزمات والعقبات التي تواجهها.

كما تعتقد بعجي (2019) أن جودة الحياة الوظيفية تتم من خلال تطوير وتحسين ظروف الموظفين الحياتية والشخصية من خلال تقديم مختلف البرامج والأنشطة؛ مما يؤدي إلى أداء وولاء أفضل للمنظمة. وعرفها ياسين وأمين (2019) أيضا بأنها: البرامج المقدمة بغرض تحسين بيئة وظروف العمل؛ مما يؤدي إلى دافعية وأداء أفضل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أشار فلمبان والقرشي (2020) إلى أنها: البرامج والأنشطة التي تهدف إلى إشباع احتياجات الموظفين الأساسية، وتحسين نوعية حياتهم العملية وتوفير بيئة وظيفية مناسبة؛ مما يؤدي إلى التزام الموظفين الوظيفي، ويؤثر إيجابيًا على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وبالتالي إنتاجيتها. ويعتقد شاه (2020) أن جودة الحياة الوظيفية تجسد جميع ما يحصل عليه الموظف من مزايا في عمله أو العكس، حيث إنها تعبّر عن مستوى رضا أو استياء الموظف، إذ تترك آثارًا قد تكون مرغوبة أو غير مرغوبة على الموظفين والمنظمة .

وباستقراء المفاهيم السابقة، يتضح أن جودة الحياة الوظيفية تعني: شعور الموظفين بالسعادة نتيجة اهتمام المنشأة بجودة حياتهم المهنية، من خلال تقديم البرامج والخدمات التي تحقق رفاهيتهم وصحتهم المهنية ورضاهم الوظيفي، وأنها أيضا سبب رئيس لتنمية كفاءتهم وقدراتهم وتحقيق التوافق بين حياتهم العملية والشخصية؛ مما ينعكس على أداء الموظفين الوظيفي. ومن ثم يمكن القول إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوم شامل، يتضمن جميع ما تبذله المنظمة من جهود لخلق بيئة عمل جاذبة، وتهيئة الظروف المحفزة للعمل والإنجاز .

**أهمية جودة الحياة الوظيفية:**

تم إجراء العديد من الدراسات حول تأثير جودة الحياة الوظيفية على تشغيل المنظمة وتطويرها، وتوصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية تساهم بشكل كبير في نمو وتطوير كلٍ من الموظف والمنظمة على حد سواء، بالإضافة إلى تحول وتحسين المنظمة بشكل تدريجي مما يزيد من فاعليتها؛ وأيضا أن لها تأثيرًا إيجابيًا على الارتقاء برضا الموظفين الوظيفي وإنتاجيتهم والأداء التنظيمي.(Velayudhan & Yameni, 2017)

فجودة الحياة الوظيفية لها أهمية قصوى في تحسين الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم، وبالتالي أدائهم، وقد أصبح من المهم للغاية قياسها وتحسينها بشكل دوري؛ من أجل ضمان رضا الموظفين وأدائهم بشكل أفضل؛ حيث أصبحت ضرورةً لنمو المنظمات بنجاح واكتساب ميزة تنافسية، وتضمن سعادة الموظفين وسلامة صحتهم؛ مما يمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة تحسّن معدل الدوران وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بنجاح؛ كما تساهم في الحفاظ على المواهب الحالية وجذب المواهب المتمكنة .(Thakur & Sharam, 2019)وتكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين كلٍ من الوظائف وظروف العمل وقوة المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى تعزيز شعور الموظفين بالأمان، والمساواة، والفخر، والاستقلالية، والملكية، والديموقراطية، والمسؤولية، والمرونة .(Velayudhan & Yameni, 2017) ولها أهمية في تحفيز الموظفين على التطوير المهني؛ مما ينعكس على إنتاجيتهم وأدائهم، وتهيئة بيئة العمل وتحقق السلامة النفسية والمهنية والاجتماعية (نصر، 2020) .

إذ يرى بخاري (2020) أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية له دورٌ في مواكبة كلٍ من تحولات بيئة العمل المستمرة والتسارع التكنولوجي وظهور الممارسات الإدارية المختلفة وتنوع أنماط العمل بشكل مستمر. وهذه التغيرات لها دورٌ كبير في زيادة معدلات الإجهاد والتوتر وضغط العمل؛ مما استدعى الاهتمام بالطرق والأساليب التي تحسّن جودة حياة الموظفين الوظيفية (نصر، 2020).

وبناءً على الأهمية السابقة، ترى الباحثة أن قطاعات العمل يجب عليها الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتبنيها وإدراجها في خططها الاستراتيجية، بالإضافة إلى التوفيق بين احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة وذلك من خلال تطوير قدرات الموظفين وتدريبهم والارتقاء بمهاراتهم؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها. حيث أشار الدمرداش (2018) إلى أن تلك الأهمية تظهر عندما تتبنى المنظمة برامج جودة الحياة الوظيفية وتعتبرها جزءًا من ثقافة إدارتها وأسلوب حياتها الذي يحركها أثناء رسم خططها ووضع موازناتها واتخاذ قراراتها، إذ يرى أن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد أداة يتم استخدامها والرجوع إليها في وقت الحاجة إليها فقط .

**أهداف جودة الحياة الوظيفية:**

يرى جاد الرب (2018) أن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي ورضا الموظفين الوظيفي، رضا العملاء وبيئة المنظمة الخارجية، رضا المستثمرين.

ويرى الطيب (2019) أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة كلٍ من الرضا الوظيفي، ثقة الموظفين، الفاعلية التنظيمية، نسبة مشاركة الموظفين في حل المشكلات، الإنتاجية والأرباح.

**أبعاد جودة الحياة الوظيفية:**

هنالك عدة أبعاد وعوامل اجتماعية ونفسية وتنظيمية ووظيفية تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، وقد تعددت الدراسات التي حددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية على حسب أهدافها البحثية (نصر، 2020). إذ يرى العمري واليافي (2017) أن أبعاد جودة

الحياة الوظيفية تتمثل في: الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والزملاء والرؤساء، بيئة العمل، الحوافز المعنوية، الحوافز المادية. بينما يرى نصار (2017) أنها تتحقق من خلال عدة عوامل، مثل: الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل.

كما قسمتها دراسة كلٍ من الأخرس وخليل (2018) إلى أبعاد تنظيمية ووظيفية تتمثل في: (القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، الاستقرار والأمن الوظيفي، الترقية والتقدم، الأجور والحوافز والمكافآت)، وأبعاد اجتماعية ونفسية تتمثل في: (التوازن بين الحياة الخاصة والعمل، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل المادية). وحددت السيد 2018)) أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، وبيئة العمل الصحية والمادية. وأضاف صويص (2018) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية عبارة عن: الخصائص الوظيفية، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات وعدالة نظم الأجور والمكافآت. ويرى كلٌ من الحمداني والخولاني (2018) أنها تتمثل في: ظروف العمل المعنوية، المشاركة في اتخاذ القرارات، والخصائص الوظيفة. كما أضاف عليها عيسوي والطحان 2018)): مشاركة الموظفين في الإدارة، ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، رفاهية الموظفين .

أما حمادنة (2019) فيرى أنها تتمثل في: النمط القيادي، الترقية الوظيفية، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الرواتب والمكافآت، الترقية الوظيفية، والتنمية المهنية. وتضيف إليها بعجي (2019): العلاقات الوظيفية، بيئة العمل، التمكين، الحوافز، الاستقرار والأمن الوظيفي. وقسمها الطيب (2019) إلى عوامل وظيفية وتتمثل في: (التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية)، وعوامل مالية تتمثل في: (الأجور العادلة والكافية، التعويضات والمكافآت العادلة والكافية). وأيضا تم تقسيمها من قبل آل ياسين وأمين (2019) إلى أبعاد وبرامج تقليدية وتتمثل في: (تحسين ظروف وبيئة العمل، الصيانة البشرية، ساعات عمل الموظفين، الرفاهية الاجتماعية، الرعاية الصحية، الأمن والسلامة المهنية، الاهتمام بعلاقات العمل الإنسانية)، وأبعاد وبرامج حديثة تتمثل في: (الإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل المدارة ذاتيًا، إدارة الجودة، حلقات الجودة، جداول العمل البديلة) .

ويرى مصلح (2020) أنها تتمثل في جميع ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والمعنوية للعاملين، والتي تتمثل في: الرضا الوظيفي، العلاقات الاجتماعية والإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات. وأورد الدمرداش (2018) أن أفضل أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي: الموازنة بين حياة العمل والحياة الشخصية، أوقات الدوام غير المرهقة، الأمان الوظيفي والاستقرار، فرص متكافئة، بيئة عمل آمنة، العلاقات الفعالة بين الموظفين وأصحاب العمل، الضمان الاجتماعي؛ نظرا لأنها صادرة عن منظمة العمل الدولية بمسمى (مؤشرات العمل اللائق).

وفي إطار ما سبق، تم التوصل إلى أن أبعادَ جودةِ الحياةِ الوظيفيةِ -مهما اختلفت من باحث إلى آخر- متكاملةٌ ومتداخلةٌ ومترابطةٌ مع بعضها بعضا وشاملةٌ لجميع الأنشطة والبرامج التي تبتكرها المنظمة، سواء كانت تقليدية أم حديثة، مادية أو معنوية. ويمكن القول إن تلك الأبعاد تؤثر على أداء الفرد بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام وتحقيق أهدافها. بمعنى آخر، هنالك علاقة طردية بين تلك الأبعاد وزيادة مستوى إنتاجية وفاعلية أداء الموظفين والمنظمة (نصر، 2020). ويمكن تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية على حسب نوعية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخدماتها ومنتجاتها، بما يتناسب مع متغيرات المجتمع ومتطلباته.

وتركز الدراسة الحالية على عدة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية؛ حيث إنها الأكثر شيوعًا في الدراسات السابقة وتناسبُ طبيعة وبيئة عمل قطاعات ومؤسسات منطقة المدينة المنورة، وهي كالآتي :

**الأول: الأمان والاستقرار الوظيفي**

الاستقرار الوظيفي يتمثل في استمرارية الموظفين في عملهم الذي يشغلونه في المنظمة وعدم الانتقال منها أو تركها في حال قَدَّمَت لهم عروضًا اجتماعية أو مادية مغرية تطمئنهم على المستقبل المهني، ويتحقق ذلك من خلال الأجور التشجيعية والحوافز المادية وكل ما يحيط بالموظفين في مجال عملهم، وتأثير محيط العمل عليهم، ولا سيما التوازن بين حياتهم المهنية وحياتهم العائلية (بخاري، 2020). ومن مرتكزات الاستقرار الوظيفي توفير جو مرضٍ ومريح للعاملين، والذي يساهم في بذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة والمجتمع، فشعور الموظفين بعدم الرضا عن العائد المادي وعن عملهم وضغوط العمل قد يؤثر على استقرارهم الوظيفي، والذي له دورٌ مهمٌ في خلق بيئة تساعد على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى مد الموظفين بالهدوء والثقة التي تساعدهم على مواجهة المشكلات، وأيضا زيادة رضاهم الوظيفي وإنجاز المطلوب بكفاءة، ويساعد المنظمات في مواجهة التحديات ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها، وخلق جوٍ من الطمأنينة لهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم على أكمل وجه، وأن كلًا من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية تؤثر على استقرار الموظفين الوظيفي (الجبيري، 2020).

وترى الباحثة أن الأمان والاستقرار الوظيفي لا يقع على عاتق المنظمة وحدها، ولكن على جميع أفرادها أيضًا، وذلك من خلال البحث عن وظائف تناسب مواهبهم ومهاراتهم وطموحاتهم؛ مما يزيد الانتماء لطبيعة الوظيفة والإحساس بالرضا والإنجاز والتناغم مع بقية أفراد المؤسسة .

**الثاني: العلاقات الإنسانية والاجتماعية**

أكد كلٌ من العمري واليافي (2017) حاجةَ الموظفين للتواصل وتكوين علاقات بينهم وبين رؤسائهم؛ لما له من دور إيجابي، حيث إن الموظف يستغرق وقتًا طويلًا في المنظمة، مما يستدعي تعزيز العلاقات بين الزملاء، الرؤساء والعملاء. ويريان أن تكوين الصداقات والعلاقات التبادلية القائمة على الثقة والاحترام والالتزام والولاء بين جميع الأطراف في العمل له دورٌ فعال في الترقية والنجاح والدعم والمكانة الوظيفية؛ حيث أجريا دراسةً بعنوان "أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام"، وتوصلت نتائج دراستهما إلى أن العلاقة الاجتماعية بين الموظفين والرؤساء لها تأثير على الأداء؛ وأكدا أن المجتمع السعودي بطبيعته يهتم بالآخرين وأن العلاقات في نظر الموظف مهمة مع من حوله.

وزعم خلادي (2016) أن العلاقات في بيئة العمل تُبنى على حسب شخصيات الموظفين، فمنهم الإيجابيون ذوو العلاقات الإيجابية المتينة والمبنية على حسن الأخلاق كحسن الظن، والأمانة، وحفظ الأسرار، والحلم، وبشاشة الوجه، والتسامح، والتواضع، وعدم الغيبة؛ ومنهم السلبيون وذوو الصفات السلبية كالحسد، والضغينة، والحقد، والكراهية والتي تؤدي إلى تنافر الزملاء .

وبالتالي، تجد الباحثة أنه من المهم أن تكون ثقافة العلاقات الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل مبنيةً على قيم مهنية إيجابية، وتجنب السلوكيات السلبية؛ لأنها تنعكس على مناخ العمل وجودة حياة الموظفين وتؤثر على مستوى الأداء والإنتاج.

**الثالث: الحوافز**

تحتل الحوافز مكانةً بارزة ومهمة في إدارة الموارد البشرية؛ حيث إنها تؤثر في سلوك الموظفين ولها دور مهمٌ في خلق الرغبة في الأداء، إذ إنها تشبع حاجاتهم وتوجه سلوكهم، وعلى الرغم من جهود المنظمات المبذولة في تطوير وتحسين قدرات

الموظفين، فإنه يتوجب عليها بذل جهودها أيضًا في تحفيزهم؛ لزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها (التميمي، 2019). وتعددت وجهات النظر حول الحوافز، فمنهم من يراها من جهة أفراد المؤسسة من ناحية مشاعرهم الخارجية ورغباتهم الداخلية ودوافعهم وسلوكياتهم، ومنهم من يراها كمنظومة تشمل عدة أنشطة تمارسها المؤسسات من أجل تحسين وتطوير أداء مواردها البشرية؛ وتم تقسيمها على حسب طبيعتها إلى مادية تتمثل في: أجور تتناسب مع وحدات إنتاج الموظفين، توزيع جزء من الأرباح، حوافز مادية للمهارات المكتسبة؛ ومعنوية تتمثل في: المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم، المنافسة، الاهتمام بالجوانب الاجتماعية، إثراء العمل، تقدير الموظفين والاعتراف بأهميتهم (عودة، 2020) .

هنالك أيضًا عدة أنواع للحوافز، فمنها الجماعية، والفردية، والمؤسسية من خلال المشاركة في تخفيض التكاليف أو المشاركة في الأرباح. ولكي تكون الحوافز فعالة؛ يجب ربطها بالأداء وفي ظل وجود توافق بين تصميم الوظائف وطبيعة المهام الوظيفية، ويجب أن تكون قيمة الحوافز مرتفعة؛ حيث إنه كلما قلت قيمة الحوافز قلَّ تعاون الأفراد مع بعضهم بعضا (العمري واليافي، 2017) .

وترى الباحثة أن الحوافز تختلف من عامل إلى آخر، منهم من يحتاج إلى حوافز إنسانية ومعنوية كتعزيز الشعور بالثقة والسعادة والإطراء والشكر؛ ومنهم من يحتاج إلى حوافز مادية كالترقيات والمكافآت. وهنا يقع على عاتق قسم الموارد البشرية الاهتمامُ بدعم الموظفين وتحفيزهم بالطريقة الملائمة لهم وبما يتوازن مع سياسات المنظمة .

**الرابع: الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة**

يعتبر مفهوم مشاركة الموظفين من المفاهيم التقليدية والحديثة، حيث تم الاهتمام بجوانب الموظفين النفسية والسلوكية ودمجهم في جماعة العمل من خلال المدرسة الإنسانية والسلوكية والاجتماعية، ويعبر مفهوم مشاركة الموظفين عن وسائل الإدارة العليا في زيادة صلاحيات الموظفين ودمجهم في المنظمة ومشاركتهم في حل المشكلات وعمليات اتخاذ القرارات؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة أنماط تتمثل في: الإدارة الذاتية، الإدارة بالأهداف، اللجان المتخصصة، المجالس الاستشارية، تفويض السلطة للعاملين، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها من الأنماط (جاد الرب، 2018).

وترى السيد (2018) أنه: "أسلوب إداري ممنهج"، حيث يشارك أفراد المنظمة في الاجتماعات وإبداء الاقتراحات والاستشارات، وفي صنع واتخاذ القرارات؛ لما لها من دور في إشباع رغبات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر مدخل الإدارة بالمشاركة أحد المداخل المهمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ لما له من دور إيجابي في مشاركة الموظفين في تحمل المسؤولية، ومهم أيضا في إشباع رغباتهم وتحقيق طموحاتهم، وفعّال في تحقيق أهداف المنظمة؛ وهذا المدخل له دور أيضًا في ترابط الموظفين وتعاونهم وتقارب أهدافهم مع أهداف المنظمة، وبالتالي تحسين ظروف بيئة العمل وتحسين مستوى المعيشة؛ بالإضافة إلى رضا الموظفين النفسي وشعورهم بالثقة واكتساب خبرات ومهارات جديدة؛ مما يسهم في تطوير المنظمة .

وانطلاقا من هذا البعد، لا بد أن تكون المنظمات منفتحة ومتقبلة لأصوات أفرادها في جميع المستويات الوظيفية، وتتبنى أسلوب الإدارة بالمشاركة، وتفوض بعض الصلاحيات للعاملين وتجعلهم يساهمون في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء وحل المشكلات.

**الخامس: الترقية والتقدم الوظيفي**

عرف عسيري (2019) الترقية بأنها: انتقال الموظف من مرتبته الحالية إلى مرتبة أعلى، مع إعادة تحديد واجباته ومسؤولياته الوظيفية، وأشار إلى أن الترقية لها أثرٌ كبير في معنويات الموظفين ومراكزهم الوظيفية؛ لأنها غير مرتبطة بمهنتهم فقط ولكنها

مرتبطة بجميع جوانب حياتهم، وتعتبر من الحوافز المادية والمعنوية؛ نظرًا لأنها سببٌ في زيادة دخل الموظفين، وكذلك يعتبرها أحد أهم عوامل رضاهم الوظيفي؛ لكونها سببًا في رغبتهم في النمو والتقدم وارتفاع سقف طموحهم؛ لذلك يرى أن الترقية من أهم القرارات التي لا بد على المنظمات من الاهتمام بها بالاعتماد على معايير وأسس واضحة، وأن تجمع بين مصلحة الموظفين ومصلحة المنظمة .

وأكد جميل (2016) أن تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم يساهم في إعدادهم لمسارات وظيفية أعلى، وله ودور مهم في تحسين نظرة الموظفين لأنفسهم وتحسين ارتباطهم بأهداف المنظمة وسياساتها، حيث يعتبر المورد البشري من أهم ركائز البناء والتنمية وإحداث التغيير لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ويتضح مما سبق، أن ترقية الموظفين وتنمية مهاراتهم سببٌ رئيس في تقدمهم وتقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وأن هذا البعد بالتحديد يرتبط بجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية وله دور مهم في تحقيقها، فعلى سبيل المثال: إذا تمت ترقية الموظف وتقدمه في منظمته سيزيد ذلك من إحساسه بالأمن والاستقرار الوظيفي، والسلامة النفسية، ومشاركته في اتخاذ القرارات، والحوافز، وحسن تعامل الآخرين معه .

**السادس: الصحة والسلامة المهنية**

إن أغلب المؤسسات الاقتصادية والتعليمية والسياسية تعتمد في إدارة أعمالها وإنجاز مهامها بشكل كبير على التكنولوجيا واستخدام الحاسب الآلي لفترات طويلة؛ مما أدى ذلك إلى ظهور بعض المخاطر والأضرار التي تؤثر على صحة الموظفين. لذا لا بد من توفير بيئة آمنة للعاملين لتجنب إصابات الإجهاد والتعب، حيث إن بيئة وظروف العمل الطبيعية، والتي تشمل التهوية الكافية ودرجة الحرارة المناسبة وقلة الضوضاء والضوء المناسب، لها تأثير على استقرار الموظفين وكفاءة أدائهم (نبيل، 2020). ومهما بلغ تطور القطاعات وتعقيدها فهي لن تعمل بكفاءة إلا بوجود عقول بشرية لتوظيفها وتحريكها، ولأهمية العقل البشري؛ توجب على تلك القطاعات توفير ظروف عمل آمنة وصحية بما يحقق درجة عالية من الأداء (عسيري، 2019).

ومن خلال تحليل البحوث والدراسات ذات الصلة، يرى كلٌ من فاتح وقاسمي (2019) أن مفهوم السلامة المهنية يُعنى بحماية الموظفين من المخاطر وتوفير جوٍّ عملٍ ملائم والاهتمام بصحة الموظفين، توفير مكان عمل آمن وخالٍ من الحوادث عند التعرض لأحداث وظروف مختلفة. وظهر أيضا مفهوم إدارة السلامة والصحة المهنية، والذي يشمل جميع الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لحماية كوادرها البشرية من الأمراض المهنية وحوادث العمل، وحماية مواردها المادية من أي تلف والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الإنتاجية. وهنالك عدة دوافع للاهتمام بإدارة السلامة والصحة المهنية، والتي تتمثل في الاعتبار الإنساني والاعتبار الاقتصادي (عودة، 2017).

إذ تهدف السلامة المهنية إلى استغلال موارد المؤسسة، والحد من هدر الوقت، والتقليل من المعاناة، وتحسين الإنتاج؛ مما يؤدي إلى إحساس الموظفين بالطمأنينة (فاتح وقاسمي، 2019). وتهدف أيضا إلى وضع خطط وبرامج لحماية الموظفين ووقايتهم من الأمراض المهنية ومخاطر العمل والإصابات بالحوادث (نبيل، 2020).

وعليه، يمكن القول إن صحة الموظفين النفسية لا تقل أهمية عن صحتهم البدنية، وعلى المنظمات الاهتمام بتوفير برامج تخفف من ضغوط العمل والتوتر وليس فقط الاهتمام بتوفير وسائل السلامة .

## 2.2. الدراسات السابقة:

**تمهيد:**

يتم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة، المحلية والعربية والأجنبية، المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية في مختلف القطاعات؛ والتي تم الاستفادة منها في موضوع الدراسة الحالية وساعدت الباحثة على بلورة مشكلة الدراسة وتحديد مجالاتها. وقد تم عرض الدراسات مرتبةً ترتيبًا زمنيًا وفقًا لتسلسلها بدءًا بالأحدث ثم الأقدم؛ بما يسهل على الأخرين الرجوع لأحدث الدراسات التي تناولت الموضوع، بما يضمن حداثة المعلومات وإثراء وتجويد مخرجات الدراسة الحالية، فضلًا عن توحيد طريقة عرض الدراسات السابقة بحيث تتضمن تلخيص كل دراسة من حيث هدفها، ومنهجها، وأدواتها، وعينتها، وحجمها، وأهم النتائج التي تخدم الدراسة الحالية.

أجرت الخليوي (2023) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: المسار الوظيفي، التحكم والتأثير في العمل، الرفاهية في العمل، التوازن بين العمل والمنزل، ضغط العمل، ظروف العمل، العوامل المادية. وهدفت أيضًا إلى تقديم أنموذج مقترح يساهم في توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر لتلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الإداريات بلغ عددهن (361) موظفةً وفنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، أعلاها ظروف العمل وأدناها الرفاهية في العمل .

كما أجرى كلٌ من العصيمي والأغضف (2023) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: (النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين العلم الجامعي والحياة الاجتماعية، التنمية المهنية)، وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) التي تعزى لمتغيري: الجنس والرتبة الأكاديمية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر لتلك الأبعاد. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (112) عضوًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، أعلاها التوازن بين العلم الجامعي والحياة الاجتماعية وأدناها التنمية المهنية. وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث .

وقامت الغامدي (2023) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع توافر مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية من حيث: (نمط القيادة والإشراف، فرص الترقي والنمو، الرواتب والحوافز، الاستقرار والأمان الوظيفي، بيئة العمل وظروفها المادية، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الشخصية). بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) التي تعزى لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر لتلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين الإداريين، وبلغ عددهم (335) إداريًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى توافر مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، أعلاها الترقي والنمو المهني وأدناها الاستقرار والأمان الوظيفي. وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، وفروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

بينما أجرت كلٌ من السحيباني والمفيز (2022) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: العلاقات الإنسانية، الاستقرار والأمان الوظيفي، البيئة المدرسية الآمنة والصحية، التمكين والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، الترقية والتقدم الوظيفي، الرواتب والمكافآت. ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر تلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من قائدي المدارس الحكومية، حيث بلغ عددهم (321) قائدًا وقائدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة منخفضة، أعلاها بُعد العلاقات الإنسانية، وأدناها الرواتب والمكافآت .

وأجرت آل جمعان (2022) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط القيادي، التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، الأجور والمكافآت. بالإضافة إلى الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه جودة حياتهم الوظيفية والتوصل إلى مقترحات لتحسينها. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر لتلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (أسلوب الحصر الشامل) لمنسوبي عمادة الموارد البشرية، وبلغ عددهم (101) موظفا وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، أعلاها بُعد النمط القيادي وأدناها بُعد الأجور والمكافآت. وتوصلت النتائج أيضا إلى أن استجاباتهم حول المعوقات التي تواجه جودة حياتهم الوظيفية والمقترحات التي تساعد على تحسينها جاءت بدرجة متوسطة .

بينما قامت الذيباني (2021) بإجراء دراسة هدفت إلى التوصل إلى المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التعرف على واقع توافر أبعادها التنظيمية، والوظيفية، والنفسية، والاجتماعية، والكشف أيضا عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) والتي تعزى لمتغيري: المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، والكشف عن أبرز معوقات تحقيقها، والتوصل إلى مقترحات لتحسينها. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب السيناريوهات، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر تلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من قائدات مدارس التعليم العام بلغ عددهن (55) قائدةً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول البعد التنظيمي تراوحت ما بين نسب استجابة متوسطة ومرتفعة إلى حدٍ ما، وللأبعاد: الوظيفي والنفسي والاجتماعي، تراوحت ما بين ضعيفة إلى مرتفعة. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كلٍ من: متغير المرحلة التعليمية لصالح قائدات المرحلة الثانوية، ومتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن أقل من (5) سنوات.

وقام حمادنة (2019) بإجراء دراسةٍ هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: النمط القيادي، الترقية الوظيفية، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية، الرواتب والمكافآت، التدريب والتعلم/ التنمية المهنية. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) والتي تعزى لمتغير: الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر تلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، وبلغ عددهم (440) عضوًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت مرتفعة جدًا في جميع المحاور والأداة ككل؛ أعلاها محور النمط القيادي وأدناها الاستقرار والأمان الوظيفي. بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث في جميع الأبعاد،

باستثناء بُعد الأمان والاستقرار الوظيفي، وبُعد التوازن بين الحياة العملية والاجتماعية. وكشفت أيضًا عن وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح كلٍ من: رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، مقارنةً برتبة أستاذ.

وأجرى الفحيلة (2019) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، والكشف عن المعوقات التي تواجهها والآليات المقترحة لتحقيقها. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر تلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة (أسلوب المسح الشامل) الذي شمل جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم، وبلغ عددهم (56) قائدًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول كلٍ من توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمعوقات التي تواجه تحقيقها والآليات المقترحة قد جاءت بدرجة متوسطة.

كما أجرت الطيب (2019) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر عوامل جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: العوامل الوظيفية والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، والعوامل المالية وأثرها على ترقية الأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر تلك الأبعاد وأثرها في ترقية الأداء الوظيفي. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، بلغ عددهم (131) عضوًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة مرتفعة؛ أعلاها العوامل المالية وأدناها العوامل الوظيفية .

قام أيضا كلٌ من ثكر وشارما (Thakur & Sharma, 2019) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، النمو المهني، بيئة عمل آمنة وصحية، الترقية والتقدم الوظيفي، الفرص المهنية والتدريب، دستورية المنظمة، المساحة بين العمل والحياة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأُعدت استبانة بغرض تحقيق هدف الدراسة. وطُبقت الدراسة على عينة من الموظفين، بلغ عددهم (250) عاملًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت مرتفعة، أعلاها العلاقات الاجتماعية وأدناها الفرص المهنية والتدريب.

بالإضافة إلى ذلك، أجرت بعجي (2019) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: بيئة العمل، الحوافز، التمكين، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، ودورها في تحقيق الأداء المتميز. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين، بلغ عددهم (35) عاملًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد والأداة ككل، أعلاها العلاقات الاجتماعية وأدناها الحوافز .

كما قامت عبد الستار (2019) بإجراء دراسةٍ هدفت إلى التعرف على الأطر النظرية لجودة الحياة الوظيفية، والتعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ والتي تمثلت في: الترقية والتقدم الوظيفي، الإشراف والمشاركة في الإدارة، التوازن بين الحياة الاجتماعية والعملية، السلامة المهنية والأمان الوظيفي، وتحسينها في ضوء مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن)، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) التي تعزى لمتغيري: الدرجة العلمية والدرجة الوظيفية، وأخيرًا تقديم آليات مقترحة لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛

تم استخدام المنهج الوصفي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لمستوى توافر تلك الأبعاد. وطُبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (54) عضوًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة في جميع أبعادها، ما عدا بُعد الأجور والمكافآت؛ حيث جاءت بدرجة منخفضة. وكشفت النتائج أيضًا عن وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى للدرجة العلمية بين الأستاذ والمدرس لصالح الأستاذ، بالإضافة إلى فروق تعزى إلى الدرجة الوظيفية بين المناصب القيادية والمناصب غير القيادية، لصالح المناصب القيادية.

وأجرى عساف والهور (2018) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: العلاقات الإنسانية في المدرسة، الحوافز والمكافآت، البيئة المدرسية المادية الآمنة، التحسين المستمر، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) والتي تعزى لمتغير: الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية. وطُبقت الدراسة على عينة من المعلمين، بلغ عددهم (378) معلمًا ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة مرتفعة، أعلاها التحسين المستمر وأدناها الحوافز والمكافآت. وتوصلت أيضًا إلى وجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير سنوات الخدمة فقط، لمن لديهم خبرة أقل من (5) سنوات.

وأيضًا أعد صويص (2018) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث: المشاركة في اتخاذ القرارات، خصائص الوظيفة، عدالة نظم المكافآت والأجور، الالتزام التنظيمي؛ ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائيًا بين إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وفقًا لمتغير: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والجامعة، وسنوات الخدمة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لجودة الحياة الوظيفية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين، بلغ عددهم (60) موظفًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجاباتهم حول مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، أعلاها الالتزام التنظيمي وأدناها المشاركة في اتخاذ القرارات، ولم تكشف النتائج عن وجود أي فروق دالة إحصائيًا بين استجاباتهم.

كما أجرت عيسوي والطحان (2018) دراسةً هدفت إلى التعرف على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث رفاهية الموظفين، ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، مشاركة الموظفين في الإدارة؛ والعلاقة بينها وبين منهجية ستة سيجما. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي لكلا المتغيرين. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (350) موظفًا. وتم تحليل النتائج باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة مرتفعة .

في حين أجرى عمران (2018) دراسةً هدفت إلى التعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتعلم، الأمن والصحة المهنية، نظام الأجور والمكافآت المالية)، وجوانب القصور فيها، ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة واقع جودة الحياة الوظيفية وجوانب القصور في أبعادها. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت استبانة بغرض تحقيق أهداف الدراسة. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بلغ عددهم (41) عاملًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول كلٍ من متغير التدريب والتعلم ومتغير بيئة العمل

والأمن والصحة المهنية جاءت بدرجة مرتفعة، بينما متغيرا: المشاركة في اتخاذ القرارات ونظام الأجور والمكافآت، فقد جاءا بدرجة متوسطة .

بينما أجرى الخلايلة والكيلاني (2017) دراسةً هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة الأساليب القيادية المحسنة لجودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: البيئة المدرسية المادية، تيسير العمل، المساندة الاجتماعية، معنى العمل، الرضا الوظيفي، سلوك الطلبة، المساندة الاجتماعية، وضوح الدور، المشاركة في عملية صناعة القرارات المدرسية. بالإضافة إلى بناء أنموذج قيادي مقترح من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج المسحي التحليلي التطويري، وأُعدت استبانة بغرض رصد الواقع الفعلي للممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين، بلغ عددهم (424) معلمًا ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة أفراد العينة حول الممارسات القيادية المحسنة لجودة الحياة العملية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، أعلاها سلوك الطلبة وأدناها تيسير العمل.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض الدراسات السابقة، يبرزُ بوضوحٍ تنوع مناهجها وغاياتها وجوانبها المتعلقة بالقيادة التكيفية، كما اتضح الاهتمام بدراسة واقع جودة الحياة الوظيفية من قِبل العديد من الباحثين .

ويمكن استخلاص جوانب التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية في النقاط الآتية:

**يتضح التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من عدة جوانب، وأهمها ما يأتي :**

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلٍ من: العصيمي والأغضف (2023)، الغامدي (2023)، آل جمعان (2022)، السحيباني والمفيز (2022)، الخليوي (2021)، الذيباني (2021)، بعجي (2019)، حمادنة (2019)، الطيب (2019)، عبد الستار (2019)، الفحيلة (2019)، ثكر وشارما(Thakur & Sharma, 2019) ، صويص (2018)، عساف والكيلاني (2018)، عمران (2018)، عيسوي والطحان (2018)، والخلايلة والكيلاني (2017) من حيث تناولها واقع جودة الحياة الوظيفية.

قد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عسيري (2019) في تناولها لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تتمثل في: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية) .

تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة؛ كونها استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداةٍ لجمع البيانات.

**الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

يتضح الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة عسيري (2019) في تناولها نفس أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ولكن تختلف عنها في منهجها وإجراءاتها؛ حيث إن الدراسة الحالية تطبيقية تستخدم المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة، بينما دراسة عسيري (2019) نوعية قدمت رؤية تحليلية فقط.

**وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الآتي:**

- إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة.
- الاستفادة في اختيار المنهج والأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة .
- مناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

- اقتراح دراسات مستقبلية.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تتفرد الدراسة الحالية في حدودها المكانية، حيث إن الدراسة الحالية شملت العديد من القطاعات المختلفة بمنطقة المدينة المنورة تمثلت في: (أمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وإدارة تعليم منطقة المدينة المنورة.

## 3. منهج الدراسة وإجراءاتها

**تمهيد:**

يتضمن هذا الجزء الإجراءاتِ الميدانيةَ للدراسة، من حيث منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وخصائصها، وكذلك وصف أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات، ومراحل بنائها، وعرض المعالجات الإحصائية المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات وتحليلها.

### 1.3. منهج الدراسة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، وانطلاقا من طبيعة أسئلة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي كإطار عام في فهم أبعاد ومتغيرات موضوع الدراسة ووصفها وصفًا دقيقًا حيث إن المنهج الوصفي يساعد في وصف الظواهر وتفسيرها.

### 2.3. مجتمع الدراسة

نظرًا لاختلاف خصائص مجتمع الدراسة؛ تم تقسيمه على ثلاثة مجتمعات، تمثلت في: أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة. ويوضح الجدول (1) إحصاءات كل مجتمع حسب آخر تحديث وارد من كل قطاع للعام 2022م، وذلك على النحو الآتي:

**جدول (1) توزيع مجتمعات الدراسة**

| م | مجتمع الدراسة | عدد أفراد مجتمع الدراسة |
|---|---|---|
| 1 | أمانة منطقة المدينة المنورة | **2500** |
| 2 | هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة | **250** |
| 3 | الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة | **183** |

### 3.3. عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة كلًا من:

**العينة الاستطلاعية**: والتي تكونت من (40) فردا من أفراد مجتمع الدراسة الأصلي من خارج حدود العينة الأساسية للدراسة.

**العينة الأساسية:** نظرًا لتكون المجتمع من عدة طبقات تبعًا لمتغيرات الدراسة؛ تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وتم تحديد حجمها وعدد أفرادها وفقًا لمعادلة كرجسي ومورقان (Krejcee & Morgan,1970). ويوضح الجدول (2) توزيع عينة الدراسة لكل مجتمع بحسب الخصائص الديموغرافية.

### 4.3. الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تمثلت خصائص أفراد عينة الدراسة في أربعة متغيرات مستقلة، شملت: جهة العمل، الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الحالية، ويتضح ذلك من خلال ما يأتي:

**جدول (2) خصائص عينة الدراسة**

| المتغيرات | المستويات | التكرار | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| **جهة العمل** | أمانة منطقة المدينة المنورة | 398 | 58.1 |
| | هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة | 158 | 23.1 |
| | الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة | 129 | 18.8 |
| | **المجموع** | **658** | **100.0** |
| **الجنس** | أنثى | 126 | 18.4 |
| | ذكر | 559 | 81.6 |
| | المجموع | 658 | 100.0 |
| **المؤهل العلمي** | ثانوية عامة أو دبلوم مهني | 209 | 30.5 |
| | بكالوريوس | 375 | 54.7 |
| | دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) | 101 | 14.7 |
| | **المجموع** | **658** | **100.0** |
| **سنوات الخبرة في العمل الحالي** | أقل من 5 سنوات | 115 | 16.8 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 135 | 19.7 |
| | أكثر من 10 سنوات | 435 | 63.5 |
| | **المجموع** | **658** | **100.0** |

يشير الجدول (2) إلى خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة، كالآتي:

**حسب متغير قطاع العمل:** يوضح الجدول أن نسبة الموظفين في قطاع الأمانة بلغت (58%)، وشكلت النسبة الأعلى، وأقلها كانت من موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة وذلك بنسبة (19%).

**حسب متغير الجنس:** يوضح الجدول أن أغلب الموظفين هم من فئة الذكور، وذلك بنسبة (82%)، بينما (18%) من الموظفين من فئة الإناث.

**حسب متغير المؤهل العلمي:** يوضح الجدول السابق أيضًا أن الموظفين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، أكثر من الموظفين الحاصلين على مؤهل ثانوية عامة أو دبلوم مهني والموظفين الحاصلين على مؤهل دراسات عليا؛ إذ بلغ عدد الموظفين الحاصلين على مؤهل بكالوريوس (375) موظفًا وموظفة وذلك بنسبة (55%)، بينما بلغ عدد الموظفين الحاصلين على مؤهل ثانوية عامة أو دبلوم مهني (209) وذلك بنسبة (30.5%)، بينما (101) كانوا من حملة الدراسات العليا وذلك بنسبة بلغت (14.7%).

**حسب متغير سنوات الخبرة:** يشير الجدول السابق أيضا إلى أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة تتمثل فيمن خبرتهم أكثر من (10) سنوات، إذ بلغ عددهم (435) وذلك بنسبة (64%)، ويلاحظ أن أقل فئة في سنوات الخبرة مَن خبرتهم أقل من (5) سنوات إذ بلغ عددهم (115) وذلك بنسبة (17%).

### 5.3. أداة الدراسة

**خطوات إعداد الأداة:**

تم استخدام الاستبانة أداةً أساسية لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة لتحقيق جميع أهدافها، لقياس درجة ممارسة القيادة التكيفية ومستوى جودة الحياة الوظيفية. وحتى تصبح الاستبانة صالحة للتحقيق؛ مرت في إعدادها بمرحلتين، وهما:

**الإعداد الأولي للأداة:** من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة؛ تم التوصل إلى الصورة الأولية للاستبانة وتحديد مكوناتها من أقسام ومحاور وأبعاد وعبارات، وذلك كما يأتي:

أقسام الاستبانة:

**القسم الأول:** يتضمن البيانات الأولية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، وهي: (جهة العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي).

**القسم الثاني:** يضمن عبارات الاستبانة، والتي بلغت بصورتها الأولية (30) عبارة، حيث تم تصميم استبانة متعلقة بمستوى جودة الحياة الوظيفية وتوزيعها على ستة أبعاد، واشتقت من دراسة عسيري (2019)؛ لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية، وهي: الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الأمن والصحة المهنية)، وكل بعد تكون من خمس عبارات تم بناؤها من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول (3) أبعاد وعبارات الاستبانة في صورتها الأولية**

| المحور | أبعاد الاستبانة | عدد العبارات |
|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | الأمان والاستقرار الوظيفي | 5 |
| | العلاقات الإنسانية والاجتماعية | 5 |
| | الحوافز | 5 |
| | الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة | 5 |
| | الترقية والتقدم الوظيفي | 5 |
| | الصحة والسلامة المهنية | 5 |
| | **مجموع العبارات** | **30** |

**تقنين الاستبانة:**

تم تقنين الاستبانة من خلال التحقق من صدقها وثباتها كما العرض الآتي:

**أولا: صدق الاستبانة:**

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال طريقتين، الأولى: الصدق الظاهري (Face Validity)، والثانية: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency). ويمكن تفصيل ذلك على النحو الآتي:

**1- الصدق الظاهري (Face Validity):**

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف العلمي على الدراسة؛ لإبداء رأيه وملحوظاته، حيث تم إجراء بعد التعديلات اللازمة، والتي تمثلت في تحسين صياغة وترجمة بعض العبارات حتى تكون الاستبانة أكثر ملاءمة لطبيعة الميدان؛ وفي ضوء ذلك سمح المشرف بتحكيم الأداة. وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها الأولية (ملحق 1)، تم التحقق من صدقها الظاهري بالاعتماد على صدق المحكمين وذلك كما هو موضح في الآتي:

**صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والقيادة التربوية والتخطيط؛ وذلك بغرض تحكيمها والاستفادة من مقترحاتهم، وطُلب منهم الاطلاع على الاستبانة وإبداء آرائهم فيها وملاحظاتهم من حيث سلامة الصياغة اللغوية للعبارات، وانتماء العبارات لأبعادها، وحذف غير المناسب منها، وإضافة أي عبارات يرونها ملائمة أو تعديل ما يرونه مناسبًا.

**2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency):**

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة وتعديلها، تم التحقق من صدق اتساقها الداخلي ومحاورها وأبعادها وعباراتها، وذلك من خلال التطبيق الاستطلاعي على عينة استطلاعية على النحو الآتي:

تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) فردا من مجتمع الدراسة الأصلي، ثم تم حساب معامل ارتباط (بيرسون) للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وحساب صدق الاتساق لأبعاد الاستبانة من خلال حساب الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، والجداول التالية توضح نتائج صدق الاتساق الداخلي:

أ. **صدق أبعاد الاستبانة:** وذلك كما في الجدول (4) الآتي:

**جدول (4) معاملات الارتباط بين درجات كل بعد**

| المحور | أبعاد الاستبانة | معامل الارتباط |
|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | الأمان والاستقرار الوظيفي | **0.95 |
| | العلاقات الإنسانية والاجتماعية | **0.86 |
| | الحوافز | **0.95 |
| | الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة | **0.93 |
| | الترقية والتقدم الوظيفي | **0.94 |
| | الصحة والسلامة المهنية | **0.94 |

**دالة عند مستوى 0.01**

يتبين من الجدول (4) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه مرتبطة ارتباطًا ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق محاور الاستبانة وأبعادها.

**ب. صدق عبارات الاستبانة:** وذلك كما في الجدول الآتي:

**جدول (5) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه**

| م | معامل الارتباط لعبارات أبعاد جودة الحياة الوظيفية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الأمان والاستقرار الوظيفي | العلاقات الإنسانية والاجتماعية | الحوافز | الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة | الترقية والتقدم الوظيفي | الصحة والسلامة المهنية |
| ١ | **0.91 | **0.88 | **0.93 | **0.92 | **0.91 | **0.97 |
| ٢ | **0.93 | **0.89 | **0.95 | **0.92 | **0.96 | **0.91 |
| ٣ | **0.92 | **0.86 | **0.96 | **0.79 | **0.95 | **0.93 |
| ٤ | **0.95 | **0.89 | **0.96 | **0.91 | **0.92 | **0.95 |

** دالة عند مستوى0.01

يتبين من الجدول (5) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه مرتبطة ارتباطًا ذا دلالة إحصائية؛ مما يثبت صدق عبارات الاستبانة.

**ثانيا: ثبات الاستبانة:**

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات، وذلك بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) فردًا من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (6) نتائج الثبات:

**جدول (6) معاملات ثبات أداة الدراسة**

| أبعاد الاستبانة ومحاورها | معامل الثبات |
|---|---|
| الأمان والاستقرار الوظيفي | 0.95 |
| العلاقات الإنسانية والاجتماعية | 0.90 |
| الحوافز | 0.96 |
| الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة | 0.90 |
| الترقية والتقدم الوظيفي | 0.95 |
| الصحة والسلامة المهنية | 0.96 |
| **ثبات الاستبانة ككل** | **0.98** |

يتبين من الجدول (6) السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة بشكل عام تراوحت ما بين (0.90- 0.96)؛ مما يؤكد ثبات أبعاد الاستبانة ومحاورها، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ، وأنها قابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

**الاستبانة في صورتها النهائية:**

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم إعداد نموذج الاستبانة في صورتها النهائية، وقد اشتملت على الجزأين الآتيين:

**الجزء الأول:** احتوى على مقدمة تعريفية بموضوع الدراسة، وأهدافها، ومصطلحاتها، والحفاظ على سرية التعامل مع البيانات، وآليات الاستجابة، وطرق التواصل مع الباحثة لأي استفسارات ممكنة.

**الجزء الثاني**: احتوى على قسمين:

الأول: البيانات الأولية لعينة الدراسة، وشملت: (جهة العمل- الجنس- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي).

الثاني: اشتملت على ستة أبعاد، وكل بعد احتوى على أربع عبارات، مجموعها (24) عبارة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول (7) محاور وأبعاد وعبارات الاستبانة في صورتها النهائية**

| المحور | أبعاد الاستبانة | عدد العبارات |
|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | الأمان والاستقرار الوظيفي | 4 |
| | العلاقات الإنسانية والاجتماعية | 4 |
| | الحوافز | 4 |
| | الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة | 4 |
| | الترقية والتقدم الوظيفي | 4 |
| | الصحة والسلامة المهنية | 4 |
| **مجموع عبارات الاستبانة ككل** | | **24** |

**معيار الحكم على درجة أهمية عبارات الاستبانة:** لقياس استجابة عينة الدراسة؛ وضعت عبارات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)؛ للتعبير عن مستوى موافقتهم حول عبارات الاستبانة، الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. ولتسهيل تفسير نتائج الدراسة والحكم على درجة موافقة عينة الدراسة، وتحديد مستوى الإجابة على عبارات الاستبانة ومحاورها وأبعادها؛ تم اعتماد محك تفسير النتائج بناءً على المتوسط الحسابي للعبارات (السر، 2021)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول (8) معيار الحكم على درجة أهمية استجابات أفراد العينة**

| الدرجة المكافئة | حدود الفئة من - إلى | درجة الموافقة |
|---|---|---|
| **1** | 1.80-1 | ضعيفة جدًا |
| **2** | 2.60-1.81 | ضعيفة |
| **3** | 3.40-2.61 | متوسطة |

| | | |
|---|---|---|
| **4** | 4.20-3.41 | كبيرة |
| **5** | 5-4.21 | كبيرة جدا |

### 6.3. إجراءات تطبيق الدراسة

بعد أن تم بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وبعد موافقة المشرف العلمي ببدء التطبيق الميداني؛ تم إصدار خطابات رسمية موجهة إلى قطاعات العمل المعنية من قبل جامعة طيبة، وساهم وكيل جامعة طيبة للدراسات العليا والبحث العلمي بمخاطبة جميع القطاعات المعنية

وتم تطبيق الدراسة في الفصلين: الأول والثاني، لعام 1444هـ.

### 7.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات

تم تحديد الأساليب الإحصائية بالرجوع للأدبيات ذات الصلة، والرجوع إلى المشرف على الدراسة، واستشارة بعض المختصين، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يأتي:

- التكرار والنسب المئوية؛ لوصف عينه الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لوصف استجابات عينه الدراسة لعبارات الاستبانة.
- اختبار ت (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير (الجنس).
- اختبار تحليل التباين الأحادي؛ للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير (جهة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

## 4. نتائج الدراسة ومناقشتها

**تمهيد:**

يعرض هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها، بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وتحليل بياناتها، والتي طُبقت على ثلاثة قطاعات: أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة؛ بالإضافة إلى تفسير النتائج ومناقشتها.

**نص السؤال الأول على الآتي: ما مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الأمن والصحة المهنية) لدى الموظفين في أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة؟**

للإجابة عن السؤال؛ تم استخراج القيم الوصفية لكلٍ من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة في ضوء المحك المعتمد في الدراسة الحالية ورتب المتوسطات لإجمالي استجابات عينة الدراسة حول أبعاد وعبارات محور جودة الحياة الوظيفية، وذلك على النحو الآتي:

**أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل كلي:**

**جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية**

| رقم العبارة | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الأمان والاستقرار الوظيفي. | 3.99 | 1.09 | كبيرة | 1 |
| 2 | العلاقات الإنسانية والاجتماعية. | 3.77 | 0.93 | كبيرة | 5 |
| 3 | الحوافز. | 3.87 | 1.18 | كبيرة | 3 |
| 4 | الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة. | 3.92 | 0.96 | كبيرة | 2 |
| 5 | الترقية والتقدم الوظيفي. | 3.82 | 1.14 | كبيرة | 4 |
| 6 | الصحة والسلامة المهنية. | 3.59 | 1.26 | كبيرة | 6 |
| **الكلي** | | **3.83** | **0.99** | **كبيرة** | |

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة، إذ إن المتوسط العام بلغ (3.83)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، والإدارة العامة للتعليم منطقة المدينة المنورة. وهذا يعني أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت موافقة بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويمكن تفسير سبب ظهور درجات مستوى جودة الحياة الوظيفية في تلك القطاعات بدرجة موافقة كبيرة، بأن إدارتها من قبل قادة إداريين فاعليين ومتميزين في مجالهم واختصاصاتهم، وأدى ذلك إلى جودة حياة وظيفية بتلك القطاعات، وبالتالي رضا موظفيها وأدائهم للعمل على الوجه المطلوب.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة: الطيب (2019)، (Thakar & Sharma, 2019)، عساف والهور (2018)، عمران (2018)، وعيسوي (2018) التي توصلت جميعها إلى أن استجابة عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها جاءت بدرجة كبيرة.

بينما اختلفت عن نتائج دراسة: العصيمي والأغضف (2023)، الغامدي (2023)، آل جمعان (2022)، الخليوي (2021)، بعجي (2019)، الفحيلة (2019)، وصويص (2018) التي توصلت نتائجها إلى أن استجابة عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت أيضا عن نتائج دراسة مخامرة (2019) التي أظهرت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان بدرجة ضعيفة. واختلفت عن نتائج دراسة حمادنة (2019) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة كبيرة جداً. وقد يعود ذلك إلى عدة أسباب، ومنها: اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة، عدد أفراد عينة الدراسة واختلاف أبعاد جودة الحياة الوظيفية، أو إلى الأساليب والأنماط القيادية المتبعة من قبل قادة القطاعات محل مجتمع دراساتهم. وفيما يتعلق بمدى تقدير درجات كل بُعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فقد تراوحت متوسطات مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين بين (3.99 -3.59)،

وقد جاءت الأبعاد على الترتيب الآتي: حظي بُعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.99)، تلاه في الترتيب الثاني بُعد "الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة" بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، تلاه في الترتيب الثالث بُعد "الحوافز" بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، ثم في الترتيب الرابع بُعد "الترقية والتقدم الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وفي الترتيب الخامس بُعد "العلاقات الإنسانية والاجتماعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما في المرتبة السادسة والأخيرة جاء بُعد "الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي بلغ (3.59). وقد يعزى حصول بُعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" على أعلى درجة موافقة إلى إحساس الموظفين بالاستقرار والرضا الوظيفي؛ مما يكسبهم الطمأنينة والثقة بالنفس، وإحساسهم بالعدالة والشفافية في تقييم أدائهم وفق معايير محددة وواضحة وموضوعية. وعلى الرغم من حصول بُعد "الصحة والسلامة المهنية" على المرتبة الأخيرة، فإنه ما زال في المدى المرتفع، وقد يشير ذلك إلى اهتمام المنظمة بتوفير مقومات وأدوات الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل، للحفاظ على سلامة الموظف من المخاطر التي قد يتعرض لها أثناء عمله.

ثانيا: سيتم عرض نتائج كل بُعد من أبعاد محور جودة الحياة الوظيفية بشكل منفصل، وتفسيرها، ومناقشة عباراته التي تكونت من أربع عبارات لكل بعد من أبعاد المحور، وذلك كما هو مفصل من خلال العرض الآتي:

بُعد "الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة" جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (1): "تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تطويرية" بأعلى متوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يعني أن درجة تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تطويرية كانت بدرجة موافقة كبيرة.

وقد يشير ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين بتلك القطاعات بالإنصات إلى الموظفين ومحاورتهم ومناقشتهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات، وبالتالي تشجيع الموظفين على تقديم حلول تطويرية والاستفادة من مقترحاتهم وخبراتهم؛ مما يؤدي إلى تفعيل مبدأ المشاركة في الإشراف والإدارة في مختلف القضايا، كون الموظفين شركاء النجاح.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة السحيباني والمفيز (2022) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "الإشراف ومشاركة الموظفين" جاءت بدرجة منخفضة.

**البعد الأول: الأمان والاستقرار الوظيفي**

**جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول المتعلق بالأمان والاستقرار الوظيفي**

| رقم العبارة | البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تقييم أداء الموظفين بعدالة. | 4.08 | 1.20 | كبيرة | 1 |
| 1 | وجود أسس ومعايير واضحة لتقييم الأداء. | 4.05 | 1.18 | كبيرة | 2 |
| 3 | وجود نظام فعال لتلقي الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين. | 3.93 | 1.25 | كبيرة | 3 |
| 4 | عدم تعرض الموظفين لضغوط من قبل الإدارة. | 3.92 | 1.17 | كبيرة | 4 |

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" في محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (4.08- 3.92) وبانحراف معياري (1.25- 1.17)، وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة؛ مما يعني أن درجة

مستوى جودة الحياة الوظيفية في بُعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (2): "تقييم أداء الموظفين بعدالة" بأعلى متوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (1.20)، وهذا يعني أن درجة تقييم أداء الموظفين بعدالة كانت بدرجة موافقة كبيرة جدا.

وقد يشير ذلك إلى قدرة القادة الإداريين بتلك القطاعات على توفير مناخٍ تنظيمي إيجابي، وحل الصراعات التنظيمية واحترام الموظفين، وبالتالي إدارة الشكاوى والتظلمات وإدارة ضغوط العمل وتقييم أداء الموظفين بعدالة؛ مما أدى إلى شعور الموظفين بالأمان والاستقرار الوظيفي.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة حمادنة (2019) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد الأمان والاستقرار الوظيفي جاءت بدرجة كبيرة جدا. واختلفت أيضًا عن دراسة الغامدي (2023)، آل جمعان (2022)، الخليوي (2021)، وبعجي (2019) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" جاءت بدرجة متوسطة. كما اختلفت عن دراسة السحيباني والمفيز (2022) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" جاءت بدرجة منخفضة.

**البعد الثاني: العلاقات الإنسانية والاجتماعية**

**جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني المتعلق بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية**

| رقم العبارة | البعد الثاني | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يسود التفاهم والألفة الاجتماعية بين الموظفين. | 4.08 | 0.99 | كبيرة | 1 |
| 4 | يتم حل الخلافات المهنية بين الموظفين بطرق ودية. | 3.96 | 1.07 | كبيرة | 2 |
| 3 | تتوفر بالمنظمة مرافق للخدمات الاجتماعية. | 3.55 | 1.25 | كبيرة | 3 |
| 2 | يتم عقد لقاءات اجتماعية بين الموظفين خارج الدوام الرسمي. | 3.47 | 1.22 | كبيرة | 4 |

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد "العلاقات الإنسانية والاجتماعية" في محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (4.08- 3.47)، وبانحراف معياري (1.25- 0.99)، وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة؛ مما يعني أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية في بُعد العلاقات الإنسانية والاجتماعية جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (1): "يسود التفاهم والألفة الاجتماعية بين الموظفين" بأعلى متوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.99)، وهذا يعني أن درجة تقييم أداء الموظفين بعدالة كانت بدرجة موافقة كبيرة جدا.

قد يشير ذلك إلى وجود قيادة إدارية في تلك القطاعات تفوّض وتشجع التعاون والاحترام بين الموظفين، والعمل الجماعي، وقد تتسم الإدارات بالعمل بروح الفريق الواحد وبالتالي يسود التفاهم والألفة الاجتماعية بين الموظفين؛ مما أدى إلى تزايد جودة العلاقات بين القادة الإداريين والموظفين.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ثكر وشارما (2019) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "العلاقات الاجتماعية" جاءت بدرجة كبيرة. بينما اختلفت عن نتيجة دراسة بعجي (2019) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "العلاقات الاجتماعية" جاءت بدرجة متوسطة.

**البعد الثالث: الحوافز**

**جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث المتعلق بالحوافز**

| رقم العبارة | البعد الثالث | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | الثناء على النماذج المتميزة من الموظفين في أداء العمل. | 3.97 | 1.26 | كبيرة | 1 |
| 4 | منح الموظفين المتميزين قدرًا كبيرًا من المرونة في اختيار الطريقة المناسبة للقيام بأعمالهم. | 3.95 | 1.22 | كبيرة | 2 |
| 3 | تقديم مكافآت مادية للموظفين المتميزين. | 3.82 | 1.38 | كبيرة | 3 |
| 1 | وجود نظام حوافز محدد وواضح للموظفين. | 3.75 | 1.36 | كبيرة | 4 |

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد "الحوافز" في محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (3.97- 3.75)، وبانحراف معياري (1.38- 1.22)، وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة؛ مما يعني أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية في بُعد "الحوافز" جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (2): "الثناء على النماذج المتميزة من الموظفين في أداء العمل" بأعلى متوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (1.26)، وهذا يعني أن درجة الثناء على النماذج المتميزة من الموظفين في أداء العمل كانت بدرجة موافقة كبيرة.

وقد يشير ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين في تلك القطاعات برغبات الموظفين في صنع القرار والاهتمام بآرائهم في حل المشكلات، وبالتالي تحفيزهم معنويًا والثناء على الموظفين المتميزين؛ مما يؤدي إلى تحفيزهم على بذل أفضل الجهود في أداء العمل.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة الغامدي (2023)، آل جمعان (2022) وعبد الستار (2019) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "الحوافز" جاءت بدرجة متوسطة.

**البعد الرابع: الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة**

**جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع المتعلق بالإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة**

| رقم العبارة | البعد الرابع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تطويرية. | 4.14 | 1.06 | كبيرة | 1 |
| 2 | إنجاز المهام من خلال تكوين فرق عمل. | 4.13 | 1.02 | كبيرة | 2 |
| 4 | نشر مفهوم المشاركة بين الموظفين والإدارة بصورة مستمرة. | 3.93 | 1.12 | كبيرة | 3 |
| 3 | السماح بتقييم أداء الأقران لبعضهم بعضا. | 3.49 | 1.23 | كبيرة | 4 |

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد "الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة" في محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (3.49- 4.14) وبانحراف معياري بلغ (1.23- 1.02)، وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة،

مما يعني أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية في بُعد "الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة" جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (1): "تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تطويرية" بأعلى متوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يعني أن درجة تشجيع الموظفين على تقديم أفكار تطويرية كانت بدرجة موافقة كبيرة.

وقد يشير ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين بتلك القطاعات بالإنصات إلى الموظفين ومحاورتهم ومناقشتهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات، وبالتالي تشجيع الموظفين على تقديم حلول تطويرية والاستفادة من مقترحاتهم وخبراتهم؛ مما يؤدي إلى تفعيل مبدأ المشاركة في الإشراف والإدارة في مختلف القضايا، كون الموظفين شركاء النجاح.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة السحيباني والمفيز (2022) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "الإشراف ومشاركة الموظفين" جاءت بدرجة منخفضة.

**البعد الخامس: الترقية والتقدم الوظيفي**

**جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس المتعلق بالترقية والتقدم الوظيفي**

| رقم العبارة | البعد الخامس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | اعتماد أنظمة الترقية على أسس ومعايير واضحة. | 3.92 | 1.30 | كبيرة | 1 |
| 2 | تدريب الموظفين بشكل مستمر. | 3.91 | 1.24 | كبيرة | 2 |
| 3 | إتاحة العديد من الفرص لتقدم الموظفين وظيفيًا. | 3.85 | 1.25 | كبيرة | 3 |
| 4 | وجود توافق بين المؤهل العلمي ووظائف الموظفين. | 3.59 | 1.29 | كبيرة | 4 |

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد "الترقية والتقدم الوظيفي" في محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (3.59 -3.92) وبانحراف معياري بلغ (1.30- 1.24)، وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة؛ مما يعني أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية في بُعد "الترقية والتقدم الوظيفي" جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (1): "اعتماد أنظمة الترقية على أسس ومعايير واضحة" بأعلى متوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (1.30)، وهذا يعني أن درجة اعتماد أنظمة الترقية على أسس ومعايير واضحة كانت بدرجة موافقة كبيرة.

وقد يشير ذلك إلى الشفافية بين القادة الإداريين والموظفين بتلك القطاعات، وبالتالي تطبيق اللوائح والأنظمة المتعلقة بترقية الموظفين في ضوء معايير محددة وواضحة وبعدالة لجميع الموظفين، إذ إن تلك القطاعات لديها سياسات واضحة للترقية والتعاقب الإداري والسلم الوظيفي بحكم طبيعة عملها، بحيث يضمن كل موظف استحقاقه في الترقية بناءً على مؤهلاته وخبراته وسنوات خدمته في العمل.

وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة العصيمي والأغضف (2023) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بُعد "الترقية والتقدم الوظيفي" جاءت بدرجة متوسطة.

**البعد السادس: الصحة والسلامة المهنية**

**جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد السادس المتعلق بالصحة والسلامة المهنية**

| رقم العبارة | البعد السادس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | توفير جميع الأدوات اللازمة لأداء العمل. | 4.01 | 1.17 | كبيرة | 1 |
| 1 | توفير لجنة مختصة بصحة وسلامة الموظفين المهنية. | 3.62 | 1.31 | كبيرة | 2 |
| 3 | التحقق من صحة الموظفين البدنية بشكل دوري. | 3.50 | 1.28 | كبيرة | 3 |
| 4 | الاهتمام بجوانب الموظفين النفسية. | 3.23 | 1.90 | متوسطة | 4 |

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد "الصحة والسلامة المهنية" في محور جودة الحياة الوظيفية تراوحت بين (4.01- 3.23)، وبانحراف معياري بلغ (1.90- 1.17)، وكانت درجة موافقة جميع العبارات كبيرة؛ مما يعني أن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية في بُعد "الصحة والسلامة المهنية" جاءت كبيرة ككل من وجهة نظر عينة الدراسة. وحظيت العبارة رقم (2): "توفير جميع الأدوات اللازمة لأداء العمل" بأعلى متوسط حسابي (4.01)، وبانحراف معياري (1.17)، وهذا يعني أن درجة توفير جميع الأدوات اللازمة لأداء العمل كانت بدرجة موافقة كبيرة.

قد يشير ذلك إلى اهتمام القادة الإداريين بأداء العمل على أفضل وجه لتحقيق الأهداف المرغوبة، وبالتالي توفير كافة الأدوات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ المهام والأعمال؛ مما أدى إلى جودة صحة وسلامة الموظفين المهنية. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة السحيباني والمفيز (2023) التي توصلت إلى أن استجابة العينة حول بعد البيئة الآمنة جاءت بدرجة منخفضة.

**نص السؤال الثاني على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير (جهة العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟**

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة مستوى جودة الحياة الوظيفية التي تعزى لمتغيرات الدراسة؛ تم التحقق من شرطي التوزيع الاعتدالي وتجانس التباين، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب بحسب طبيعة ومستويات كل متغير، وذلك كما هو مفصل في العرض الآتي:

**أولا: متغير جهة العمل**

ينقسم متغير جهة العمل إلى ثلاثة قطاعات مختلفة (أمانة منطقة المدينة المنورة، هيئة تطوير منطقة المنورة، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة)، لذلك تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت النتائج كالآتي:

**جدول (16) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات متغير جهة العمل**

| مصدر التباين | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المتوسطات | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **جودة الحياة الوظيفية** | بين المجموعات | 41.64 | 2.00 | 20.82 | 22.71 | 0.00 | دالة |
| | داخل المجموعات | 625.20 | 682.00 | 0.92 | | | |
| | **المجموع** | **666.84** | **684.00** | | | | |

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير جهة العمل، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (22.71)، وبلغ مستوى دلالتها الإحصائية (0.00)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يعني أن آراء عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف جهة العمل.

**جدول (17) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في متغير جهة العمل**

| | جهة العمل | المتوسطات الحسابية | أمانة منطقة المدينة المنورة | هيئة تطوير منطقة المدينة | الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة |
|---|---|---|---|---|---|
| **جودة الحياة الوظيفية** | أمانة منطقة المدينة المنورة. | 3.80 | | * | |
| | هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. | 3.52 | | | |
| | الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة. | 4.28 | * | * | |

يشير اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وإدارة تعليم منطقة المدينة المنورة في محور جودة الحياة الوظيفية؛ لصالح إدارة تعليم منطقة المدينة المنورة. مما يعني أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة أعلى من باقي الجهات.

**ثانيا: متغير الجنس**

ينقسم متغير الجنس على مستويين (ذكور وإناث)، ولذلك تم استخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت النتائج كالآتي:

**جدول (18) اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات آراء عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| الجنس | | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | ذكور | 559 | 3.88 | 1.01 | 2.77 | 0.006 | دالة |
| | إناث | 126 | 3.61 | 0.87 | | | |

يتضح من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بأمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وإدارة تعليم منطقة المدينة المنورة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.77) وبلغ مستوى دلالتها الإحصائية (0.006)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يعني أن آراء عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف الجنس. أي إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

وقد يعود ذلك إلى أن الذكور لديهم إدراك وتجربة أكثر من الإناث في بيئة قطاعات عمل الدراسة الحالية. أو ربما يعود إلى حجم عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الذكور (559) بينما بلغ عدد الإناث (126) فقط.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمادنة (2019) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية تبعًا لمتغير الجنس، لصالح الذكور. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة جزئيًا مع نتيجة دراسة العصيمي والأغضف (2023) حيث إنها أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، ولكن اختلفت في كون الفروق كانت لصالح الإناث، وقد يعود السبب إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة، حيث إنها اقتصرت على قطاع التعليم.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة صويص (2018) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس.

**ثالثا: متغير المؤهل العلمي**

ينقسم متغير المؤهل العلمي على ثلاثة مستويات (مؤهل ثانوية عامة أو دبلوم مهني، ومؤهل بكالوريوس، ومؤهل دراسات عليا ماجستير أو دكتوراه)؛ ولذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

**جدول (19) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي**

| مصدر التباين | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المتوسطات | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات | 42.32 | 2.00 | 21.16 | 23.11 | 0.00 | دالة |
| | داخل المجموعات | 624.53 | 682.00 | 0.92 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجموع | 666.84 | 684.00 | | | | |

يتضح من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (23.11)، وبلغ مستوى دلالتها الإحصائية (0.00)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يعني أن آراء عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف المؤهل العلمي أيضا.

أي إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة اتجاه الفروق؛ تمت الاستعانة باختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول (20) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي**

| المتغير | المؤهل العلمي | المتوسطات الحسابية | ثانوية عامة أو دبلوم مهني | بكالوريوس | دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) |
|---|---|---|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | ثانوية عامة أو دبلوم مهني | 4.12 | | * | * |
| | بكالوريوس | 3.80 | | | * |
| | دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) | 3.33 | | | |

يشير اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين مؤهل ثانوية عامة أو دبلوم مهني وكلٍ من: مؤهل بكالوريوس ومؤهل دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، في محور جودة الحياة الوظيفية؛ لصالح مؤهل ثانوية عامة أو دبلوم مهني. وقد يعود ذلك إلى عدم وعيهم بالمتطلبات الأساسية لجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى عدم نضوج رؤيتهم المهنية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية جزئيا مع نتيجة دراسة الغامدي (2023) حيث إنها أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكن اختلفت في كون الفروق كانت لصالح ذوي الدراسات العليا، وقد يعود السبب إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة، حيث إنها اقتصرت على قطاع التعليم.

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة صويص (2018) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**رابعا: متغير سنوات الخبرة**

ينقسم متغير سنوات الخبرة على ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات- من 5 إلى 10 سنوات- أكثر من 10 سنوات)؛ ولذلك تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على دلالة الفروق لدرجة وجهة نظر عينة الدراسة، وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

**جدول (21) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة**

| مصدر التباين | | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المتوسطات | قيمة ف | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | بين المجموعات | 7.18 | 2.00 | 3.59 | 3.71 | 0.02 | دالة |
| | داخل المجموعات | 659.67 | 682.00 | 0.97 | | | |
| | **المجموع** | **666.84** | **684.00** | | | | |

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.71)، وبلغ مستوى دلالتها الإحصائية (0.02)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يعني أن آراء عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تختلف باختلاف سنوات الخبرة، أي إنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة اتجاه الفروق؛ تمت الاستعانة باختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول (22) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في متغير سنوات الخبرة**

| المتغير | سنوات الخبرة | المتوسطات الحسابية | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|---|---|---|---|---|---|
| جودة الحياة الوظيفية | أقل من 5 سنوات | 3.60 | | | |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 3.85 | | | |
| | أكثر من 10 سنوات | 3.88 | * | | |

يشير اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، بين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات وذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

قد يعود ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأكثر لديهم إدراك وتجربة أكثر في بيئة قطاعات عمل الدراسة الحالية. أو ربما يعود إلى حجم عينة الدراسة، حيث بلغ عدد ذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات (435) بينما بلغ عدد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (115) فقط.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية اتفاقًا جزئيًا مع نتيجة دراسة الغامدي (2023) ودراسة الذيباني (2021) حيث إنهما أسفرتا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولكن اختلفت في كون الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة لأقل من 5 سنوات.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة حمادنة (2019) التي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية. وقد يعود سبب الاختلاف إلى اختلاف طبيعة أبعاد مستوى جودة الحياة الوظيفية بين دراساتهم والدراسة الحالية، إذ إنها تتطابق بينهم جزئيا.

## 5. الخاتمة

**تمهيد:**

يحتوي هذا الجزء على خلاصة بأبرز نتائج الدراسة الحالية، والتوصيات المتعلقة بها، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

### 1.5. خلاصة نتائج الدراسة

- إن درجة مستوى جودة الحياة الوظيفية ككل ودرجة مستوى جميع أبعادها من حيث: (الأمان والاستقرار الوظيفي، العلاقات الإنسانية والاجتماعية، الحوافز، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، الترقية والتقدم الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية)، لدى الموظفين بأمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة جاءت بدرجة كبيرة.
- أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مستوى جودة الحياة الوظيفية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

### 2.5. توصيات الدراسة

**على الرغم من أن النتائج السابقة كانت في المدى المرتفع، فإن الباحثة خرجت ببعض التوصيات لأمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، والإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة؛ حتى تصل إلى مستوى التميز، وذلك كما يأتي:**

- الارتقاء بمستوى جودة حياة الموظفين الوظيفية الحالي بأمانة منطقة المدينة المنورة، وهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، وإدارة تعليم منطقة المدينة المنورة والوصول إلى التميز.
- الأخذ بعين الاعتبار الموظفين الأقل خبرة والاهتمام بجميع جوانب جودة حياتهم الوظيفية.
- الأخذ بعين الاعتبار فئة الإناث والاهتمام بجميع جوانب جودة حياتهم الوظيفية.

### 3.5. الدراسات المستقبلية المقترحة:

**بناءً على ما سبق، فإن الباحثة تقترح إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية باستخدام منهج وأدوات ومتغيرات وقطاعات ومناطق ومخرج مختلف، وذلك كالآتي:**

- دراسة باستخدام المنهج النوعي، من خلال تحليل وثائق وأدوات كل قطاع على حدة.
- دراسة باستخدام المنهج المزيج، من خلال الاستعانة بالملاحظة والمقابلة.
- تقديم برنامج تدريبي مقترح لتعزيز جودة الحياة الوظيفية في ضوء متغيرات أخرى واستخدام نماذج عالمية.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية

الأخرس، هبة وخليل، هبة. (2018). أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء الموظفين في الشركات السياحية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 12(1)، 358-384.

آل جمعان، شادن. (2022). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (82)، 53-88.

البخاري، عمومن. (2020). أثر جودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(1)، 377-388.

بعجي، سعاد. (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة (أركوديوم) ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، 2(5)، 514-534.

التميمي، نورة. (2019). الحوافز المادية وأثرها في رفع مستوى الأداء واستمراره لقائدات مدارس التعليم العام من وجهة نظر قائدات مدارس حوطة بني تميم والحريق، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(16)، 56-83.

جاد الرب، سيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، ط3. مصر: دار الفكر

الجبيري، فهد. (2020). أثر طبيعة الوظيفية على الاستقرار الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين بالمديرية العامة للشؤون الصحية بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(3)، 21-62.

جميل، عبد الكريم. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

حمادنة، همام. (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12(39)، 103-129.

الحمداني، صبا والخولاني محمد. (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 211-229.

خلادي، يمينة. (2016). وجهة نظر الأساتذة في درجة مساهمة العلاقات الإنسانية في التخفيف من حدة المعاناة في بيئة العمل، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(25)، 120-132.

الخلايلة، هدى والكيلاني أنمار. (2017). أنموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في مديرية الزرقاء تربية الزرقاء الأولى، دراسات العلوم التربوية، 44(4)، 25-42.

الخليوي، لينا (2023). جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة: دراسة حالة على جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة الزرقاء، 23(1)، 277-297.

الدمرداش، أحمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، القاهرة: دار الحكمة.

الذبياني، منى. (2021). جودة حياة العمل لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة مستقبلية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(3)، 447-470.

زايد، حسني وطه، حسنين. (2022). تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقي على وزارة التجارة والصناعة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)،242-278

السحيباني، نجلاء والمفيز، خولة. (2022). جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، 85(1).

السر، خالد. (2021). الإحصاء الاستدلالي وتطبيقاته باستخدام برنامج SPSS. كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة: فلسطين.

السيد، سماح (2018). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، 33(1)، 248-290.

شميلان، عبد الوهاب. (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء الموظفين، المجلة العربية للإدارة، 39 (2)، 215-235.

الشنطي، محمود. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1 (12)، 31-57.

صويص، محمد. (2018). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(2)، 490-524.

الطيب، عبد الله. (2019). أثر جودة الحياة الوظيفية في ترقية الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية للفترة من 2013 إلى 2018، مجلة الأندلس، 5(18)، 185-218.

عبد الستار، منى. (2019). تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية-جامعة بني سويف، باستخدام مدخل التحسين المستمر (جيمبا كايزن): آليات مقترحة، مجلة كلية التربية، 2 (جولاي)، 519-592.

العزيزي، محمود. (2023). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (68)، 6-46.

عساف، محمود والهور، وفاء. (2018). جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (40)، 183 -201.

عسيري، حسن. (2019). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8 (1)، 137-150.

العصيمي، جزاء والأغضف، عائشة. (2023). مستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، المركز القومي للبحوث، 7(15)، 139-153.

عمران، حسن. (2018). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بالمصارف التجارية بمدينة مرزق، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، (24)، 9-23.

العمري، محمد واليافي رندة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،13(1)، 65-94.

عودة، قصير. (2020). منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية Kaizen: دراسة ميدانية بمؤسسة " ORSIM " للصناعات الميكانيكية-واد رهيو-غليزان، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، (64)، 19-36.

عودة، مصطفى. (2017). دور إدارة السلامة والصحة المهنية في تحسين الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بالتطبيق على مجمع مطاحن الجلفة، مجلة إدارة الجودة الشاملة، 18(1)، 1.14

عودة، وسيم والسيد، علاء ومشمش، أشرف. (2022). تأثير سلوك القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بقطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(3) 33-55.

عيسوي، نيفين والطحان، عماد. (2018). رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على الموظفين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، 38(3)، 189-214 .

الغامدي، عائض. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسات عربية في التربية وعلم النفس،138(138)، 241-276.

الغامدي، منال. (2023). مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى، مجلة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، 9(3)، 626-660.

فاتح، زعيتر وقاسمي، كمال. (2019). مساهمة أنظمة الأمن والسلامة المهنية في تحسين جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بوزيدي لخضر "برج بوعريريج"، مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 608-642.

الفحيلة، إبراهيم. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، (20) 423-456.

فلمبان، ناهد والقرشي، سوزان. (2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 20-50.

قهيري، فاطنة. (2018). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة[رسالة دكتوراه منشورة]. قسم علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية: الجلفة.

مخامرة، كمال (2019). ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 14(2)، 204-230.

مصلح، بلال. (2020). الإدارة بالتجوال وأثرها على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين في بلدية غزة [رسالة ماجستير منشورة قسم الإدارة والقيادة]. كلية الإدارة والتمويل جامعة الأقصى: غزة.

معراجي، سالم. (2017). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سولنغار الجزائر [رسالة ماجستير منشورة]. قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد باديس: الجزائر.

نبيل، عادل. (2020). السلامة والصحة المهنية للعاملين في المكتبات الرقمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 2(4)، 185-226.

النجار، أحمد وأبو النصر، مدحت. (2020). صناعة السعادة: تحقيق جودة الحياة والعمل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

نصار، رجاء. (2017). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين في جامعة فلسطين [رسالة ماجستير منشورة]. قسم الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى: غزة.

نصر، عزة. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7(26)، 12-98.

ياسين، سرمد، وأمين، حلا. (2019). واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(1)،23-58.

يونس، أماني. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميهم [رسالة ماجستير منشورة]. قسم أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية: غزة 23-58.

### 2.6. المراجع الأجنبية

Gayathri, r., ramakrishnan, l. (2013). Quality of work life–linkage with job satisfaction and performance. *International journal of business and management invention, 2(1), 1-8.*

Krejcie, R.V & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities Educational and Psychological Measurement, College Station, Urham, North Carolina, USA.

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Sandhya, M. N. (2016). Quality of Work Life Components: A Literature Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(4), 12-36.

Shah, M. (2020). Quality of Work Life and Organizational Effectiveness Inter Linkage: An Analytics of Literature. PJAEE, 17 (12) 511-529.

Thakur, R. Sharam, D. Quality of Work Life and Its Relationship with Work Performance - A Study of Employees of Himachal Pradesh Power Corporation Limited. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(3) 45-52.

Velayudhan, T & Yameni, M. (2017). Quality of Work Life: a study. *Materials Science and Engineering, 197 (1)* 1-15.

**3.6. المراجع الإلكترونية**

جائزة أفضل بيئة عمل. (2023). https://www.greatplacetowork.com/

نبذة تعريفية. (2022). رؤية المملكة العربية السعودية.

https://www.vision2030.gov.sa/ar/v2030/overview/

خطة تنفيذ برنامج تنمية القدرات البشرية (2022). برنامج تنمية القدرات البشرية.

خطة تنفيذ برنامج جودة الحياة. (2020). برنامج جودة الحياة.

مؤسسة جائزة المدينة المنورة (2023).

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). https://www.hrsd.gov.sa/

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.7

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية

# The Impact of Knowledge Management on Improving Sports Project Management in the Kingdom of Saudi Arabia"

**إعداد: الباحث/ ماجد هليل العتيبي**

ماجستير إدارة المشاريع، جامعة الجميع الذكية، المملكة العربية السعودية

**الباحث/ عبدالله عابد الحمياني**

ماجستير إدارة المشاريع، جامعة الجميع الذكية، المملكة العربية السعودية

**الباحثة/ مها محمد الرويلي**

ماجستير إدارة المشاريع، جامعة الجميع الذكية، المملكة العربية السعودية

**إشراف دكتور/ وليد سليمان**

**المستخلص**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية في الإدارة العليا وأقسام إدارة المشاريع قوامها (340) مفردة، وكانت عدد الاستمارات الصحيحة (320) استمارة، وقد تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واختبارات الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة على تساؤلات البحث.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها: موافقة أفراد العينة من العاملين في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية على محور أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة لموافقة أفراد العينة على أبعاد محور دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية وتعميم التجزئة على جميع الأقسام والإدارات، إنشاء وحدات إدارية تُعنى بإدارة المعرفة في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين، ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات المعرفة لدى القيادات في الشركة كونهم المشجعين والمحفزين لتوليد واكتساب المعرفة، تطوير برامج تدريبية في مجالات عمل الموظفين وتنفيذ البرامج بشكل دوري، تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف الاستراتيجية وتشجيعهم على تقديم مقترحات لأهم الأهداف بحكم عملهم وخبرتهم، ضرورة التوعية بأهمية مشاركة المعرفة بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة وبين الإدارات والعاملين من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المشاريع الرياضية، إدارة المشاريع.

# The Impact of Knowledge Management on Improving Sports Project Management in the Kingdom of Saudi Arabia"

## Abstract:

The study aimed to identify the role of knowledge management in improving the management of sports projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of this study. The study sample consisted of workers in sports project management in the Kingdom of Saudi Arabia in senior management and project management departments, consisting of (340) individuals. The number of valid questionnaires was (320). The reliability test was conducted for the scales used in the study using Cronbach's alpha coefficient, and descriptive statistics tests using arithmetic means and standard deviation. Using the questionnaire as a tool to obtain the data and information required to answer the research questions. A set of results were reached, the most important of which were: the sample members' agreement among those working in sports project management in the Kingdom of Saudi Arabia to a high degree on the axis of the dimensions of knowledge management in sports project management in the Kingdom of Saudi Arabia, in addition to the agreement of the sample members on the dimensions of the axis of the role of knowledge management in improving project management. Sports in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study reached a set of recommendations, the most important of which are: the need to pay attention to providing knowledge management requirements in the various departments of sports projects in the Kingdom of Saudi Arabia and generalizing segmentation to all departments and departments, establishing administrative units concerned with knowledge management in sports projects in the Kingdom of Saudi Arabia, spreading the culture of knowledge management among employees, the necessity of Paying attention to developing the knowledge skills of the company's leaders as they are encouragers and motivators to generate and acquire knowledge, developing training programs in the areas of employees' work and implementing programs on a regular basis, empowering employees by involving them in setting strategic goals and encouraging them to submit proposals for the most important goals by virtue of their work and experience, the necessity of raising awareness of the importance of participation Knowledge between employees and each other on the one hand and between departments and workers on the other hand.

**Keywords:** Knowledge management, sports projects, project management.

## 1. المقدمة:

تعيش المملكة العربية السعودية فترة من التطور الرياضي الملحوظ، حيث تستضيف العديد من المشاريع الرياضية الكبرى والأحداث الرياضية المهمة. ومع تعقيد إدارة المشاريع الرياضية وتحدياتها المتعددة، يلعب مفهوم إدارة المعرفة دورًا حيويًا في تحسين أداء ونجاح هذه المشاريع، وتعتبر إدارة المعرفة عبارة عن عملية تشمل توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، وتشكل إطارًا شاملاً للتعلم المستمر والابتكار في مجال إدارة المشاريع الرياضية.

تواجه إدارة المشاريع الرياضية في عصرنا الحالي تحديات عديدة ومعقدة، حيث أصبح الابتكار والتكنولوجيا أمراً حاسماً لنجاح الأعمال الرياضية. ولكن تحتاج إدارة المشاريع الرياضية إلى التعامل مع صعوبات محددة مثل تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من المشروع، وتخصيص الموارد الملائمة لتنفيذه، وضمان الجودة والسيطرة على المخاطر، وتوفير الدعم والمتابعة اللازمة، ونتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل لمنظمة الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المشاريع، ويقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحولات المتسارعة، ويرى المغربي أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات، وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وينعكس ذلك على نجاح مشاريعها وزيادة انتاجيتها (المغربي،2020).

وسعت مختلف الإدارات إلى محاولة لتحسين جودة المشاريع الرياضية وضمان نجاحها، من خلال تحقيق جودة المشروعات وذلك يسهم في خفض تكاليف الإنتاج وفي ضمان رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة، كما أنه يمنح الثقة للجهة المسؤولة عن المشروع وتحسين مستواها التنافسي. وقد أشار الغامدي إلى أنّ ضمان نجاح المشاريع واستمرارها يستلزم بالضرورة وجود معايير وأدوات مناسبة تقدم المساعدة المطلوبة لمدراء المشاريع في كيفية إدارة المشاريع وتخطيطها وتنظيمها، حيث تعتبر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) من أبرز هذه المعايير، لما لها من أهمية كبيرة في المساعدة على تخطيط وتنظيم المشروع ومتابعته بالطريقة المناسبة (أحمد والرفاعي، 2023).

ونتيجة لإدراك المجتمعات لأهمية إدارة المعرفة ودورها الأساسي في تحويل المجتمعات نحو الاقتصاد المعرفي الذي يمركّز بشكل أساسي على الاستثمار في الموارد البشرية والفكرية؛ ازداد اهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها بالمعرفة والمعلومات لاعتبارها الوسيلة المناسبة للتكيف مع تحديات العصر ومتطلباته المتزايدة.

وبما أن هذه المجالات المعرفية أصبحت من أهم المواضيع التي تسهم في تحقيق الجودة للمشاريع، وبالتالي يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية، حيث يشير إدارة المشروع إلى تطبيق المعرفة المناسبة في كامل تفاصيل ومراحل دورة حياة المشروع باعتبار أن الهدف الأساسي من وجود عمليات ومهارات وأدوات ونظم وتقنيات إدارة المعرفة هي المساهمة بشكل أو بآخر في التأثير بفاعلية على نجاح المشروع. والمؤسسات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخلق منافسة وزيادة حصتها في السوق، وتحسين الإنتاجية والجودة. (Al-Shafai, 2017)

### 1.1. مشكلة البحث

يشهد قطاع إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية نموًا سريعًا وتطورًا مستمرًا، مما يجعل من الضروري تبني إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء والتفوق في هذا السوق التنافسي. فعندما يتم تبني إدارة المعرفة بشكل صحيح، يمكن للشركات والمؤسسات الرياضية الاستفادة من المعرفة الداخلية والخارجية، وتوظيفها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

ويتطلب إدارة المشاريع الرياضية التعامل مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية والمشاركين، بما في ذلك اللاعبين، والمدربين، والإداريين، والمستثمرين، والجماهير. ومن خلال تطبيق إدارة المعرفة، يمكن تعزيز التواصل والتفاعل بين هذه الأطراف، وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات الناجحة، مما يعزز فرص النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه العمليات التشغيلية بشكل أكثر فعالية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. لذا، يعد تحليل هذه الفجوة البحثية وتوضيح أهمية تبني إدارة المعرفة وفوائدها في سياق إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية من أهم الخطوات التي يجب اتخاذها لتعزيز الفهم والتحسين في هذا المجال

تتمحور مشكلة البحث في تحديد تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. يُعد فهم هذا التأثير وتقييمه أمرًا حاسمًا لتطوير ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الرياضي في المملكة.

### 2.1. أهمية الدراسة:

#### 1.2.1. الأهمية العلمية

- ملء الفجوة البحثية: يساهم هذا البحث في ملء الفجوة الحالية في الأبحاث التي تركز على تأثير إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. من خلال التركيز على هذا الموضوع الغائب، يمكن أن يوفر البحث إضاءة علمية جديدة وفهمًا أعمق للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز الأداء وتحسين العمليات في القطاع الرياضي.
- توفير أسس نظرية: من خلال دراسة تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية، يمكن أن يسهم البحث في بناء أسس نظرية جديدة تتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الرياضي. يمكن استخدام هذه الأسس النظرية لتطوير إطار عمل يمكن من خلاله فهم وتحليل أثر إدارة المعرفة على أداء المشاريع الرياضية.
- الإسهام في البحوث اللاحقة: يعد البحث في تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في هذا المجال. ويمكن أن تعزز النتائج والاستنتاجات التي يتوصل إليها هذا البحث فهمنا لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الرياضي وتوجيه الأبحاث والدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.

#### 2.2.1. الأهمية العملية

- توضيح كيفية تحسين أداء المشاريع الرياضية من خلال تبني إدارة المعرفة. ستساعد النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث في تزويد الشركات والمؤسسات الرياضية في المملكة العربية السعودية بالإرشادات والمعرفة اللازمة لتحسين أداء مشاريعها وتحقيق النجاح في هذا القطاع.

- تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد مدراء المشاريع الرياضية بالآليات والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ المشاريع بنجاح وعلى مستوى عالي من التميز من خلال توضيح أهمية توظيف ودمج عمليات إدارة المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.
- تطوير ممارسات وسياسات جديدة لتبني إدارة المعرفة في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية. ستساهم هذه التحسينات في تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع الرياضية وتحقيق أفضل النتائج.
- تسمح إدارة المعرفة بتنظيم وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات الجيدة، مما يعزز تفوق الشركة وتحقيق المزيد من النجاح في المشاريع الرياضية.
- يساعد الدراسة أيضًا على الارتقاء بمستوى المشاريع محلياً وعربياً، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة ودمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.

### 3.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، **تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:**

- التعرف على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- اقتراح آليات وتوصيات لتطوير إدارة المعرفة وإدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.

### 4.1. أسئلة البحث

**السؤال الرئيسي الأول: ما** مستوى تطبيق إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية؟ **وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية**

1. ما مستوى توليد المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تخزين المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى توزيع المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية؟
4. ما مستوى تطبيق المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية؟
5. ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير إدارة المعرفة وإدارة الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

**السؤال الرئيسي الثاني**: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

### 5.1. فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى**: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية **وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية

**الفرضية الثانية:** ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

### 6.1. نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية، ويتضمن المتغيرات التالية:

1. **المتغير المستقل**: إدارة المعرفة، وتتمثل في الأبعاد التالية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
2. **المتغير التابع:** تحسين إدارة المشاريع الرياضية.

### 7.1. دافع اختيار الموضوع:

1. **الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الرياضة:** يُعتبر القطاع الرياضي من القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية. يشهد القطاع تطورًا متسارعًا وازديادًا في استثمارات الشركات والمؤسسات. لذلك، من المهم أن يتم إدارة المشاريع الرياضية بشكل فعال وتحسين الأداء بهدف تحقيق أقصى استفادة من هذا القطاع.
2. **الفجوة البحثية:** تميز هذا الموضوع بوجود فجوة بحثية في الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. هناك حاجة إلى دراسات أكثر تركيزًا وتفصيلاً في هذا المجال لتوفير الإرشادات والمعرفة العلمية للشركات والمؤسسات الرياضية.
3. **الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة:** يعتقد أن تبني إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية يمكن أن يحسن الأداء ويعزز الابتكار والتنافسية. من خلال فهم أثر إدارة المعرفة، يمكن تحسين إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
4. **الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة والابتكار:** تشهد الشركات والمؤسسات الرياضية اهتمامًا متزايدًا بإدارة المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار. يحاول هذا البحث تلبية هذا الاهتمام وتوفير التوجيهات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في هذا السياق.

### 8.1. المنهجية:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائما لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة،

حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

### 9.1. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية** :تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وأهمية توظيف إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على تحسين أداء المشاريع.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية :**اقتصرت الدراسة على المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2023.

## 2. الدراسات السابقة

### 1.2. الدراسات العربية

**دراسة أحمد ورفاعي (2023)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات**. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة – تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة – المرونة - الأصالة – الحساسية لمشكلات العمل) وذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري بالشركة المصرية للاتصالات والوصول بالعاملين إلى الإبداع التنظيمي. وتمثل المتغير المستقل للدراسة بأبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة – تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة) والمتغير التابع ب الإبداع التنظيمي أبعاده (الطلاقة – المرونة - الأصالة – الحساسية لمشكلات العمل)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في بعض قطاعات الشركة من خلال العينة الطبقية العشوائية المستهدفة (384) مفردة، وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد إدارة المعرفة بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تبين أن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث قوة التوافر جاء في الترتيب الأول تطبيق المعرفة، الترتيب الثاني خلق المعرفة، الترتيب الثالث تنظيم المعرفة، الترتيب الرابع تخزين المعرفة. كما أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، وتبين أن ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي من حيث قوة التوافر الترتيب الأول الطلاقة، والثاني الأصالة، والثالث الحساسية لمشكلات العمل، والترتيب الرابع المرونة.

**دراسة الهبارنة والشورة (2022)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، في المنظمات الذكية بأبعادها فهم البيئة، وتحقيق الأهداف المنظمية، ومناقلة الموارد، والتعلم المستمر، والذكاء الجماعي بوجود الدور المعدل للقيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وتمثل المتغير المستقل بأثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) والمتغير التابع

بالمنظمات الذكية، والمتغير الوسيط بالقيادة التحويلية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.

أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، والمنظمات الذكية، والقيادة التحويلية) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وان القيادة التحويلية كان لها دور معنوي في تحسين أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وأوصت الدراسة بتعزيز استمرار إدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بقاعدة بيانات لتخزين المعلومات والوثائق المعرفية ومراجعة البيانات المخزنة باستمرار للاستفادة منها بفعالية وتطبيق إجراءات حقوق الملكية، وضرورة أن توفر الإدارة العليا للمؤسسة الدعم المالي لتطبيق برامج المنظمات الذكية من خلال إدراج هذا البند في التخطيط السنوي للميزانيات، وكذلك أن تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من المشتركين لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة.

**دراسة أبو حطب (2022)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م.** هدفت الدراسة لمعرفة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثره على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، وقد استندت الدراسة إلى فرضية مفادها وجود أثر دال إحصائي لممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) في الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، وتمثل المتغير المستقل بممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة)، والمتغير التابع بالأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر دال إحصائي لكل من (ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة)، في حين لم يكن هذا الأثر معنويا لكل من (عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي، التشجيع المستمر للموظفين والمستفيدين لتقديم أفكار إبداعية جديدة، تثمين المبادرات التي يبديها الموظفون في سبيل نشر ثقافة إدارة المعرفة المتعلقة بتحسين أدائهم المؤسسي المرتبط بمهامهم الوظيفية، تحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الإنترنت في سياق تحقيق منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية لأهدافها.

**دراسة رضوان وخاطر (2022)، بعنوان: أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية.** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية، وقد تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة في الدراسة الحالية في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بينما أعتمد في قياس الإبداع التنظيمي على (تبنى ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع، تحسين العمليات الإدارية، تطوير بيئة العمل الداخلية، القابلية للتغيير، القدرة على حل المشكلات)، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع بالإبداع التنظيمي بأبعادها (تبنى ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع، تحسين العمليات

الإدارية، تطوير بيئة العمل الداخلية، القابلية للتغيير، القدرة على حل المشكلات). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات عن طريق إعداد قائمة الاستقصاء. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي للعاملين. وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيرا في الإبداع التنظيمي لدى العاملين هو بعد توزيع المعرفة ثم يليه توليد المعرفة ثم تخزين المعرفة وأخيرا تشخيص المعرفة.

**دراسة لعمامرة ومحبوب (2022)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود – سكيكدة.** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة المتمثلة في: خلق، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة في تعزيز إنتاجية مؤسسة الإسمنت حجر السود -سكيكدة -، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بإدارة المعرفة بأبعادها (خلق، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة)، والمتغير التابع: تعزيز إنتاجية مؤسسة الإسمنت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وجهت لـــ (50) إطارا، استرجعت منها (49) استبانة تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بأبعادها الأربعة في تعزيز إنتاجية المؤسسة محل الدراسة، وجاءت درجة الأثر متقاربة جدا ومرتبة كالآتي: خلق؛ تخزين؛ توزيع؛ ثم تطبيق المعرفة. فيما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة لإرساء إدارة معرفة حقيقية.

**دراسة الحربي (2022)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع.** هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأثره في إدارة المشاريع، و التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالإضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع والتعرف إلى طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وخطواته، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بالتخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع: إدارة المشاريع، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة والتي تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وان التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا بأن غالبية عينة الدراسة يروا أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي وهو ما يخالف بعض من الباحثين الآخرين الذين يروا بأن المشاريع صغيرة الحجم يمكن أن يتم تطبيقها بدون الحاجة إلى عملية تخطيط استراتيجي مسبقة، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وأليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل.

**دراسة الغامدي و آل ضرمان (2022)، بعنوان: عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية.** هدفت الدراسة إلى معرفة وتحليل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المقاول في المملكة العربية السعودية، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بمشاركة المعرفة – تطبيق المعرفة، والمتغير التابع: المشاريع الإنشائية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأيضا المنهج الاستنباطي.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المعرفة له تأثير إحصائي ملموس على الاستثمارات الإنشائية. وتشمل هذه العمليات مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما توجد علاقة ارتباط بين استخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة ونجاح المشاريع الإنشائية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثان بتعزيز استخدام إدارة المعرفة المستندة إلى برمجيات الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل تأخر الإنجاز في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. وأكدوا أيضًا على أهمية التركيز على الجانب المالي والسعي لتحسين كفاءة المشروع من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة، والتي تعتبر أساسية في عمليات إدارة المعرفة.

**دراسة حبوش والهاشمي (2021)، بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.** هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية والمنعكس بأداء فريقه. وكذلك هدفت الدراسة إلى الخروج بتوصيات من شأنها رفع الوعي والاهتمام بجانب الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على أنه أحد عوامل النجاح والتفوق والتميز. ومتغير الدراسة المستقل: الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة)، والمتغير التابع: أداء إدارة المشاريع، أعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على مجموعة كبيرة من مدراء مشاريع في شتى المجالات داخل المملكة العربية السعودية.

أظهرت الدراسة أن هناك أثر ضعيف جدا بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات مع أداء الفريق نحو نجاح المشروع في ظل المنافسة بين مدراء المشاريع. لكن البحث أظهر علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي محاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) مع نجاح المشروع. وأوصت الدراسة الباحثين المكملين لهذا الموضوع بإكمال الدراسة وإيجاد أوزان معاملات المتغيرات والتي تؤثر إيجابا على أداء مدراء المشاريع. أوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره على مدراء المشاريع بشكل خاص ولجميع المدراء بشكل عام.

**دراسة محمد وفحل (2021)، بعنوان: أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد.** هدف هذا البحث إلى بيان أثر امتلاك المعرفة وعلاقتها بتحسين ونجاح إدارة المشروع الصناعي، لقد حظي موضوع امتلاك المعرفة بأهمية واسعة من قبل العديد من الباحثين نظرا لما له من أثر كبير في نجاح إدارة مشاريع شركات الأعمال التي تعيش في ظل اقتصاديات المعرفة والبيئة التنافسية غير المستقرة، والمتغير المستقل للدراسة: امتلاك المعرفة، والمتغير التابع: نجاح إدارة المشروع، لتحقيق أهداف البحث تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلاله معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل اليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.

**دراسة عابر (2021)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني.** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التّغيير التّنظيمي من خلال معالجة حاجة القطاع التّعليمي في العراق إلى تقبّل الأفكار والممارسات

الجديدة ومنها إدارة المعرفة في التّغيير التّنظيمي، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بإدارة المعرفة، والمتغير التابع: التّغيير التّنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد قاعدة بيانات تربط الكليات التي تم تطبيق البحث فيها ولا توفر المكتبات الرقمية اللازمة. وأظهرت الدراسة أيضًا أن الكليات التقنية نجحت في استثمار أساليب إدارة المعرفة في تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوزيعها وتطبيقها. وتشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث باستخدام شبكة داخلية (إنترانت) تربط الكليات التقنية معًا لتبادل المعرفة وتعزيز الروابط البيئية. كما دعا إلى استمرارية اكتساب الخبرات والمعرفة الخارجية لتعزيز الكفاءات بشكل مستمر، والاستفادة من الكفاءات الجامعية من خلال التعاون بين الجامعات والمنظمات في إنشاء قواعد معرفية قوية وتوثيق أفضل الأساليب لتحقيق ذلك.

**دراسة خـــــــــاطر وآخرون (2020)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة.** هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدا يتبلور لدى مسئولي الإدارة في المؤسسات الشركات والقطاع الحكومي، أم أن هؤلاء المسئولين لديهم مفاهيم أخرى عن إدارة المعرفة. ومتغير الدراسة المستقل: إدارة المعرفة، والمتغير التابع: تحسين الأداء، تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي، ومنهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري على الشركة محل الدراسة وتحليل الدراسة، واستخدم دراسة استقصاء للحصول على البيانات. أظهرت الدراسة عن هناك التقاء كبير بين إدارة المعرفة وبين المعيار العالمي للجودة حيث يطلب التخلي عن الهيكل التنظيمي التقليدي وتطبيق إدارة المعرفة بجميع فروضها. وأوصت الدراسة بضرورة أن تولى الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماما زائدا بإدارة المعرفة، ودعم الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.

**دراسة الحارثي والفايدي (2020)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع.** هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات على إدارة المشاريع. والمتغير المستقل للدراسة: إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيعها، تطبيقها)، والمتغير التابع: إدارة المشروع، استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراسة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها، في مجال إدارة المعرفة وإدارة المشروع، ويقوم المنهج الوصفي على وصف ظاهرة أو موضوع ما، ومن خلال جمع المعلومات حول الظاهرة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وفق منهجية علمية، كما اعتمادا على الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الإصدار السادس من معهد إدارة المشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، وإنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.

**دراسة الغامدي (2018)، بعنوان: أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع.** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بإدارة المعرفة، والمتغير التابع: إدارة المشاريع، اعتمدت الدراسة على الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث

توصلت النتائج إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال إتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش.

### 2.2. الدراسات الأجنبية

**دراسة Alkhaldi (2022):** بعنوان: Athletic Knowledge Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in Sports Work Environment. هدفت الدراسة إلى تحديد إدارة المعرفة الرياضية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية في الأردن، وتمثل متغير الدراسة المستقل بإدارة المعرفة الرياضية، والمتغير التابع: الميزة تنافسية، تم استخدام النهج الكمي. تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان يتضمن مجالين: دور إدارة المعرفة الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل الرياضية ومساهمات إدارة المعرفة الرياضية في تحسين بيئة العمل الرياضية.

أظهرت النتائج أن 98% من المشاركين يعتقدون أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية وتحسين بيئة العمل الرياضية. كما تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حيويًا في المساهمة في عمليات إدارة المعرفة وتطوير بيئة العمل الرياضية. فيما يتعلق بالجنس، تشير النتائج إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث.

وتم اقتراح عدة توصيات هامة، مثل توفير البنية التحتية البدنية والأخلاقية كأولوية من قبل الإدارة العليا لتنفيذ هذا المفهوم وتوفير ظروف آمنة ومستقرة ومنهجية ومبرمجة لجميع الدورات لتحسين وتطوير مستوى الأداء الرياضي بين العاملين.

**دراسة hidayat and sensuse (2022)،** بعنوان: Knowledge management model for smart campus in Indonesia هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج إدارة المعرفة بأبعادها نموذج الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء المطبق على الجامعات الإندونيسية، وتمثل المتغير المستقل في الدراسة: إدارة المعرفة أبعاده (الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء)، والمتغير التابع: الجامعات الإندونيسية، ل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع. توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن هناك اهتماماً واضحاً في موضوع إدارة المعرفة، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة. بالإضافة إلى الإقبال الواضح على دراسة الحوكمة، سلوكيات الأفراد، التعليم الذكي في الدراسات السابقة.

وتبين أن هناك أهمية لوجود عنصر التكنولوجيا في المنظمات. وكذلك، تبين أن نموذج إدارة المعرفة للحرم الجامعي الذكي يتكون من خمس طبقات، تم تجميعها في مراحل دورة حياة النظام، وهذه الدورة تصف الإمكانية الفكرية في التكيف عند تحقيق مؤشرات الحرم الجامعي الذكي. وكذلك، أن دورة حياة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التعليم، البحث، ومجتمع الخدمات. وأوصت الدراسة بإجراء البحث ضمن دراسة تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية (( Structural Equation Modeling ((SEM

**دراسة Micivic et al. (2020):** بعنوان: The integration of social capital and knowledge management - for international development and cooperation projects of nonprofit The key challenge organizations هدفت الدراسة للتعرف على أسباب فشل المنظمات في تحقيق الربحية لإرضاء أصحاب المصالح على الرغم من تنفيذها مشاريع بتريليونات الدولارات سنويا، ومتغير الدراسة المستقل: إدارة المعرفة، والمتغير التابع: أداء المنظمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى أن وجود سلوكيات تشاركيه يعزز كفاءة العاملين من خلال تبادل المعرفة التقنية والهيكلية. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل القطاع، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير.

**دراسة Ekambaram et al. (2018):** بعنوان: The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations هدفت هذه الدراسة للبحث في التفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة في المشاريع وفي هذا الصدد ناقشت الدراسة دور البيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع، والتحديات والفرص المرتبطة بالتفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة، ودورها في تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة. والمتغير المستقل للدراسة: إدارة المعرفة، والمتغير التابع: إدارة المشاريع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. جاءت نتائج الدراسة للتأكد على وجود ارتباط وثيق وقوي بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، وأكدت على دور إدارة المعرفة في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية عالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقواعد البيانات الضخمة، وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة لأنها تمثل تغذية راجعة للإدارات.

**دراسة Kabilwa (2018):** بعنوان: Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة، والمتغير التابع: المعرفة، التدريب والمراقبة، الاتصال، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان على أساس الأهداف. أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

دراسة **Valmohammadi, & Ahmadi, M. (2015)**: بعنوان: The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach هدف البحث إلى تقديم نهج شامل لتقييم تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. يتمحور الدراسة حول آثار سبعة عوامل نجاح حرجة (CSFs) - دور القيادة، ثقافة المؤسسة، استراتيجية إدارة المعرفة، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة - على الأداء التنظيمي من منظور نظام البطاقة المتوازنة (BSC)، وتمثل المتغير المستقل للدراسة بممارسات إدارة المعرفة (دور القيادة، ثقافة المؤسسة، استراتيجية إدارة المعرفة، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة)، والمتغير التابع: الأداء التنظيمي، استخدام البحث نمذجة المعادلات الهيكلية كمنهجية للدراسة.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي (رغم ضعفه) على الأداء التنظيمي الشامل. هذا التأثير مهم فقط فيما يتعلق ببعد النمو والتعلم ولا يكون ذا أهمية في الأبعاد الأخرى. أيضًا، نظرًا لأن بنيتي العملاء والمالية تم تحميلهما على عامل واحد استنادًا إلى كيان مؤشراتهما، اعتبرنا هاتين البنيتين بنية أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، حصل نظام التحفيز والمكافأة من بين العوامل السبع المذكورة أعلاه على أدنى تصنيف بين المؤسسات المشمولة بالدراسة.

## 3. الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة المعرفة

#### 1.1.3. تمهيد:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإرادة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها والى توزيعها ومن ثم استعمالها بصورة منطقية، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا. اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر مداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وقد تعاظم دورها بعد أن أدرك أن بناء ميزاتها التنافسية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية.

#### 2.1.3. مفهوم المعرفة.

هناك تعدد وتنوع في تحديد مفهوم المعرفة، أي ليس هناك تعريف متفق عليه، يكون شاملاً ووافيا، ويعمل على توضيح كامل لما تعنيه المعرفة، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً، وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم، فإنه لا بد من التمييز بينها وبين كل من: البيانات، والمعلومات، والحقائق، والحكمة (جرادات وآخرون، 2011: 34 – 35):

**فالبيانات Data:** مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، والتي يتم تقديمها دون أحكام مسبقة، بشكلها الخام الأساس، وتمثل البيانات أرقاما ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية، وعلى الرغم من أن هذه البيانات خالية من السياق والمعنى إلا أنه بالإمكان الإمساك بها، وتخزينها، وإيصالها إلى الآخرين بوسائط متعددة.

أما **المعلومات Information:** فهي مجموعة ثانوية للبيانات، وعموماً تنطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذي معنى.

وتعني **الحقائق Facts:** تلك المسلمات التي انبثقت عن معالجة البيانات، وتحولت إلى معلومات ذات معنى وسياق محدد، بحيث أصبحت تعنى حقيقة معينة.

أما **الحكمة Wisdom:** فهي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس. والذين يمتلكون الحكمة، غالباً، يمتلكون القدرة على التميز، ومن حيث التدرج الهرمي تأتي الحكمة في قمة الهرم المتدرج من البيانات والمعلومات والحقائق والمعرفة، أي إن الإنسان يمكن أن يصبح حكيما إذا امتلك قدرا كبيرا من المعارف.

إن عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح لذا أنشأت العديد من المؤسسات أقساما خاصة بالبحث والتطوير من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي.

**وقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة:**

- **المعرفة**: هي "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.

تعرف المعرفة على أنها "الإدراك والوعي والفهم للخبرات والتجارب المتراكمة عبر الزمن، والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة والحقائق والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تعلمها وتنظيمها ومعالجتها، مما يساعد الفرد على تنمية قدراته ومهاراته على ممارسة وأداء أعماله بفاعلية وحكمة" (عبد الرحمن، 2017، ص39).

وتشمل المعرفة Knowledge: الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها، **وهناك طريقتان للتمييز بين المعرفة من جهة، والبيانات والمعلومات والحقائق من جهة ثانية** (Fernandez & Sabherwal، 2006):

**الطريقة الأولى:** تنظر إلى البيانات والمعلومات كهرم متدرج من مستويات حيث تقع المعرفة في أعلى هذا الهرم، وتنظر هذه الطريقة إلى المعرفة بكونها الأغنى من حيث المحتوى، ووصفها معلومات وحقائق موجهة تسمح باتخاذ القرارات.

**الطريقة الثانية:** تنظر إلى المعرفة بوصفها مختلفة جوهرياً عن المعلومات، وبعدها مجالاً من المعتقدات المبررة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجال محدد.

وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة، بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المتنوعة.

وعرف نجم (2005: 9) إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. كما عرفها العلي وآخرون (2006: 26 - 27) بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.

وعرف الظاهر (2011) إدارة المعرفة:" تعبر عن مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

### 3.1.3. مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

أن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية **ويمكن إبراز أهم تلك المبررات بالتالي (العلي وآخرون،2006: 75-78):**

1) العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكاليف كالفضائيات والإنترنت وكذلك توفير بني أخرى للاتصالات.
2) الملموسية القياسية للمعرفة حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على قياس أثر المعرفة في عمليات الأعمال وقادرة على قياس هذا الأثر بشكل شفاف.
3) اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
4) التغير الواسع والسريع في أدوات ورغبات واتجاهات الزبون التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لتلك التغيرات.
5) الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها بتطوير معرفة جديدة مما يؤدي الى خلق وتطوير برامج معرفية جديدة.

### 4.1.3. أنماط المعرفة:

توجد العديد من التصنيفات لأنماط المعرفة واهم تصنيف للمعرفة هو التصنيف الى معرفة ظاهرة واخرى ضمنية: (مسلم،2015: 23) & (العلي وآخرون 2006:39)

1) **المعرفة الضمنية**: هي المعرفة الغير مكتوبة؛ والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم داخل عقول الأفراد والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة؛ علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكليها والحصول عليها؛ وبالتالي يعصب نقلها للآخرين؛ والتشارك فيها أمر صعب، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المنظمة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.
2) **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** المعرفة التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية؛ وفي شكل بيانات موضوعة في صيغة علمية وجيزة؛ كما يمكن تشغليها ونقلها وتخزينها بسهولة ويمكن قياسها وإيصالها إلى الآخرين؛ وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة؛ وتكون مخزنة في أرشيف المنظمة كالكتيبات المتعقلة بالسياسات والإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بالمنظمة
3) **المعرفة التكنولوجية**: جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
4) **المعرفة الضحلة**: تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.
5) **المعرفة العميقة**: هي المعرفة التي تتطلب التحليل العميق للموقف.
6) **المعرفة السببية**: المعرفة التي تتم بناء على ربط المفاهيم باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
7) **المعرفة الموجهة**: تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما؛ فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

### 5.1.3. خصائص المعرفة

**تتمتع المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها: (الكبيسي، 2005) & (مسلم،2015:27)**

1) **التراكمية**: أن المعرفة التراكمية صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى في المرحلة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
2) **التنظيم**: إن المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تمكن من الوصول اليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3) **البحث عن الأسباب:** التسبيب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر؛ لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

4) **الشمولية واليقين:** إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها ككل وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس وهذا يعني أن المعرفة ثابتة وتعني الاعتماد على أدلة مقنعة عقلانية.

5) **الدقة والتجريد**: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

### 6.1.3. عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة الى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول اليها وقد قسمت عمليات إدارة المعرفة: (الكبيسي، 2005، 112) & (زريق،22:2017) (نجم، 2009، 155)

**الشكل رقم (1) عمليات إدارة المعرفة**

المصدر: (زريق، 22:2017)

1. **توليد المعرفة**:

تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراضات جديدة، وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها.فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف ومنح الأفراد فرصة تقديم أفكار إبداعية جديدة، وتتضمن العمليات التي تقوم على ابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث كما انه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (زريق،22:2017).

**2. توزيع المعرفة:**

ان توزيع المعرفة عملية لاستخدام المعرفة وإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وتكلفة مناسبة، ويتم خلالها تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذي يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية كالندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا وتتم عادة في غير أوقات العمل، والآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي (الزطمة، 49:2011)

**3. تخزين المعرفة: يمكن خزن المعرفة من خلال طرق عديدة (مسلم، 2015):**

- جمع المعرفة بطريقة منظمة إيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- قيام الأفراد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له والمعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة للاطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

**4. تطبيق المعرفة:**

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها استنادا الى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى العاملين، من خلال تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة، وايضا تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها ويتمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحرزه فعليا بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.( الزطمة، 50:2011) & (مسلم،2015: 39)

**7.1.3. أهمية إدارة المعرفة:**

تتلخص أهمية إدارة المعرفة باعتبارها المتغير الأساسي التي تنطلق منه بقية الأنشطة المعرفية في المنظمة والتالي عرض لاهم مبررات التركيز على إدارة المعرفة (مسلم،28:2015) & (العلي وآخرون،28:2006):

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضروري لتعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
2. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة؛ من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
4. زيادة العائد المادي من خلال تسويق المنتجات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات جديدة.
5. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
6. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
7. تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

**أهداف إدارة المعرفة:**

تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلالها تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت بها. وهنالك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (الأكلبي، 27:2008)، (الزيادات، 6:2008).

1. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب
2. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
3. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
4. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها
5. نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
6. تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، وتوفيرها في الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
7. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها

**8.1.3. معوقات إدارة المعرفة: -**

**تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعيقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ومنها:**

1. هنالك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بينهما بشكل يجعل من الصعب الفصل بينهما.
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومراودتها لم تظهر بعد.

3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافيه أم لا وما هي نوعيتها.
4. عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
5. الاختيار الغير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.
6. وجود ثقافة تنظيميه لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
7. عدم توفر ميزانية كافيه لمشروع إدارة المعرفة.
8. الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
9. ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.
10. مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

## 2.3. إدارة المشاريع

### 1.2.3. مفهوم المشروع وإدارة المشروع

تطرق الباحثون إلى العديد من التعريفات لمصطلح المشروع، ويعرف المشروع على أنه عبارة عن مؤسسة مؤقتة يتم إنشاؤها لغرض تقدم منتج أو أكثر من منتجات الأعمال وفقا لحالة العمل المتفق عليها (خيرالدين، 2012 )،كما عرف دليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة المشروع بأنه عملية تهدف إلى استحداث منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (معهد إدارة المشاريع PMI، 2017)، ويرى الغامدي أنّ المشاريع تختلف عن بعضها البعض في حجمها، ودرجة تعقيدها، وأهدافها، ووقت بدايتها ونهايتها، ومقدار عدم التأكد بالإضافة إلى احتياجاتها المالية (الغامدي،2019).

أما إدارة المشاريع فتعرف بأنها الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق المعارف والمهارات على مختلف أنشطة المشروع من أجل تحقيق ما هو متوقع من المشروع (عنبر، 2016)، ووفقا لدليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة تشير عملية إدارة المشروع إلى أن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المشروع (معهد إدارة المشاريع PMI، 2017)،حيث أنّ لهدف الرئيسي من إدارة المشروع هو ضمان إكمال المشروع في النطاق المطلوب المحدد من قبل أصحاب المصلحة، وضمن ميزانية المشروع، وفي الوقت المحدد وتقدم منتج أو خدمة عالية الجودة كنتيجة نهائية.

يشير (خير الدين، 2012) إلى أن إدارة المشروع متمثل علم وفن في حل المشكلات ضمن الوقت المحدد والتكلفة المحددة والموارد المتوفرة.

### 2.2.3. الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

يرى الغامدي أن إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها: (الغامدي، 2019)

- تحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق رضا العميل من · خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل وخلال وقت سريع.
- زيادة مستوى الربح.
- مساعدة مدراء المشاريع على التغلب على المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ المشروع.

- مساعدة مدراء المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع بفاعلية.

**ويشير آخرون إلى أن من أهداف إدارة المشروع (عنبر، 2016):**

- تحسين قدرة المنظمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة.
- إنجاز المشروع خلال الوقت المحدد، والتكلفة والجودة المطلوبة.
- تحقيق التوازن بين المعايير المختلفة للمشروع لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

### 3.2.3. المجالات المعرفية لإدارة المشروع

لقد حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع الإصدار السادس العمليات الرئيسية الخمس في إدارة المشروع والتي تشمل: بداية الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة، والإغلاق، كما حدد وجود عشرة مجالات معرفية لإدارة المشاريع ووضع لها مدخلات وأدوات ومخرجات، وسنتناول في الجزء التالي تسليط الضوء باختصار على هذه المجالات المعرفية والتي تشمل ما يلي:

- **إدارة تكامل المشروع**: تتضمن عمليات المشروع منذ البداية وحتى النهاية، وتعرف بأنها عملية تنسيق جميع الجوانب المرتبطة بالمشروع ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر بصورة يمكن من خلالها تحقيق رضا العملاء ومصلحة المنظمة، عملية تتضمن إدارة كافة نشاطات المشروع مع مراعاة دمج جميع مع بعضها وتحقيق تكاملها( Richman,2014). وهذا يعني أن إدارة تكامل المشروع تعبر عن خطة متكاملة وشاملة للعمليات التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل ضمان نجاح المشروع، بحيث يكون الأساس الذي ترتكز عليه هو وجود خطة متماسكة وشاملة ومصممة بطريقة مبتكرة تضمن تنفيذها خلال دورة حياة المشروع (الميناوي، 2014).

- **إدارة نطاق المشروع**: تعني تحديد كافة العمليات المرتبطة بالمشروع والاستغناء عن الأنشطة الغير مرتبطة بالمشروع (الغامدي، 2019)، ولقد أشار وايزوكي ( Wysocki.2014 ) إلى النشاطات التي يتضمنها إدارة نطاق المشروع، والتي تشمل؛ تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وتحديد هيكل العمل، وتعيين النطاق وضبط النطاق.

- **إدارة وقت المشروع:** وهي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة (دودين، 2012)، كما أنه إدارة زمن المشروع تمثل دليلاً للوقت المحدد لتنفيذ أنشطة المشروع في موقع العمل.

- **إدارة تكلفة المشروع**: وهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى في المشروع (الدراسة الأولية)، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط وعملية وتحديد النفقات والإيرادات وحساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع (العلي، 2011)، كما أن إدارة تكلفة المشروع تضمن إتمام المشروع ضمن الكلفة المحددة دون تجاوزها (الغامدي، 2019).

- **إدارة جودة المشروع**: وهي العملية التي يتم من خلالها ضمان مراقبة الأعمال والتأكد من جودتها باستخدام وسائل وأساليب متعددة، كما أنها تتضمن عملية تقييم المشروع للتأكد من سريانه وفق المطلوب، وتتضمن كذلك إجراء التحسينات المطلوبة بناء على نتائج التقييم بما يسهم في تحسين جودة المشروع وجودة المخرجات (دهليز وعنبر، 2017).

- **إدارة المشتريات في المشروع**: تتضمن الحصول على السلع والموارد من المصادر المتفق معها ضمن الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، كما تستلزم ضبط عملية الشراء والتعامل مع الموردين المناسبين ومراجعة الطلبات بشكل مستمر ودوري (الميناوي، 2014).

- **إدارة موارد المشروع**: هي العملية التي يتم من خلالها تزويد موقع العمل بالموارد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ المشروع في الوقت المحدد التكلفة المحددة، من مسؤولية مدير المشروع الاتفاق والتعاون مع وضمن أفراد يمكن الاعتماد عليهم في إيصال الموارد المطلوبة في الوقت المحدد (دهليز وعنبر، 2017). إدارة اتصالات المشروع: العملية التي تضمن إيصال المعلومات المطلوبة لكافة أفراد المشروع في الوقت المناسب وتتضمن التغلب على المخاطر التي يمكن مواجهتها من خلال إيصال المعلمات في الوقت المناسب لصناع القرار (الميناوي، 2014).

- **إدارة مخاطر المشروع:** وهي العملية التي تتضمن تشخيص المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها وتحسين طرق التعامل معها وهي تمكن المدراء من مواجهة حالات عدم اليقين التي تظهر ضمن البيئة المتغيرة، والتي يجب السيطرة عليها لضمان سير تنفيذ المشروع وفق المطلوب (دهليز، عنبر، 2017)، وهناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع والتي تتجسد في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية التحويل (عليان، 2014).

- **إدارة أصحاب المصلحة**: مفهوم أصحاب المصلحة يشير إلى الأطراف المعنية بالمشروع سواء كانوا أفراد أو منظمات أو مجموعات شبكات والذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه، وإدارتهم هي المعنيين بالمشروع بانتظام وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم ومشاركتهم وارتباطاتهم وفاعليتهم وتأثيرهم ومشاركتهم في تنفيذ المشروع وفاعليتهم المحتملة على نجاح المشروع. والمنفعة الأساسية لهذه العملية في أنها تسمح لفريق المشروع بتحديد التركيز المناسب من مشاركة كل المعنيين بالمشروع عملية تحديد (الغامدي، 2019).

### 4.2.3. دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

تواجه المؤسسات اليوم منافسة كبيرة وتقدم تكنولوجي مستمر؛ لذلك كان من الضروري إيجاد معرفة فريدة من نوعها ونشر المعارف داخل المؤسسة لتصل إلى منتجات جديدة تحقق المعايير المطلوبة من خلال دمج نماذج إدارة المعرفة في إدارة المشروع لتحقيق نجاح المشروع (الحارثي، ضليمي، 2017). ولا شك أن معظم المنظمات تمتلك مشاريع قائمة أو تخطط لتأسيس مشاريع جديدة، ولذلك من الضروري دمج إدارة المعرفة مع إدارة المشاريع في نموذج واضح يجمع اهم العوامل والأسس المترابطة بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، ليساهم في فهم كيفية إيجاد المعرفة ونقلها إلى أعضاء فريق المشروع مما يساهم في تنظيم،

كما يمكننا النموذج من ضبط المعرفة ومحاولة انتشارها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى التحسين المستمر لإدارة المشروع وتطويره وتحقيق نجاحه (الحارثي، 2019، ص144).

تتمثل أهمية اندماج عمليات إدارة المعرفة مع عمليات إدارة المشاريع في تعزيز فاعلية إدارة المشاريع وتحسين نتائج المشروع. فباستخدام المعرفة الموثوق بها وتطبيقها على عمليات إدارة المشروع، يمكن للمديرين والفرق المشاركة في المشروع أن يتخذوا القرارات الصائبة والمستنيرة، وتفادي المشاكل المحتملة والتحديات التي يواجهونها.

ومن خلال دمج عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشروع، يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن الوصول إليها وتوزيعها وتبادلها بين فريق المشروع. وتسهم إدارة المعرفة في توثيق المعلومات المهمة والمستندات والبيانات، وتحليلها وتطبيقها للحصول على رؤى مفيدة حول الأداء والتحسينات المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن دمج عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع يعزز تنظيم البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع وتحسين وصولها وتوفيرها للمساعدة في إدارة المشروع بكفاءة. ويمكن لإدارة المعرفة أيضًا توفير الوصول إلى معلومات وخبرات مهمة وجوهرية للمشروع التي يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر والفرص واتخاذ القرارات المستنيرة في المشروع . (Al-Zayyat, et.al,. 2010 )

**5.2.3. فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع**

الحصول على المعرفة مفيد جدا للإدارة الفعالة للمشروع، إذ أن المشاريع التي تقوم على إدارة المعرفة تصبح في وضع متطور في تنظيم أعمالها ومنتجاتها ويمكن تلخيص هذه الفوائد بما يلي: (الحارثي، 2019، ص145).

- **زيادة كفاءة إدارة المشاريع**: عندما يتم تزويد مديري المشاريع بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة لتحسين عمليات الإدارة وزيادة كفاءتها.
- **تحسين إنتاجية الموظفين:** يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية.
- **تحسين التواصل والتعاون:** من خلال إدارة المعرفة، يمكن للمنظمات تعزيز التواصل والتعاون بين مديري المشاريع وأعضاء الفريق، وبالتالي تحسين جودة العمل وتحقيق نتائج أفضل.
- **زيادة قدرة المنظمة على التعلم والتكيف**: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع التغييرات الجديدة والمتغيرات في بيئة العمل.
- **تحسين قدرة المنظمة على الابتكار**: من خلال إدارة المعرفة وتوفير بيئة مشجعة للابتكار، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.
- **زيادة الربحية والتنافسية**: باستخدام إدارة المعرفة لتحسين عمليات إدارة المشاريع وزيادة الكفاءة والإنتاجية والابتكار، يمكن للمنظمات زيادة ربحيتها وتحسين تنافسيتها في السوق المحلي والعالمي.
- **تحسين جودة المشاريع:** إدارة المعرفة تساعد على تحسين جودة المشاريع عن طريق توفير المعلومات اللازمة للموظفين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.
- **تقليل التكاليف:** بفضل إدارة المعرفة يمكن للمنظمات توفير تكاليف الإنتاج والعمليات بشكل كبير عن طريق زيادة الكفاءة وتحسين العمليات.
- **زيادة سرعة الاستجابة**: يمكن لإدارة المعرفة أن تمنح الموظفين القدرة على الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فاعلية للتغييرات في المشاريع والبيئة العامة.

– **تحسين تجربة العملاء:** إدارة المعرفة يمكن أن تساعد على تحسين تجربة العملاء من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات والاستجابة لاحتياجات العملاء.

– **تشجيع الابتكار:** بفضل إدارة المعرفة يمكن للمنظمات تشجيع الابتكار وتطوير أفكار جديدة وتنفيذها بفاعلية لتلبية احتياجات السوق والعملاء.

بشكل عام، يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد على تحسين أداء إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل وتحقيق الأهداف المحددة.

### 6.2.3. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع

يتفق الباحثون على أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة ففي دراسة المنظمات، السدحان أظهرت النتائج الخاصة بدراسته أن هناك 23 عاملا لنجاح تطبيق برنامج إدارة المعرفة في هذه العوامل التي تضمنتها الدراسة ضرورة وجود دعم القيادات العليا، ووجود ثقافة تنظيمية تكفل تطبيق إدارة المعرفة وكذلك تقنيات داعمة من خلال شبكة الكترونية من اجل الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة (المفرج،2019).

- **دعم القيادات الإدارية لتطبيق إدارة المعرفة**: يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتحقق من خلال قيادة تؤمن بمشاركة الأفراد طرح الأفكار وتبادل المعلومات لتجعل منها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وأوضحوا ضرورة أن تفجر هذه القيادة الطاقات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية على اختلاف قدراتها ومستوياتها ومسؤولياتها وان تحاول أن تجعل من كل فرد رائداً في مجاله (Yang et al,2009).
- **الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة: ثقافة المنظمة** ـهي القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وهي أحد العوامل الرئيسية لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة (السرحان، 2012)

هناك من يرى أن هناك عوامل للسلوك الإنساني في التعامل ومنها الإمكانات والقدرات والطريقة التي يتصرف بها العاملون في المشروع ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المشروع، فالمشاركة هي أصل تقاسم المعرفة بين العاملين في المشروع، من خلال وضع نظام للحوافز يشجع الأفراد على إخراج ما لديهم من المعارف والخبرات المدعمة لمفهوم إدارة المعرفة. (فرحي، معمر، 2016).

- **تكنولوجيا إدارة المعرفة**: لا يمكن أن تستغني الإدارة الحديثة عن تكنولوجيا المعلومات وبخاصة الحاسوب وشبكات المعلومات والإنترنت في جميع عملياتها الإدارية ابتداء من اتخاذ القرار والانتهاء بالاتصالات بأشكالها ومن الأخطاء الشائعة في مجال الإدارة اعتبار تبني تكنولوجيا المعلومات حلاً لتطبيق إدارة المعرفة، وتعتبر تكنولوجيا إدارة المعرفة الجزء الأساسي لأنظمة إدارة المعرفة، ويؤيد الباحثون في مجال علوم الحاسب ونظم المعلومات هذه الفكرة، ويعتبرون المعرفة مجرد سلعة او منتج يمكن إنتاجه وتخزينه ونقله واسترجاعه من خلال إنشاء قواعد بيانات وشبكات قادرة على حفظ واسترجاع المعارف الموثقة والصريحة (المفرج، 2019).

## 4. منهجية الدراسة

### 1.4. منهج الدراسة :

كما أشرنا سابقاً فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ليتمكن الباحثين من وصف المتغيرات نظرياً (إدارة المعرفة – إدارة المشاريع) وتحليل البيانات عملياً، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وتكونت من 350 موظف وموظفة، وتم توزيع 350 استبانة، وتم الحصول على 320 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، بنسبة بلغت 92%.

### 3.4. أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري، ومن ثم أرسلت للموظفين والعاملين بإدارة المشاريع الرياضية، وتكونت **الاستبانة من:**

**الجزء الأول:** المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر.

**المحور الأول:** يتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في إدارة المشاريع وبلغ · عدد الفقرات 12 فقرة موزعة

**المحور الثالث:** يتعلق بدور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية ويتكون من 5 فقرات.

### 4.4. صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم له فعلاً (القحطاني،2000)، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في إدارة المشاريع الرياضية ، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية البُعد التابعة له، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وبين الدرجة الكلية للمحور التابع له، وأخيرا تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، واستُخدم لذلك برنامج (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك:

**صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية**

**جدول رقم (1) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور**

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد | مستوى الدلالة الإحصائية | رقم العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة | | | | | |
| 1 | 0.83 | ** 0.00 | 3 | 0.83 | ** 0.00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 0.75 | ** 0.00 | | | |
| **البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة** | | | | | |
| 1 | 0.86 | ** 0.00 | 3 | 0.71 | ** 0.00 |
| 2 | 0.76 | ** 0.00 | | | |
| **البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة** | | | | | |
| 1 | 0.85 | ** 0.00 | 3 | 0.71 | ** 0.00 |
| 2 | 0.90 | ** 0.00 | | | |
| **البُعد الرابع: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة** | | | | | |
| 1 | 0.89 | ** 0.00 | 3 | 0.71 | ** 0.00 |
| 2 | 0.91 | ** 0.00 | | | |

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

يتضح من الجدول (1) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الأول: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للبعد التابعة له ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثاني.

**جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الاول وبين الدرجة الكلية للمحور**

| البُعد | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|
| البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة | 0.88 | ** 0.00 |
| البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة | 0.91 | ** 0.00 |
| البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة | 0.67 | ** 0.00 |
| البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة | 0.89 | ** 0.00 |

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

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (2) ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني :واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور- مها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى أبعاد المحور الأول .

**صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية**

**جدول رقم (3) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور**

| رقم العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد | مستوى الدلالة الإحصائية | رقم العبارة | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.77 | ** 0.00 | 4 | 0.85 | ** 0.00 |
| 2 | 0.71 | ** 0.00 | 5 | 0.90 | ** 0.00 |
| 3 | 0.89 | ** 0.00 | | | |

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

يتضح من الجدول (3) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثاني.

### 5.4. ثبات أداة الدراسة :

وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويوضح الجدول رقم (4) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة.

**جدول رقم (4) معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ**

| المحور / البُعد | عدد العبارات | معامل ثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| **البُعد الأول:** العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة | 3 | 0.72 |
| **البُعد الثاني:** العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة | 3 | 0.74 |
| **البُعد الثالث:** العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة | 3 | 0.82 |
| **البُعد الرابع:** العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة | 3 | 0.79 |
| **المحور الأول:** واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية | 12 | 0.93 |
| **المحور الثاني:** دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية | 5 | 0.88 |
| **إجمالي الاستبانة** | 18 | 0.85 |

ويتضح من الجدول رقم (4) ارتفاع معظم معاملات ثبات محاور وأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (0.72، 0.93)، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (0.85) وهو معامل ثبات مرتفع جدا، مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

### 6.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- احتساب الدرجة الكلية للأداة تطلب وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل أوافق بشدة، والدرجة (4) للبديل أوافق، وأعطيت الدرجة (3) على البديل محايد، وأعطيت الدرجة (2) على البديل لا أوافق، وأعطيت الدرجة (1) على البديل لا أوافق بشدة. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:
- طول الفئة (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسوما على عدد الدرجات.
- طول الفئة= (5-1) / 5=0.8
- لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل :

**جدول (5) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة**

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

بعد ذلك تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25 Statistical Package for Social Sciences)، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل، **فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:**

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' Alpha) لاستخراج ثبات أدوات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة.
- **الإحصاء الوصفي:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون .

## 5. عرض وتحليل بيانات الدراسة

### 1.5. مقدمة:

هذا الفصل يتناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي) من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي وأساليبه الإحصائية، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع

الرياضية بالمملكة العربية السعودية، كذلك التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع، والتعرف على أبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر على إدارة المشاريع.

**ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:**

1. ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

## 2.5. خصائص أفراد العينة

**تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) ، للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية**

**جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس**

| الجنس | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| ذكر | 285 | 89.1 |
| أنثى | 35 | 10.93 |
| المجموع | 320 | 100 |

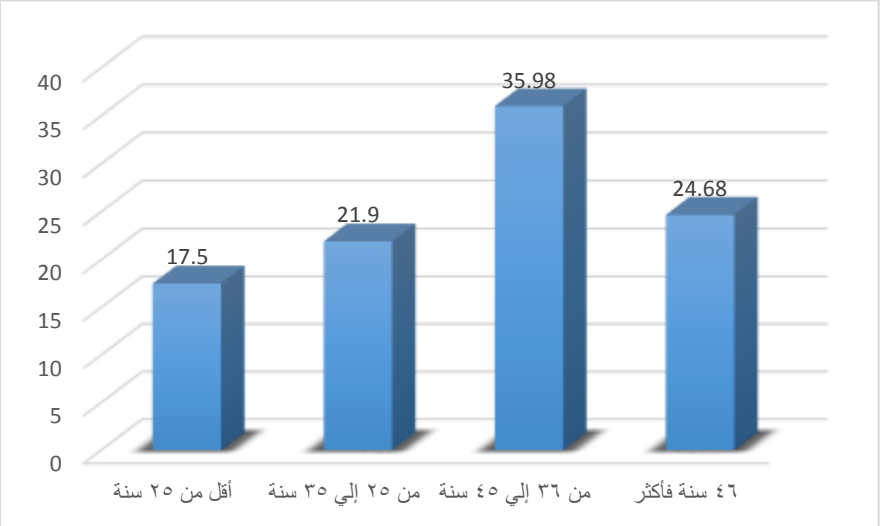
**شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس**

يتضح من الجدول (6) والشكل (2) أن أكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت نسبتهم المئوية (89.1 %)، ثم يأتي أفراد العينة من العاملات الإناث بنسبة مئوية (10.93%)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات.

**جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر**

| العمر | العدد | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 56 | 17.5 |
| من 25 إلى 35 سنة | 70 | 21.9 |

| | | |
|---|---|---|
| من 36 إلى 45 سنة | 115 | 35.98 |
| 46 سنة فأكثر | 79 | 24.68 |
| **المجموع** | **320** | **100** |

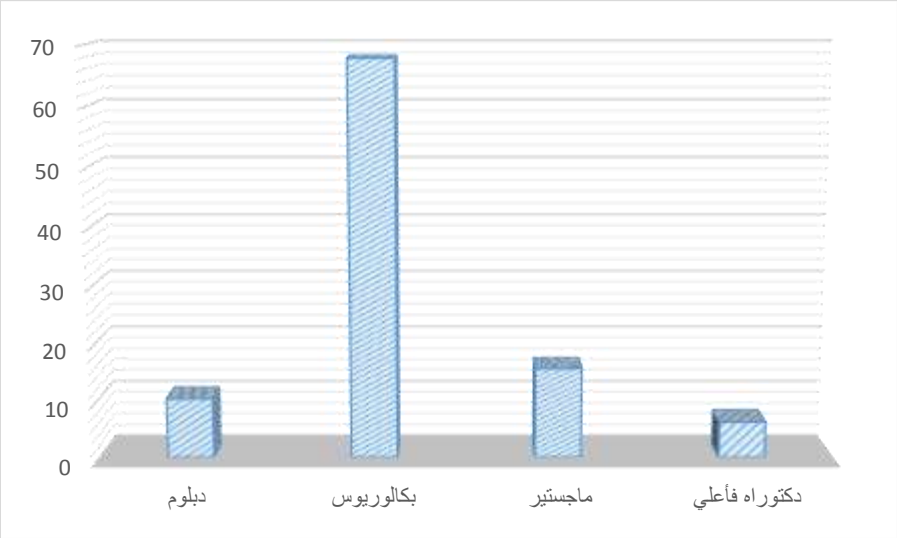



**شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة**

يتضح من الجدول (7) والشكل (3) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ممن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) (21.9%)، ثم يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) وذلك بنسبة مئوية (35.98%)، ثم يليهم من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (24.68%)، وأخيرا يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بنسبة مئوية (17.5%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.

**جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **دبلوم** | 33 | 10.31 |
| **بكالوريوس** | 217 | 67.81 |
| **ماجستير** | 50 | 15.62 |
| **دكتوراه فأعلى** | 20 | 6.25 |
| **المجموع** | **320** | **100** |

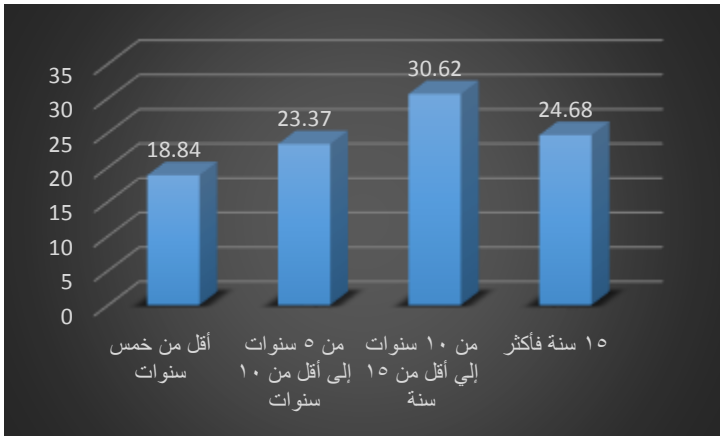



**شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**

يتضح من الجدول (8) والشكل (4) أن المؤهل العلمي لأكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية هم (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (67.81%)، يتضح من ذلك أكثر نسب الاستجابة، درجة البكالوريوس، ثم يأتي من مؤهلهم العلمي (ماجستير) وذلك بنسبة مئوية (15.62%)، ثم يليهم من مؤهلهم العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (10.31%)، وأخيرا يأتي أفراد العينة ممن مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلى) بنسبة مئوية (6.25%).

**جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة**

| سنوات الخدمة | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من خمس سنوات | 78 | 18.84 |
| من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 65 | 23.37 |
| من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 98 | 30.62 |
| 15 سنة فأكثر | 79 | 24.68 |
| **المجموع** | **320** | **100** |




**شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة**

يتضح من الجدول (9) والشكل (5) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ممن سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) (24.68%)، ثم يأتي من سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة مئوية (23.37%)، ثم يليهم من سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وذلك بنسبة مئوية (30.62%)، وأخيرًا يأتي من سنوات خدمتهم (أقل من خمس سنوات) وذلك بنسبة مئوية (18.84%)

## 3.5. تحليل ومناقشة محاور الاستبانة

### 1.3.5. تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

**السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟**

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، المعرفة) في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية قام الباحث بحساب التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على مستوى عوامله الأربعة (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، كما هو موضح فيما يلي:

**أولاً: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة**

**جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارات البُعد الأول**

| م | العبارة | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل | ت | 225 | 142 | 29 | 11 | 7 | | 4.37 | 0.86 | 1 |
| | | % | 54.35 | 34.3 | 7 | 2.66 | 1.69 | | | | |
| 2 | تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها | ت | 208 | 147 | 40 | 14 | 5 | | 4.3 | 0.87 | 3 |
| | | % | 50.24 | 35.51 | 9.66 | 3.38 | 1.21 | | | | |
| 3 | يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء | ت | 172 | 157 | 53 | 27 | 5 | | 4.12 | 0.95 | 2 |
| | | % | 41.55 | 37.92 | 12.8 | 6.52 | 1.21 | | | | |
| | **المتوسط العام للبُعد** | | | | | | | | **4.26** | **0.89** | |

يتضح من الجدول (10) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.26 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.12 – 4.37) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارتين (توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل، تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.37، 4.30) وانحراف معياري (0.86، 0.87) على التوالي.
2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارة (يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري(0.95) .

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة تنحصر بين (0.86، 0.95) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

**ثانياً: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة**

**جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين لعبارات البُعد الثاني**

| م | العبارة | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة | ت | 194 | 144 | 47 | 21 | 8 | 4.2 | 0.96 | 2 |
| | | % | 46.86 | 34.78 | 11.35 | 5.07 | 1.93 | | | |
| 2 | تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة | ت | 210 | 149 | 38 | 13 | 4 | 4.32 | 0.84 | 1 |
| | | % | 50.72 | 35.99 | 9.18 | 3.14 | 0.97 | | | |
| 3 | يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل | ت | 186 | 146 | 57 | 22 | 3 | 4.18 | 0.91 | 3 |
| | | % | 44.93 | 35.27 | 13.77 | 5.31 | 0.72 | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | المشكلات التي تواجهنا في العمل | | | | | | | | |
| | **المتوسط العام للبُعد** | | | | | | **4.23** | **0.90** | |

يتضح من الجدول (11) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.23 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.18 – 4.32) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل:

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارة (تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.84).
2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارتين (تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة، يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل) بدرجة (أوافق) وفي المرتبتين الثانية والثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.20، 4.18) وانحراف معياري (0.96، 0.91) على التوالي .

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة تنحصر بين (0.84، 0.96) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

**ثالثاً: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة**

**جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية لعبارات البُعد الثالث**

| م | العبارة | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة | ت | 215 | 132 | 48 | 15 | 4 | 4.3 | 0.88 | 1 |
| | | % | 51.93 | 31.88 | 11.59 | 3.62 | 0.97 | | | |
| 2 | تصلني المعرفة التي تتعلق بعملي في الوقت المناسب | ت | 183 | 147 | 59 | 19 | 6 | 4.16 | 0.93 | 3 |
| | | % | 44.2 | 35.51 | 14.25 | 4.59 | 1.45 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية | ت | 183 | 166 | 53 | 11 | 1 | 4.25 | 0.8 | 2 |
| | | % | 44.2 | 40.1 | 12.8 | 2.66 | 0.24 | | | |
| | **المتوسط العام للمحور** | | | | | | | **4.24** | **0.87** | |

يتضح من الجدول (12) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.24 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.16 – 4.30) وهي متوسطات تقابل درجتي اوافق بشدة، أوافق) **وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :**

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارتين (يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة، يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.30، 4.25) وانحراف معياري (0.88)، (0.80) على التوالي.
2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارة (تصلني المعرفة التي تتعلق بعملي في الوقت المناسب) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.95).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة تنحصر بين (0.80، 0.93) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تصلني المعرفة التي تتعلق بعملي في الوقت المناسب) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

**رابعاً: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة**

**جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية لعبارات البُعد الرابع**

| م | العبارة | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل | ت | 197 | 143 | 56 | 16 | 2 | 4.25 | 0.87 | 2 |
| | | % | 47.58 | 34.54 | 13.53 | 3.86 | 0.48 | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة | ت | 200 | 146 | 48 | 12 | 8 | 4.25 | 0.91 | 3 |
| | | % | 48.31 | 35.27 | 11.59 | 2.9 | 1.93 | | | |
| 3 | أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة | ت | 207 | 149 | 41 | 7 | 10 | 4.29 | 0.89 | 1 |
| | | % | 50 | 35.99 | 9.9 | 1.69 | 2.42 | | | |
| **المتوسط العام للمحور** | | | | | | | | **4.26** | **0.89** | |

يتضح من الجدول (13) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.26 من 5.0 ) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.25 – 4.29) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البعد بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

1. جاءت العبارة (أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.89) .
2. جاءت العبارة (المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.87) .
3. جاءت العبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.91) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة تنحصر بين (0.87، 0.91) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

وفيما يلي نتناول المقارنة بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية :

**جدول (14) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية**

| البُعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة | 4.26 | 0.89 | أوافق بشدة | 1 |
| العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة | 4.23 | 0.90 | أوافق بشدة | 3 |
| العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة | 4.24 | 0.87 | أوافق بشدة | 4 |
| العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة | 4.26 | 0.89 | أوافق بشدة | 1م |
| **المتوسط العام** | **4.35** | **0.84** | **أوافق بشدة** | |

يتضح من الجدول (14) أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على محور واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية (4.25)والذي يقابل الموافقة بدرجة (أوافق بشدة)، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور ما بين (4.26 – 4.23) مما يدل على موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على جميع أبعاد محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي:

جاءا العاملان (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) في نفس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) لكل منهما. جاء بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي .(4.24) بينما جاء بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي.(4.26)

**السؤال الثاني: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟**

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية قام الباحثين بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، كما هو موضح فيما يلي:

**جدول(15) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول عبارات المحور الثاني دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية**

| م | العبارة | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية | ت | 220 | 150 | 33 | 9 | 2 | 4.39 | 0.77 | 1 |
| | | % | 53.14 | 36.23 | 7.97 | 2.17 | 0.48 | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيقات بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها | ت | 188 | 173 | 39 | 11 | 3 | 4.29 | 0.8 | 3 |
| | | % | 45.41 | 41.79 | 9.42 | 2.66 | 0.72 | | | |
| 3 | تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل | ت | 196 | 149 | 53 | 13 | 3 | 4.26 | 0.85 | 5 |
| | | % | 47.34 | 35.99 | 12.8 | 3.14 | 0.72 | | | |
| 4 | تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار | ت | 203 | 149 | 42 | 18 | 2 | 4.29 | 0.85 | 4 |
| | | % | 49.03 | 35.99 | 10.14 | 4.35 | 0.48 | | | |
| 5 | تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل | ت | 220 | 146 | 32 | 13 | 3 | 4.37 | 0.82 | 2 |
| | | % | 53.14 | 35.27 | 7.73 | 3.14 | 0.72 | | | |
| | **المتوسط العام للمحور** | | | | | | | **4.32** | **0.82** | |

يتضح من الجدول (15) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات محور دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.32 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.26 - 4.39 ) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

1. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري(0.77) .
2. جاءت العبارة (تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري(0.82) .
3. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري(0.80) .

4. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري(0.85) .
5. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري(0.85) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات محور دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية تنحصر بين (0.77، 0.85) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تسهم إدارة نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حوها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارتين (تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) مما يدل على أنهما أكثر عبارتين اختلف حولهما أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

## 6. نتائج الدراسة وتوصياتها

### 1.6. تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأبرز هذه التوصيات المقترحة من قبل الباحث بناء على تلك النتائج.

### 2.6. نتائج الدراسة :

1. أظهرت النتائج أن (72.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (27.30%)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات.
2. أظهرت النتائج أن (34.78%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، بينما بلغت نسبة من أعمارهم أقل من 25 سنة (13.53%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.
3. أظهرت النتائج أن (72.22) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (7.97%). من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من يحملون شهادات جامعية .
4. أظهرت النتائج أن (31.16%) من أفراد عينة الدراسة هم من لهم خبرة في العمل تزيد عن 15 سنة، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات (18.84) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركات تتمتع بخبرات كبيرة وتضم العديد من الكفاءات .

**جاء البُعد ان (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) في نفس المرتبة الأولى .**

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة بدرجة (أوافق بشدة)

أفراد العينة من العاملين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة بدرجة (أوافق بشدة).

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بدرجة (أوافق بشدة).

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة بدرجة (أوافق بشدة)

**المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية:**

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على **دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حيث:**

- تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية .
- تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل .
- تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها .
- تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار .
- تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل .

## 3.6. التوصيات

**في ضوء ما توصلت إليه الباحث من نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:**

- ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات **المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية** وتعميم التجزئة على جميع الأقسام والإدارات .
- إنشاء وحدات إدارية تُعنى بإدارة المعرفة في **المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية** .
- نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين .
- ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات المعرفة لدى القيادات في الشركة كونهم المشجعين والمحفزين لتوليد واكتساب المعرفة .
- تطوير برامج تدريبية في مجالات عمل الموظفين وتنفيذ البرامج بشكل دوري .
- تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف الاستراتيجية وتشجيعهم على تقديم مقترحات لأهم الأهداف بحكم عملهم وخبرتهم .
- ضرورة التوعية بأهمية مشاركة المعرفة بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة وبين الإدارات والعاملين من جهة أخرى .
- العمل على تدريب العاملين على الطرق الحديثة لتخزين واسترجاع المعرفة .
- توظيف واستقطاب المواهب والمتخصصين في مجال المعرفة .
- توفير الميزانيات الخاصة بإدارة المعرفة إضافة لاستحداث دوائر للمعرفة في هذه الشركات.

## 7. المراجع

### 1.7. المراجع العربية:

أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24، 39 - 68.

أحمد، محمود همام علي، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2023). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.

جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة، عمان إثراء للنشر والتوزيع

الحارثي، غازي و الفايدي، ياسر، (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر.

الحارثي، سعاد عبد الله، (2018)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.

الحارثي، سعاد عبد الله؛ ضليمي، سون طه، (2017)، "تطبيقات تقنيات المعلومات المستخدمة في دعم عمليات إدارة المعرفة بأمانة العاصمة المقدسة" مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد23، عدد2.

الحربي، خالد حمود نغيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 – 292.

حبوش، ثائر عبد الرحمن، و الهاشمي، فارس سليمان. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع53، 209 – 239.

خـــــــــاطر، الســـــيد محمـــــد و المنهاوى، عبد الحكيم عبد الرحمن و القللى، عبد الكريم حسين محمد (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد26.

خير الله، جمال (2009) " الإبداع المنظمي " دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج25، ع2، 1 – 94.

دودين، أحمد (2012)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.

رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، وخليل، نورهان عادل أحمد. (2022). أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ع2، 231 – 277.

الزيادات، محمد. (2008): " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع.

زريق، فاتن (2017) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية " أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

الزطمة، نضال محمد (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السرحان، جمال خلف شافي (2012)، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة الاتصالات الأردنية دراسة حالة شركة أورانج، رسالة ماجستير، معهد ودراسات العالم الإسلامي، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

العلي، عابد (2011)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، الجزائر.

عليان، نذير، (2014)، المشاريع في بيئة الأعمال الدولية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل، السعودية.

عنبر، هشام محمود (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

عابر، سعد (2021). أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج18.ع74.

العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم و العمرى، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، طارق عطية، (2017)،"إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الاجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث..

الغامدي، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول -تركيا من 25-26.

الغامدي، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول -تركيا من 25-26 يوليو 2019.

الغامدي، سلوى و آل ضرمان، فالح عبد الله (2021). عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج2.ع10.

فرحي، مريم؛ معمر، نورة، (2016)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز – تبسة، رسالة ماجستير في إدارة المؤسسات- جامعة العربي التبسي، الجزائر.

الكبيسي، صلاح الدين (2005)، "ادارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الادارية مصر.

لعمامرة، صارة، و محبوب، فاطمة. (2022). أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود - سكيكدة. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع2، 228 - 247.

محمد، وداد موسى، وفحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 306 - 318.

مسلم، عبد الله (2015): " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع -الأردن

المفرج، أفراح أحمد شامخ، (2019)، "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالتطبيق على هيئة الرقابة والتحقيق"، دراسة بحثية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كليات الشرق -إدارة الأعمال.

الميناوي، أيمن، (2014)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.

نجم، عبود (2009) • الإدارة والمعرفة الإلكترونية " دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

الهبارنة، سعد كريم محمد، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

### 2.7. المراجع الأجنبية

Al-Shafai, A. (2017). The relation between human resource management and organizational performance. Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications (MECSJ ) ISSUE (3), p.256- 266

Alkhaldi H M H. (2022). Athletic Knowledge Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in Sports Work Environment. Ann Appl Sport Sci; 10 (S1)URL: http://aassjournal.com/article-1-1058-en.html

Ekambaram, A. Sørensenb, A, Bull-Berg H., & Olsson, N. (2018). The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. Procedia Computer Science, pp. 851-858.

Fernandez, I. Gonzalea, A. & Sabherwal, R. (2006). Challenges, Solutions, & Knowledge Management: Technologies. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2022). Knowledge management model for smart campus in Indonesia. *Data*, *7*(1), 7.

Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.

Miković, R, Petrović, D., Mihihć, M, Obradović, V., & Todorović, M .(2020) .The integration of social capital and knowledge management - The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. International Journal of Project Management.

Valmohammadi, C. and Ahmadi, M. (2015), "The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 28 No. 1, pp. 131-159. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066

Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.

Yang, Chyan and Liang-Chu Chen (2009). Can Organization Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.8

Volume 4 – Issue 47
Issued on: 20 September 2023
International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064
IJRSP

# The impact of the Fraud Examiners on Fraud Risk Management in Lehman Brothers Inc. In the financial crisis in the United States

**Prepared by: Ahmed Farouk Ali Mohammed**

Master of Risk Management, Faculty of Management, Midocean University, Saudi Arabia

Email: ahmedfarouk21411@icloud.com

## Abstract:

In this research we try to provide a practical recommendation to help the business leaders prevent and detect the fraud in various business environment, these strategies may help the companies to make difference when it comes to fraud risk management through highlighting the importance of fraud examiners in the fraud risk management. Moreover, fraud examiners can help corporates monitor and control their fraud exposures using five main principles, Risk governance, Risk assessment, Control Activities, Investigation and Corrective Action, Risk Monitoring. This research focuses on the pivotal role of fraud examiners in preventing and detecting fraud particularly in the United States. Through an examination of historical financial scandals such as Enron, Lehman Brother Inc, …etc., corporate governance, risk management theories. The study aims to elucidate the multifaceted contributions of fraud examiners. Adopting a mixed-methods approach involving qualitative interviews and quantitative surveys, the research seeks to uncover the impact of the fraud examiners on identifying, preventing, and addressing fraudulent activities which hold implications for the corporate governance, financial stability, and investor confidence. Association of Certified Fraud Examiners. (2022) report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, found that fraud examiners who are independent of the entity being audited are more likely to be objective and impartial in their investigations. They are also less likely to be influenced by management or other employees who may be involved in the fraud

**Keywords:** Fraud, Fraud Examiners, Risk assessment, Corporate Governance.

Volume 4 – Issue 47
Issued on: 20 September 2023
International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064
IJRSP

# تأثير فاحصي الاحتيال على إدارة مخاطر الاحتيال لدى بنك ليمان برازرز ودور ذلك في الازمة المالية بالولايات المتحدة الأمريكية

**إعداد الباحث/ أحمد فاروق علي محمد**

ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية

**إشراف / دكتور وليد صديق**

## ملخص الدراسة:

تواجه المنظمات حالياً تحدياً كبيراً في إدارة مخاطر الاحتيال. حيث تخلق الضغوط المالية والنمو السريع بالإضافة إلى الافتقار إلى الموارد والوعي، مثل وجود خبراء فحص الاحتيال، فرصًا للمحتالين للاستفادة من موارد المنظمة. في هذا البحث، نحاول تقديم توصية عملية لمساعدة قادة الأعمال على منع وكشف الاحتيال في مختلف بيئات الأعمال. قد تساعد هذه الاستراتيجيات الشركات على إحداث فرق فيما يتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال من خلال تسليط الضوء على أهمية خبراء فحص الاحتيال في إدارة مخاطر الاحتيال. علاوة على ذلك، يمكن لفاحصي الاحتيال مساعدة الشركات على مراقبة ومراقبة تعرضها للاحتيال باستخدام خمسة مبادئ رئيسية: الحوكمة المتعلقة بالمخاطر، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والتحقيق وتصحيح الإجراءات، ومراقبة المخاطر. يركز هذا البحث على الدور المحوري لمراجعي الاحتيال في منع وكشف الاحتيال، لا سيما في الولايات المتحدة. من خلال فحص الفضائح المالية التاريخية ، تحديداً إنهيار بنك ليمان برازرز والتي تسبب في حدوث الازمة المالية لدى الولايات المتحدة و ما انعكس ذلك على الاقتصاد العالمي في العام 2008 من خلال اعتماد نهج متعدد الأساليب يتضمن المقابلات النوعية والدراسات الاستقصائية الكمية، يسعى البحث إلى كشف تأثير مراجعي الاحتيال على تحديد ومنع ومعالجة الأنشطة الاحتيالية التي لها آثار على الحوكمة المؤسسية والاستقرار المالي وثقة المستثمرين وجد تقرير جمعية مراجعي الاحتيال المعتمدين بشأن الاحتيال والاساءة المهنية لعام 2022 أن مراجعي الاحتيال المستقلون عن الكيان الذي يتم تدقيقه يكونوا أكثر موضوعيه و غير متحيزين في تحقيقاتهم ، و كذلك أقل عرضة للتأثير من الادارة و الموظفين الذين قد يكونوا متورطين في الاحتيال.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتيال، فاحصي الاحتيال، تقييم المخاطر، حوكمة الشركات.

## 1. Introduction

In the complex landscape of modern corporate environments, the specter of fraud looms as a persistent threat, capable of destabilizing financial systems eroding investor trust, and leaving indelible marks on the global economy. Fraudulent activities, particularly within the United States, have historically led to catastrophic consequences that ripple far beyond the immediate organizations involved. As such, the role of fraud examiners in the realm of fraud risk management has gained paramount significance. Effective fraud risk management is not merely a matter of operational integrity, it is a linchpin that sustains the credibility of financial markets and safeguards the interests of stakeholders. The term "fraud examiner" refers to a specialist equipped with a unique skill set aimed at detecting, investigating, and preventing fraudulent activities. Their work extends beyond reactive measures and involves proactive vigilance to mitigate risks and forestall potential crises. In a study by **Albrecht et al. (2018)**, the authors highlight the critical role of the fraud examiners paly in identifying irregularities, examining suspicious transactions, and ensuring compliance with established norms. The repercussions of fraud are not confined to individual entities; they cascade through interconnected networks, ultimately affecting the global economy. The **Lehman Brothers Inc**. scandal of **2008** stands as an epitome of corporate malfeasance and its far-reaching consequences. **Lehman Brothers** engaged in accounting fraud, which hid the true extent of its financial problems. This fraud allowed **Lehman Brothers** to appear more solvent than it actually was and to attract investors. White-collar crimes like those witnessed in the Lehman Brothers case not only led to financial losses but also corrode public trust and shake the foundations of economic systems. Despite the ensuing ripples of the Enron debacle were profound, leading to tightened regulations, shifts in corporate governance, and a renewed emphasis on transparency, the Lehman Brothers Inc. which leads to financial crisis of 2008 underscored the susceptibility of financial systems to unethical behavior, arguing that the financial crisis of 2008 was a result of weak financial regulation and supervision. They illuminate the intricate web of factors that contributed to the crisis, including reckless lending practices inadequate risk assessments, and lack of effective regulatory oversight. This crisis, often traced back to the implosion of mortgage-backed securities, showcased the interconnectedness of markets and the seismic impact that corporate mismanagement can have on the global economy. Within this intricate web of corporate misconduct, fraud examiners emerge as sentinels of financial probity.

As **William S. Wells (2018)** contends, these professionals stand as a first line of defense consistently monitoring for aberrations that could hint at fraudulent activities. Their vigilance, as substantiated by tangible evidence and real-world experiences, equips organizations with a proactive approach to risk management, preempting potential crises. The objectives of this research are twofold Firstly, this study seeks to delve into the multifaceted role of fraud examiners within corporate entities, analyzing their contribution to fraud risk management. Secondly, the research aims to ascertain the broader implications of effective fraud risk management, facilitated by the involvement of fraud examiners, on corporate governance, financial stability, and investor confidence. In the late 2000s, many giant U.S. corporations were on the verge of collapse as a result of years of risky investing, Overall Fraud deals with events that involve criminal motives and are often difficult to identify. As we journey through this exploration, the research questions guiding our inquiry are critical How do fraud examiners impact the identification and prevention of fraudulent activities within corporate entities? In what ways does their involvement reverberate through corporate governance practices? How does the role of fraud examiners impact investor confidence and decision-making within the context of fraud risk management in corporate settings? And finally, how does their role contribute to the overall stability of financial systems and investor assurance? The pursuit of these questions leads us to a comprehensive understanding of the pivotal role that fraud examiners play in curbing fraudulent behaviors and mitigating risk. By probing these intricacies and drawing insights from both past crises and contemporary contexts, this research intends to provide a nuanced perspective that enhances the effectiveness of fraud risk management strategies. In doing so, it might contribute not only to the integrity of individual organizations but also to the broader fabric of the global economy, promoting stability and bolstering investor trust in the corporate landscape.

### 1.1. Study problem

Within the realm of corporate governance, fraud risk management has emerged as a pivotal concern. The challenges posed by fraudulent activities within corporate entities, particularly those operating within the United States, have prompted increased scrutiny and the implementation of stringent measures. Despite these efforts, a persisting study problem lies in the identification and management of fraud risks that threaten the integrity of financial systems and investor confidence.

The issue at hand is underscored by the historical financial scandals that have left deep scars on the global economy, The Enron scandal of 2001 and Lehman Brothers Inc. of 2008 serve as stark reminders of the susceptibility of corporate entities to fraudulent behaviors. These incidents not only highlighted the inadequacies of prevailing corporate governance mechanisms but also pointed towards the need for enhanced fraud risk management strategies. **Healy and Palepu (2003)**, the Enron debacle was a wake-up call for organizations and regulators, emphasizing the gaps in oversight and accountability. The collapse of Lehman Brothers and the financial crisis of 2008 showed that the reforms that were implemented in response to the **Enron** scandal were not enough to prevent another major financial crisis.

Furthermore, recent developments and the evolving nature of financial transactions have introduced new complexities to the landscape. The rapid digitization of financial systems, the emergence of virtual currencies, and the globalization of markets have all contributed to the expansion of opportunities for fraudulent activities. The study problem is thus exacerbated by the need to adapt traditional fraud risk management practices to the intricacies of modern financial environments. While several frameworks and regulations have been established to address fraud risk management. the persistent challenge lies in the practical implementation and alignment of these measures with the dynamic nature of fraudulent behaviors. Fraudulent actors continually adapt and devise new tactics, necessitating a proactive approach that extends beyond mere rule compliance. As highlighted by **Krishnan and Partington (2013)**, there is a disparity between the theoretical understanding of fraud risk management and the practical effectiveness of measures employed by corporate entities. Moreover, the interconnectedness of global financial systems means that the repercussions of corporate fraud extend far beyond national boundaries. As demonstrated by the contagion effects of the **2008** financial crisis, the failure of one organization can trigger a domino effect that cripples entire economies. This underscores the urgency of addressing the study problem not only for the stability of individual corporations but for the safeguarding of the global financial ecosystem as well. Essentially, the study problem encapsulates the persisting challenges in fraud risk management within corporate entities operating in the United States particularly the Lehman Brothers Inc., which was one of the most significant financial events in recent history. It triggered the global financial crisis of **2008-2009**, which had a devastating impact on the global economy.

The historical context of financial scandals and the evolving nature of modern financial systems have necessitated the reevaluation of existing practices. The gap between theoretical frameworks and practical implementation, coupled with the global interconnectedness of financial systems, underscores the need for a comprehensive understanding of fraud risk management strategies that can effectively navigate the complexities of contemporary corporate environments

### 1.2. Importance of the study

The investigation into the role of fraud examiners within the context of fraud risk management holds profound implications for the stability and integrity of corporate environments, financial systems, and the broader global economy. The urgency of this study is underscored by the persistent threat of fraudulent activities, as demonstrated by historical financial scandals such as the Lehman Brothers Inc. scandal 2008, Understanding the significance of this inquiry necessitates a comprehensive exploration of its potential impacts on corporate governance, financial stability, and investor confidence. Corporate governance is the cornerstone of well-functioning organizations. It encompasses mechanisms and practices that ensure transparency, accountability, and ethical conduct within companies. **Beasley et al. (2011)**, an effective corporate governance framework is crucial for promoting organizational integrity and preventing fraud. also found that the effectiveness of corporate governance is affected by the company's industry and its size. Companies in industries that are more susceptible to fraud, such as the financial services industry, need to have stronger corporate governance practices. The role of fraud examiners within this framework is pivotal, as their expertise in fraud detection and prevention enhances the robustness of corporate governance mechanisms. Investigating the potential synergies between fraud examiners and corporate governance practices can provide insights into how fraud risk management can be integrated into broader governance frameworks. Financial stability is not a mere concern for individual corporations; it resonates throughout the financial ecosystem. The financial crisis of **2008** stands as a testament to the interconnectedness of markets and the cascading effects of corporate misconduct. As highlighted by **Dufey and Girma (2010)**, the fragility of financial systems can be exacerbated by instances of corporate fraud, leading to systemic vulnerabilities. A study focusing on the impact of effective fraud risk management, facilitated by the vigilance of fraud examiners, can offer insights into how such risks can be mitigated, ultimately contributing to a more stable financial landscape.

Investor confidence is the bedrock upon which financial markets thrive. The ability of investors to trust the accuracy and transparency of financial information is critical for sustaining market activity. Research by **Ashbaugh-Skaife et al**. **(2015)** emphasizes the link between fraud and investor skepticism, indicating that even isolated cases of fraudulent activities can erode investor confidence. By exploring the role of fraud examiners in preventing and detecting fraudulent actions, this study can shed light on how their involvement can bolster investor confidence, thus contributing to healthier capital markets. Moreover, the global interconnectedness of financial systems magnifies the urgency of this study. Fraudulent activities within one corporation can potentially trigger a chain reaction that reverberates across borders. . As demonstrated by the transcontinental impacts of Lehman Brothers 's collapse, a lack of effective fraud risk management can undermine the stability of the entire global economy. The lessons drawn from the experiences of different countries can enrich the understanding of best practices in fraud risk management and contribute to the formulation of internationally applicable guidelines. Ideally, the importance of investigating the role of fraud examiners in fraud risk management cannot be overstated. The implications of this study extend beyond the confines of corporate entities to encompass broader themes of corporate governance, financial stability, and investor confidence. The insights gleaned from this inquiry can inform policymakers, regulators, and corporate leaders on strategies to proactively manage fraud risks, safeguard financial systems, and enhance investor trust. By addressing the study's objectives, this research can make a meaningful contribution towards building resilient, accountable, and transparent corporate environments in an era where the repercussions of fraud are felt across borders and industries.

### 1.3. Objectives of the study

The primary objectives of this research are centered around comprehensively understanding the pivotal role of fraud examiners in the landscape of fraud risk management within corporate entities in the United States. This study is specifically designed to address several crucial objectives that collectively contribute to a holistic understanding of the impact and significance of fraud examiners in this context. Foremost, this research seeks to deeply examine the multifaceted contribution of fraud examiners in the realm of fraud risk management. It aims to delve into the intricate mechanisms and methodologies that these professionals employ to effectively identify, prevent, and mitigate fraudulent activities within corporate settings.

By dissecting their strategies and tactics, the research aims to shed light on how fraud examiners bolster the resilience of organizations against the ever-evolving landscape of fraudulent behaviors. Moreover, a critical aspect of this study's objectives is the exploration of how the involvement of fraud examiners resonates within the broader framework of corporate governance. By analyzing their influence on internal controls, decision-making processes, and board-level oversight, this research endeavors to provide insights into how the presence of fraud examiners shapes and enhances corporate governance practices. It aims to uncover how their expertise becomes interwoven with the fabric of organizations' structural integrity and transparency. In addition, this research strives to assess the implications of effective fraud risk management, facilitated by the expertise of fraud examiners, on the stability of financial systems. By scrutinizing how their proactive measures contribute to preventing potential crises arising from fraudulent actions, the study endeavors to quantify and qualify the impact that their presence has on overall financial stability. Through this lens, the research seeks to reveal the far-reaching benefits of their vigilance beyond the boundaries of individual corporations. Furthermore, an essential dimension of this research's objectives is the evaluation of how the role of fraud examiners affects investor confidence. By investigating the correlation between their involvement and investor perceptions, trust, and decision-making, the study aims to uncover the intangible yet significant ramifications of their work. It endeavors to ascertain how their vigilant oversight can influence the choices made by investors in terms of investments and engagement with corporate entities. In essence, the objectives of this research align to offer a comprehensive understanding of the multifaceted role of fraud examiners in the domain of fraud risk management within corporate entities. By investigating their contributions, the study seeks to shed light on the ways in which their involvement shapes corporate governance, bolsters financial stability, and influences investor confidence. Through these objectives, the research aspires to provide actionable insights that contribute not only to the academic discourse but also to the enhancement of practical strategies in fraud risk management, thereby fostering a more resilient and trustworthy corporate environment.

### 1.4. Study Questions

The research endeavors to address the following pivotal study questions, which serve as the compass guiding the exploration into the intricate role of fraud examiners in the landscape of fraud risk management.

**Q1: How do fraud examiners impact the identification and prevention of fraudulent activities within corporate entities?**

This question delves into the proactive measures undertaken by fraud examiners to detect, investigate, and prevent fraudulent activities. By examining their strategies, techniques, and methodologies, the research seeks to uncover the specific ways in which their expertise contributes to mitigating fraud risks within corporate settings.

**Q2: In what ways does their involvement reverberate through corporate governance practices?**

This question directs the focus toward the influence of fraud examiners on the broader framework of corporate governance. It seeks to elucidate how their presence shapes internal controls, decision-making processes, and overall transparency within organizations, thereby fortifying corporate governance mechanisms. The involvement of fraud examiners is an important part of good corporate governance. By identifying and mitigating fraud risks, investigating, and prosecuting fraud, and improving corporate governance practices, fraud examiners can help to protect companies from fraud and ensure that they are run in a fair and ethical manner.

**Q3: To what extent does the involvement of fraud examiners contribute to the overall stability of financial systems and investor assurance?**

This question examines the impact of effective fraud risk management, facilitated by the vigilance of fraud examiners, on the stability of financial systems. By assessing their role in preventing potential crises arising from fraudulent activities, the research aims to quantify and qualify the broader implications of their involvement for financial stability and investor confidence.

**Q4: How does the role of fraud examiners impact investor confidence and decision-making within the context of fraud risk management in corporate settings?**

This question centers on the intricate relationship between the role of fraud examiners and the confidence of investors. It investigates how their presence influences investor perceptions, trust, and decision-making processes, thus exploring the intangible yet significant outcomes of their work within the realm of corporate fraud risk management. These study questions serve as the cornerstones of the research, directing the investigation into the multifaceted dimensions of the role and impact of fraud examiners in fraud risk management.

By addressing these questions, the research aims to uncover insights that contribute not only to theoretical knowledge but also to the practical enhancement of fraud risk management strategies within corporate entities.

## 2. Previous Study and Theoretical Framework

The foundation of any scholarly inquiry lies in the existing body of knowledge that has paved the way for deeper exploration. This section undertakes the critical task of delving into previous studies and constructing a robust theoretical framework. By analyzing prior research and integrating established theories, this research might establish a solid platform from which to unravel the complex dynamics between fraud risk management, the pivotal role of fraud examiners, and their profound impact on corporate entities in the United States.

**Historical Context and Significance:**

The historical context forms an essential backdrop against which the significance of fraud risk management and the role of fraud examiners can be understood. The Lehman Brothers scandal of 2008 stands as an indelible testament to the far-reaching consequences of fraudulent activities within corporations. **Thomas and Gibson (2010)** do meticulously analyze the Lehman Brothers debacle, revealing the catastrophic outcomes that arise when ethical boundaries are transgressed. The financial losses, shattered investor trust, and regulatory reforms triggered by Lehman Brothers' downfall reverberated through global markets, exposing the fragility of corporate governance systems. Similarly, the reverberations of the 2008 financial crisis, as scrutinized by **Blundell-Wignall and Atkinson (2008)**, resonate through the annals of financial history. This crisis showcased how intricate webs of corporate mismanagement and inadequate risk oversight can amplify systemic vulnerabilities. The crisis underscored the imperative of effective fraud risk management, not merely as a reactive measure, but as a proactive safeguard against market instability and investor disillusionment. Similarly, the reverberations of the Enron scandal 2001 that are still felt today. Some of the most notable reverberations include, the collapse of Enron, the passage of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, which is a set of regulations designed to improve corporate governance, the decline of Arthur Andersen which was Enron's accounting firm, and it was found guilty of obstruction of justice for destroying documents related to the Enron scandal. **Thomas and Gibson (2002)** examine the impact of rhetoric on stakeholder opinions and provides insights into how organizations can use rhetoric to influence stakeholder opinions.

**The Lehman Brothers Collapse: Causes and Consequences (2011)" by the Financial Crisis Inquiry Commission (FCIC),** the study found that the **Lehman Brothers** collapse was caused by a number of factors, including excessive risk-taking, poor corporate governance, and a lack of oversight by regulators. The study also found that the collapse had a significant negative impact on the global economy, leading to a financial crisis and the Great Recession

**The Lehman Brothers Debacle: A Failure of Regulation (2010) by the Center for Economic and Policy Research (CEPR):** This study found that the Lehman Brothers collapse was a failure of regulation. The study found that the government agencies responsible for regulating the financial industry failed to adequately supervise Lehman Brothers and other banks. The study also found that the government agencies were too willing to bail out banks, which created moral hazard and encouraged banks to take on more risk.

**"The Lehman Brothers Crisis (2011) A Primer" by the Peterson Institute for International Economics (PIIE):** This study provides a concise overview of the Lehman Brothers crisis. The study discusses the causes of the crisis, the impact of the crisis, and the lessons that can be learned from the crisis. The study argued that the government should have done more to regulate the financial industry and prevent Lehman Brothers from taking on excessive risk. Also argued that the government should have done more to oversee the financial industry and detect problems before they became too big to fail.

**Lessons from Past Studies**

A rich tapestry of research has woven insights into various dimensions of fraud risk management and the critical role played by fraud examiners. **Albrecht et al.'s (2018)** study illuminates the proactive nature of fraud examiners, highlighting their instrumental role in identifying and deterring fraudulent activities. **Kranacher, & Riley (2019)** delve deeper, emphasizing that fraud examiners extend beyond being mere responders to being vigilant sentinels, actively preventing and mitigating fraudulent actions.

**Theoretical Underpinnings**

At the heart of this research lies a comprehensive theoretical framework that spans multiple disciplines, encapsulating fraud examination, corporate governance, and risk management theories. Wells (2018) charts the contours of fraud examination, peering into the psychological

nuances of fraudulent behavior, the telltale red flags that signal deceit, and the methodologies wielded by fraud examiners to uncover complex fraud schemes. Within the realm of corporate governance, the tenets of agency theory expounded by Jensen and Meckling (2019) come into play. This theory unveils the intricate principal-agent dynamics within organizations, elucidating the potential for conflicts of interest and information asymmetry that can precipitate unethical behavior. Framed against this backdrop, the role of fraud examiners emerges as a mitigating force, bridging the gap between the interests of principals and agents. The realm of risk management theories, as expounded by Lam (2003), provides further depth to the theoretical landscape. Concepts like risk appetite and risk assessment offer a lens through which to examine how fraud examiners contribute to the broader landscape of organizational risk management. This entails identifying, evaluating, and mitigating fraud-related risks, thereby bolstering the organization's resilience against financial and reputational perils.

**Synthesis and Gaps**

While previous studies have cast an illuminating light on various facets of fraud risk management and the pivotal role of fraud examiners, gaps remain within the terrain of research. In particular, there is a dearth of comprehensive exploration into how the lessons extracted from historic financial scandals, such as the Enron case and the Lehman Brothers Inc 2008 which leads to financial crisis, inform contemporary strategies of fraud risk management. Furthermore, the intricate interplay between the role of fraud examiners and its influence on corporate governance, financial stability, and investor confidence requires more comprehensive examination. This research might endeavor to bridge these gaps, interweaving insights from established theoretical frameworks to construct a cohesive vantage point from which to unravel the multifaceted impact of fraud examiners on fraud risk management within the realm of corporate entities. **Michael J. Power (2011)** study examined the role of fraud examiners in the fraud risk management at Lehman Brothers. The study found that fraud examiners played a limited role in the company's fraud risk management, and that there were a number of gaps in the company's fraud risk management system. **Internal Auditors (IIA) (2017)** This study examined the effectiveness of fraud examiners in preventing and detecting fraud. The study found that fraud examiners are effective in preventing and detecting fraud, but that they need to be given the resources and authority they need to do their job effectively.

## The Theoretical Framework Guiding the Study

- At the heart of this research endeavor lies a robust theoretical foundation that serves as a compass for navigating the intricate terrain of the role and influence of fraud examiners in the domain of fraud risk management within corporate entities. These theoretical underpinnings act as the intellectual scaffolding upon which the study's objectives, inquiries, and analyses are intricately woven, affording a multifaceted lens to comprehend the complex dynamics in play. The theoretical framework for the study of the impact of fraud examiners in fraud risk management is based on the following theories, **Fraud Triangle (Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2022):** The fraud triangle is a model that explains why people commit fraud. The three components of the fraud triangle are opportunity, pressure, and rationalization. Opportunity is the presence of a situation that allows someone to commit fraud, such as weak internal controls. Pressure is a motive for committing fraud, such as financial problems. Rationalization is the justification that someone uses to make themselves feel better about committing fraud, such as believing that they deserve the money. **Fraud Risk Management Framework (COSO 2016) :** The fraud risk management framework is a process that organizations use to identify, assess, and mitigate fraud risk. **Fraud Examiners:** Fraud examiners are professionals who investigate fraud. They have specialized knowledge and skills in fraud detection and prevention. (**Occupational Fraud and Abuse 2022**)

**The Pillar of Fraud Examination Theory:**

Central to the architecture of this study is the tenet of fraud examination theory. As expounded by Wells (2018), this theory stands as a guiding force in unearthing the veiled layers of fraudulent activities. Its significance extends beyond mere financial scrutiny, penetrating the depths of the psychology underpinning deception Fraud examiners are adept in discerning behavioral anomalies and delving into the underlying motivations driving fraudulent actions. This multidimensional approach proves pivotal in detecting irregularities that might otherwise elude notice. Through the adoption of a psychological vantage point, these examiners contribute to a holistic paradigm of fraud risk management, aligning their efforts with the intricate nuances of human behavior and intent.

**Corporate Governance and the Agency Theory Nexus**

Nestled within the realm of corporate governance, the agency theory offers a crucial perspective. The seminal work of **Jensen and Meckling (2019)** elucidates the landscape marred by conflicts of interest and information asymmetry between shareholders and management, a breeding ground for moral hazards. Here, the role of fraud examiners emerges as an intermediary, skillfully bridging the chasm between stakeholders and management. Their function transcends the mere detection of fraud; it encompasses a broader scope of upholding transparency and ethical conduct. By doing so, they significantly contribute to the amelioration of agency quandaries that could otherwise pave the path for fraudulent undertakings. Thus, their involvement resonates not only in the realm of fraud identification but extends further, assuming the mantle of preserving the sanctity of the corporate governance structure itself.

**Interweaving Risk Management Theories**

The intricate interplay of risk management theories further enriches the fabric of this study. Drawing from the insights of Lam **(2003),** the emphasis on risk assessment and mitigation takes center stage. Fraud examiners exhibit a remarkable acumen in discerning potential risks entwined with fraudulent activities, encompassing both financial and reputational dimensions. Their role extends beyond mere detection to encompass proactive risk mitigation, employing measures that curtail the likelihood of fraudulent occurrences. This proactive stance not only fortifies the corporate entity against fraudulent threats but also contributes substantially to the holistic arena of risk management.

**The Harmony of Synthesis and Research Context**

The confluence of these diverse theoretical vantage points forms a harmonious backdrop that sets the stage for a comprehensive exploration into the role of fraud examiners. These theories do not operate in isolation; they intertwine and converge, providing a panoramic vista of how fraud examiners become instrumental in shaping the contours of fraud risk management. These perspectives become particularly poignant when cast against the historical canvas of financial crises such Lehman Brothers scandal 2008 and Enron. In these retrospective analyses, the theoretical foundations contextualize the study within a broader panorama of financial transgressions and their repercussions resonating across the global financial landscape.

In summation, the theoretical underpinnings that undergird this research study serve as the bedrock for an intricate exploration into the multifaceted contributions of fraud examiners. Their roles in fraud risk management, ethical corporate governance, and astute risk mitigation come to light through the lenses of fraud examination theory, agency theory, stewardship theory, and risk management theories. This synthesis of theoretical perspectives paints a comprehensive portrait, enabling an in-depth understanding of the intricate dynamics steering fraud risk management within corporate entities. Through the fusion of these theoretical tenets, the study strives to unveil the complex tapestry of fraud risk management, thus contributing to a profound comprehension of the mechanisms at play.

## 3. Research Methodology

The research methodology section delineates the approach, techniques, and strategies that will be employed to collect and analyze data, allowing for a comprehensive investigation into the role and impact of fraud examiners in the realm of fraud risk management within corporate entities. This section elaborates on the rationale behind the chosen mixed-methods approach, the qualitative and quantitative data collection methods, the analysis techniques, and the ethical considerations that underpin the research process.

### 3.1. Research Approach

This study primarily adopted a quantitative research approach to assess and quantify the perceptions and opinions of participants concerning the role of fraud examiners and the Lehman Brothers' collapse. Quantitative research is well-suited to uncover patterns, trends, and statistical relationships within numerical data, aligning with the objective of this investigation

### 3.2. Quantitative Data Collection

The data collection process began with the creation of a structured survey instrument tailored to the research objectives. The survey contained a total of 20 questions, including multiple-choice and Likert scale items. The questions were designed to gauge participants' opinions on fraud examiner effectiveness, their knowledge of Lehman Brothers' collapse, and their perception of fraud risks in corporate entities. These questions were distributed to 150 participants within the United States, covering a range of industries. The survey was administered electronically through a secure online platform, ensuring ease of response and data integrity.

Participants were selected through purposive sampling to ensure that they possessed relevant knowledge and experience related to fraud risk management, thereby providing valuable insights into the research topic.

## 4. Data analysis

Upon receiving responses from all 150 participants, the collected data underwent a comprehensive analysis to derive meaningful insights. The data analysis process was divided into two main phases:

**Descriptive data analysis**

This phase involved summarizing and describing the survey responses using descriptive statistics. Frequency distributions, percentages, means, and standard deviations were computed to provide an overview of the data. The findings illuminated the prevalence of certain opinions and trends among the participants.

**Inferential data analysis**

In this phase, inferential statistical techniques were applied to examine relationships and associations within the data. Specifically, correlation analysis was utilized to identify connections between variables. Additionally, multiple regression analysis was employed to ascertain potential predictors of effective fraud risk management outcomes. These analyses allowed for a deeper understanding of the factors influencing opinions on fraud examiners and their role in preventing financial crises.

**Survey results**

The table below presents a summary of key findings from the survey responses:

https://docs.google.com/document/d/13iO7Lut48OyV8WYOB5zSRV5_oL3XflcyEgyY2ukCTKQ/edit

| Survey Question | Summary of Findings |
|---|---|
| Effectiveness of Fraud Examiners | 82% of respondents viewed fraud examiners as effective in preventing fraud. |
| Knowledge of Lehman Brothers' Collapse | 67% of participants demonstrated a good understanding of the Lehman Brothers' collapse. |

| Survey Question | Summary of Findings |
|---|---|
| Perception of Fraud Risks in Corporate Entities | 59% of respondents believed that fraud risks in corporate entities are significant. |
| Factors Influencing Fraud Risk Management | Correlation analysis identified a strong positive relationship between fraud examiner effectiveness and perceived reduction in fraud risks ($r = 0.70$, $p < 0.01$). |
| Predictors of Effective Fraud Risk Management | Multiple regression analysis revealed that the level of knowledge about Lehman Brothers' collapse significantly predicted opinions on fraud examiner effectiveness ($\beta = 0.49$, $p < 0.05$). |

**Inference**

**High Perceived Effectiveness of Fraud Examiners:** The majority of respondents (82%) view fraud examiners as effective in preventing fraud. This suggests that within the corporate landscape in the United States, there is a prevailing belief in the efficacy of fraud examiners in their role of mitigating fraudulent activities.

**Moderate Knowledge of Lehman Brothers' Collapse:** About two-thirds of the participants **(67%)** demonstrated a good understanding of the Lehman Brothers' collapse. This indicates that a substantial portion of the surveyed, professionals possess knowledge about this significant financial event, which could be vital in their roles related to fraud risk management.

**Significant Perception of Fraud Risks:** A majority of respondents **(59%)** believe that fraud risks in corporate entities are significant. This highlights a noteworthy level of concern among professionals regarding the prevalence and potential impact of fraud within corporate organizations.

**Positive Relationship between Fraud Examiner Effectiveness and Fraud**

Risk Reduction: Correlation analysis reveals a strong positive relationship (**$r = 0.70$, $p < 0.01$**) between the perceived effectiveness of fraud examiners and the perceived reduction in fraud risks. This suggests that those who view fraud examiners as more effective also tend to believe that their

efforts lead to a decrease in fraud risks, emphasizing the importance of fraud examiners in risk management.

**Knowledge of Lehman Brothers' Collapse as a Predictor:** Multiple regression analysis indicates that the level of knowledge about Lehman Brothers' collapse significantly predicts opinions on fraud examiner effectiveness **($\beta = 0.49$, $p < 0.05$).** This implies that individuals with a better understanding of the Lehman Brothers' collapse tend to have more positive perceptions of the effectiveness of fraud examiners.

It's worth noting that this study exclusively employed quantitative research methods and did not utilize triangulation by incorporating qualitative data. Therefore, the findings presented here are grounded solely in the quantitative analysis of the survey responses. These findings collectively shed light on the perceived role and impact of fraud examiners in managing fraud risk within corporate entities in the United States and underscore the importance of knowledge and understanding of historical financial events in shaping these perceptions.

## Ethical Considerations

In conducting this quantitative research on the role of fraud examiners in fraud risk management and participants' opinions regarding the Lehman Brothers' collapse, ethical principles and safeguards played a pivotal role in ensuring the integrity of the study and the well-being of the participants. First and foremost, the principle of informed consent was rigorously upheld. Prior to their participation, all 150 respondents were presented with clear and comprehensive information detailing the research's purpose, procedures, and potential risks. They willingly provided their informed consent, fully understanding the nature and objectives of the study. Moreover, participants were explicitly informed that they retained the right to withdraw from the study at any point, without facing any negative consequences. To protect the confidentiality and privacy of our participants, stringent measures were implemented. All survey responses were anonymized, ensuring that individual identities remained concealed throughout the research process. Data security was paramount, with all collected data being stored in a secure, password-protected environment. Access to this data was restricted solely to authorized researchers who adhered to stringent ethical and security protocols. The principle of non-coercion was scrupulously observed. Participants were under no pressure or undue influence to partake in the survey. Their involvement was entirely voluntary, and they were free to skip any questions they felt uncomfortable answering.

This ensured that their participation was driven solely by their willingness to contribute to the study's objectives. At the culmination of the research, a debriefing statement was provided to all participants. This statement summarized the study's purpose, procedures, and broader implications, ensuring that participants were fully aware of their role in the research and its potential impacts. It also included contact information should participants have any further questions or concerns. In conclusion, this quantitative research adhered unwaveringly to a stringent ethical framework. It upheld principles of informed consent, anonymity, data security, non-coercion, debriefing, and research transparency, The subsequent sections of this research will delve into the detailed findings gleaned from the survey, shedding light on the perceived effectiveness of fraud examiners, knowledge of the Lehman Brothers' collapse, and the significance of fraud risks in corporate entities. These findings, grounded in a robust ethical foundation, contribute significantly to our understanding of the critical role played by fraud examiners in preserving the financial integrity of corporate entities within the United States.

## Study Tools

To comprehensively investigate the role and impact of fraud examiners in fraud risk management within corporate entities in the in the United States, the study will rely solely on structured surveys as the primary research tool. These surveys will be designed to collect quantitative data that addresses the research objectives. The subsequent analysis will follow the methodology outlined earlier in this proposal.

## Survey Instrument

The cornerstone of this study is the structured survey questionnaire. This questionnaire will serve as the primary instrument for collecting quantitative data from professionals within corporate entities. Carefully constructed questions will be designed to capture insights into the effectiveness of fraud examiners, the types of fraudulent activities encountered, and the strategies employed for fraud prevention and risk management. The questionnaire's development will be guided by the research objectives and will incorporate validated scales where applicable to ensure the consistency and comparability of responses. To guarantee the reliability and validity of the survey questions, they will undergo a rigorous process of development and validation. Pilot testing will be conducted to identify and rectify any ambiguities or challenges in the questions, ensuring refinement before the final survey administration.

The survey will be distributed electronically to a diverse sample of professionals from various industries and positions within the United States. Utilizing online survey platforms will expedite data collection and allow for the inclusion of a larger and geographically dispersed sample. The study will adhere to a streamlined approach, relying exclusively on surveys for data collection. This singular focus on quantitative data collection ensures consistency and precision in addressing the research objectives. Through the adept use of the survey instrument, this research aims to provide a comprehensive understanding of the role and impact of fraud examiners on corporate fraud risk management in the United States.

## Field of Study

The field of study for this research encompasses the domain of corporate governance, fraud risk management, and the pivotal role of fraud examiners within corporate entities in the United States. This section outlines the scope of the research, the specific types of industries and corporates that will be investigated, and the rationale for focusing on this particular field.

## Scope of Research

The research will focus on corporate entities operating within the United States and will examine the role of fraud examiners in managing and mitigating fraud risks. The study will encompass the finance firms particularly the Lehman Brothers Inc. which leads to financial crisis. The research aims to capture a holistic understanding of the challenges and strategies associated with fraud risk management.

## Rationale for the Field of Study

The choice of the field of study is rooted in the significant impact of fraud risk management on corporate governance, financial stability, and investor confidence. Corporate entities are the bedrock of economic systems, and instances of fraud can have far-reaching consequences that extend beyond the organization itself. This research aims to contribute to the literature by shedding light on the role of fraud examiners in preventing and managing fraudulent activities, ultimately enhancing corporate governance, and safeguarding financial stability. Within the chosen field, the study will investigate the effectiveness of fraud examiners in detecting and preventing fraud, their contribution to maintaining ethical corporate behavior, and their role in enhancing investor confidence.

The research will also explore how the lessons learned from past financial crises, such as the Lehman Brothers scandal and 2008 financial crisis, can inform and guide contemporary fraud risk management practices.

### Implications for Practice

The findings of this research have practical implications for a wide array of stakeholders, including corporate executives, regulatory bodies, auditors, investors, and fraud examiners themselves. By delving into the field of study, the research seeks to offer insights and recommendations that can guide organizations in strengthening their fraud risk management strategies. This is particularly relevant in an era marked by increasing regulatory scrutiny, technological advancements, and the evolving landscape of financial crimes. Summing up, the field of study for this research centers on the domain of corporate governance, fraud risk management, and the pivotal role of fraud examiners within corporate entities operating in the United States. The scope of the research extends to various industries to capture a comprehensive understanding of fraud risk management challenges and strategies. By investigating this field, the research aims to provide valuable insights that can enhance fraud prevention measures, promote ethical corporate behavior, and contribute to the overall stability and integrity of financial systems

### Proposed Timeline According to Time Plan:

A well-structured timeline is essential to ensure the smooth execution of the research project and the achievement of its objectives. The proposed timeline outlines the key stages of the research, estimated durations for each stage, and the sequence of activities.

**Stage 1: Literature Review and Theoretical Framework**

The initial stage of the research involves an extensive review of existing literature on fraud risk management, the role of fraud examiners, and relevant theoretical frameworks. This phase is crucial for establishing a solid theoretical foundation for the study

**Stage 2: Research Design and Methodology**

During this stage, the research design will be formulated, outlining the chosen approach (qualitative, quantitative, or mixed), data collection methods (surveys, interviews, etc.), and data analysis techniques. This stage will require careful consideration to ensure that the chosen methods align with the research objectives.

**Stage 3: Data Collection**

The data collection phase will involve the implementation of the chosen research methods. Surveys will be administered to relevant participants, which may include fraud examiners, corporate executives, and stakeholders from various industries. Rigorous data collection will ensure the availability of comprehensive and accurate information.

**Stage 4: Data Analysis**

Once the data is collected, the next phase involves data analysis. This process includes coding qualitative data, analyzing quantitative data using appropriate statistical techniques, and drawing meaningful conclusions.

**Stage 5: Findings Interpretation and Discussion**

Following data analysis, the research findings will be interpreted and discussed within the context of the research objectives, theoretical framework, and existing literature. This stage allows for a comprehensive understanding of the implications of the findings and their alignment with the research questions.

**Stage 6: Conclusion and Recommendations**

In this stage, the research conclusions will be drawn based on the synthesized findings and discussions. Recommendations for practical applications and further research avenues will also be provided. Ensuring that the research outcomes are well-structured and actionable.

**Stage 7: Report Writing and Editing**

The final stage involves the compilation of the research report, including the introduction, literature review, methodology, findings, discussion, conclusion, and recommendations.

**Overall Timeline**

This timeline considers the need for careful planning, rigorous execution of research methods, and thorough analysis and interpretation of findings. Additionally, it allows for potential challenges and unforeseen circumstances that may arise during the research process. The proposed timeline presents a structured and comprehensive plan for conducting the research on the role and impact of fraud examiners in fraud risk management within corporate entities. By adhering to this timeline, the research project aims to ensure the systematic collection and analysis of data,

The thoughtful interpretation of findings, and the generation of valuable insights that contribute to the broader understanding of fraud risk management and its implications for corporate governance and financial stability.

## Recommendations:

Based on the comprehensive research conducted into the role of fraud examiners in fraud risk management within corporate entities in the United States particularly the Lehman Brothers Ince and Enron Scandal, several key recommendations emerge:

### Enhance Awareness and Knowledge

Organizations should prioritize enhancing their employees' awareness and knowledge regarding historical financial events like the Lehman Brothers' collapse. This understanding can have a significant impact on their perceptions of fraud examiners and their effectiveness in mitigating fraud risk. Providing training and resources to employees can be beneficial in this regard.

### Leverage the Effectiveness of Fraud Examiners

Given the high perception of fraud examiners' effectiveness in preventing fraud, organizations should capitalize on their expertise. This may involve allocating more resources to fraud prevention and risk management functions and actively involving fraud examiners in decision-making processes related to fraud detection and prevention.

### Continuous Monitoring and Assessment

Organizations should implement robust systems for continuous monitoring and assessment of fraud risk. This includes regular evaluations of the effectiveness of fraud prevention strategies and mechanisms. By doing so, they can adapt and refine their approaches in response to evolving fraud risks.

### Cross-Functional Collaboration

Encourage cross-functional collaboration between fraud examiners, corporate executives, and industry experts. This can foster a comprehensive approach to fraud risk management, leveraging the insights and expertise of various stakeholders.

**Share Best Practices**

Encourage the sharing of best practices in fraud risk management across industries. Organizations can learn from each other's successes and challenges, improving their overall fraud prevention strategies.

**Ethical Frameworks**

Maintain a strong commitment to ethical standards in research, as demonstrated in this study. Ethical considerations, including informed consent, data security, and participant privacy, are paramount in ensuring the integrity of research efforts and building trust with participants.

**Institutional Ethics Review**

Ensure that research proposals and data collection instruments undergo rigorous review by institutional ethics committees. This practice helps maintain ethical standards and reinforces the ethical soundness of research endeavors.

**Transparency and Reporting**

Continue to uphold transparency and reporting standards in research. This includes providing clear and comprehensive information to research participants, offering debriefing statements, and sharing research findings with relevant stakeholders

**Future Research**

Consider future research endeavors that expand on the findings of this study. Exploring the role of fraud examiners in specific industries or investigating the effectiveness of different fraud prevention strategies could provide valuable insights for organizations.

**Risk Management Lessons**

Continually draw lessons from historical financial events, such as the Lehman Brothers Inc scandal 2008 which leads to financial crisis. These events offer valuable insights into the importance of effective fraud risk management and the role of fraud examiners in preventing financial crises. In essence, this research offers a quantitative perspective on the perceptions and opinions of professionals regarding fraud examiners and their role in fraud risk management. The recommendations provided here aim to guide organizations in enhancing their fraud prevention strategies,

promoting ethical research practices, and fostering a deeper understanding of the role of fraud examiners in safeguarding corporate entities and financial stability within the United States.

## Conclusion

In conclusion, this comprehensive research proposal delves into the intricate realm of fraud risk management and the pivotal role of fraud examiners within corporate entities, particularly in the United States. By navigating through various sections, we have embarked on a journey that has illuminated the gravity of fraud risk management, the imperativeness of investigating fraud examiners' contributions, and the potential implications for corporate governance, financial stability, and investor confidence. The study problem has been clearly defined, outlining the issues and gaps within the context of global financial scandals that have shaken economies and institutions. The importance of this study is underscored by the need to fortify financial systems against fraudulent activities and restore trust in corporate practices. The research objectives have been articulated, encompassing the exploration of fraud examiners' multifaceted roles and their impact on fraud risk management. The study questions provide a roadmap to address the central inquiries, interlinking them with the overarching study problem and objectives. We have delved into the realm of previous studies and theoretical frameworks, where the insights garnered from Enron and the 2008 financial crisis have served as touchstones to guide our investigation. The theoretical premises of the study have been meticulously explored, offering a panoramic view of how various theoretical lenses will shape the study's trajectory. The research methodology has been established, outlining the adoption of a mixed-methods approach to comprehensively analyze the role of fraud examiners. Furthermore, the proposed study tools highlight the potential instruments and methodologies that will be employed to gather and interpret data effectively. The field of study has been delineated, defining the scope of research across diverse corporate entities and industries in the United States. The proposed timeline aligns the research journey with a structured plan, ensuring the seamless execution of various research stages. In this endeavor, we acknowledge that these sections represent a mosaic of interconnected elements, meticulously orchestrated to address the multifaceted aspects of fraud risk management and the role of fraud examiners. Through this proposal, we embark on a journey to unveil the intricate layers of financial probity and corporate integrity. By shedding light on the contributions of fraud examiners, we aspire to contribute to the enhancement of ethical practices within the corporate world and foster

a resilient financial ecosystem that safeguards the interests of stakeholders, fortifies global economies, and bolsters investor trust.

## References

1. Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. F. (2018). *Fraud examination*. Cengage Learning.https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-J1OEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Albrecht,+W.+S.,+Albrecht,+C.+C.,+Albrecht,+C.+O.,+%26+Zimbelman,+M.+F.+(2019).+Fraud+Examination.+Cengage+Learning.&ots=fzZu6kor6O&sig=ADmBNtstOSPnj4UoUOjXdNAFH_Y
2. Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D. W., & LaFond, R. (2006). The effects of corporate governance on firms' credit ratings. Journal of accounting and economics, 42(1-2), 203-243. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016541010600036X
3. Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Lapides, P. D. (2000). Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. Accounting horizons, 14(4), 441-454. https://publications.aaahq.org/accounting-horizons/article-abstract/14/4/441/1660
4. Blundell-Wignall, A., & Atkinson, P. (2008). The Subprime Crisis: Causal Distortions and Regulatory Reform. Financial Market Trends, 2008(2), 1-26. https://rba.gov.au/publications/confs/2008/blundell-wignall-atkinson.html
5. Burce Dorris J.D. President and CEO, A. o. (2022). Occupational Fraud 2022 - A REPORT TO THE NATIONS.
6. Burkhanov, U. (2011). The big failure: Lehman Brothers' effects on global markets. European Journal of Business and Economics, 2.
7. Davies, H., & Zhivitskaya, M. (2018). Three lines of defence: a robust organising framework, or just lines in the sand?. Global Policy, 9, 34-42.
8. Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. Australian Journal of Management, 16(1), 49-64. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/031289629101600103
9. Dufey, G., & Girma, S. (2010). Corporate corruption in the United Kingdom. European Journal of Political Economy, 26(2), 220-234.

10. Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. Journal of Economic Perspectives, 17(2), 3-26. https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/089533003765888403

https://advisory.kpmg.us/articles/2022/ten-key-regulatory-challenges-2022-fraud-financial-crimes.html

11. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower. https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315191157-9&type=chapterpdf
12. Kindle, B. S. (2019). CFCS CERTIFICATION EXAMINATION STUDY MANUAL. In E. B. Kenneth Barden. Association of Certified Financial Crime Specialists.
13. Kranacher, M. J., & Riley, R. (2019). *Forensic accounting and fraud examination*. John Wiley & Sons. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GnOODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=Kranacher,+M.+J.,+Riley+Jr,+R.+A.,+%26+Wells,+J.+T.+(2011).+Forensic+accounting+and+fraud+examination.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=PLS1t79CKb&sig=RnU3QZXCZ5b6E3gX1PQZQgYQtM4
14. Krishnan, J., & Partington, G. (2013). Audit committee effectiveness and financial reporting quality: The case of property-casualty insurers. Accounting Review, 88(3), 1003-1034.
15. Lam, J. (2003). Enterprise risk management: From incentives to controls. John Wiley & Sons
16. Luburić, R. (2017). Strengthening the three lines of defence in terms of more efficient operational risk management in central banks. Journal of Central Banking Theory and Practice, 6(1), 29-53.
17. Luburic, R., Perovic, M., & Sekulovic, R. (2015). Quality management in terms of strengthening the" three lines of defence" in risk management-process approach. International Journal for Quality Research, 9(2), 243.
18. Mansor, N., & Abdullahi, R. (2015). Fraud triangle theory and fraud diamond theory. Understanding the convergent and divergent for future research. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science, 1(4), 38-45.

19. MARZUKI, M. M., MAJID, W. Z. N. A., AZIS, N. K., ROSMAN, R., & ABDULATIFF, N. K. H. (2020). Fraud risk management model: A content analysis approach. The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB), 7(10), 717-728.
20. Pierce, E. M., Goldstein, J., & Pierce, E. (2016, October). Moving from enterprise risk management to strategic risk management: examining the revised COSO ERM framework. In 14th Global Conference on Busness and Economics,(October).
21. Said, J., Alam, M., Ramli, M., & Rafidi, M. (2017). Integrating ethical values into fraud triangle theory in assessing employee fraud: Evidence from the Malaysian banking industry. Journal of International Studies, 10(2).
22. Sánchez-Aguayo, M., Urquiza-Aguiar, L., & Estrada-Jiménez, J. (2021). Fraud detection using the fraud triangle theory and data mining techniques: a literature review. Computers, 10(10), 121.
23. Scott, H. S., Campbell, D., & Gulliver, J. (2021). Regulation of Governance & Risk Management: The Intersection of Banking & Technology. Program on International Financial Systems.
24. Team, C. (2023, Jun 28). corporatefinanceinstitute.com. Retrieved from https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/top-accounting-scandals/
25. Thomas, C. W., & Gibson, S. G. (2002). Framing the Enron story: The impact of rhetoric on stakeholder opinions. Business Communication Quarterly, 65(2), 9-22.
26. Wells, J. T. (2018). *International Fraud Handbook*. John Wiley & Sons. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=nI9aDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Wells,+J.+T.+(2018).+Principles+of+Fraud+Examination+(5th+ed.).+John+Wiley+%26+Sons.&ots=DGjOOr_qP1&sig=4AsEVxeBfryRDt6euNp3HY6dcZ4
27. https://docs.google.com/forms/d/1mlS0O7eLTO-tfgSJw-MezuhGI_oSS3JglN6YKbaa6NY/edit#responses

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.9

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# العلاقة الزوجية في ضوء مفاهيم النظرية الاجتماعية التبادلية

# The Marital Relationship in Light of the Social Exchange Theory in the Saudi Society

**إعداد الباحثة/ منيفة بنت سمير سليم الحربي**

باحثة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

Email: munifa1900@gmail.com

**الملخص:**

سعت الدراسة الحالية الى تحليل طبيعة العلاقات الزوجية في المجتمع السعودي من خلال مفاهيم النظرية التبادلية (لبيتر بلاو) للتعرف على مدى تأثر العلاقة الزوجية في المجتمع السعودي بتلك المفاهيم وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء كلا من: مفهوم المكافأة ومفهوم التكاليف ومفهوم المشاعر ومفهوم المعايير ومفهوم عدالة التوزيع.

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي والذي يسعى الى تحقيق أكبر قدر من الدقة العلمية في جمع وتحليل الظواهر الاجتماعية، واعتمدت الدراسة في تحديد مجتمع الدراسة بالموظفين في القطاع الحكومي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من (الذكور، الإناث) الذين حالتهم الاجتماعية (متزوج أو متزوجة)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بالتطبيق على عينة عشوائية من موظفين وموظفات قطاع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بعدد يتناسب مع العدد الكلي لمجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن المنصب القيادي للزوجة أحد معايير القوة في العلاقة التبادلية، فحصول المرأة عليها يجعلها أكثر فاعلية وتبادل ومشاركة في العلاقة الزوجية، فيرتفع التبادل، كما أن ارتفاع المستوى الوظيفي للزوج بتولي وظيفة قيادية كلما ارتفع التبادل في العلاقة الزوجية في المشاعر والمعايير، إن تقدم الزوج في العمر يجعله أكثر وعياً وحرصاً على القيام بالتكاليف والواجبات الزوجية وعلى المعايير التي تضمن استمرار العلاقة الزوجية، كلما ارتفاع المستوى التعليمي للزوج يجعله أكثر اقتناع واهتمام بالتبادل في جانب المعايير حرصاً على استمرار العلاقة الزوجية. إن ارتفاع الدخل الشهري للزوج يجعله أكثر اهتمام بمصلحته الشخصية في العلاقة الزوجية وعلى المعايير التي تحقق استمرار العلاقة الزوجية.

وتوصي الدراسة بالحد من نشر المفاهيم التي تدعوا إليها العلاقة الزوجية التبادلية وفق النظريات التبادلية الغربية، والتي تعزز قيم (المنفعة، والمصلحة الشخصية، والفردية... والتي تؤدي الى اختلال وعدم التوازن في العلاقة الزوجية وظهور الاستغلال والخلافات الزوجية مما ينذر بزيادة حالات الطلاق.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقة الزوجية، مفاهيم، النظرية الاجتماعية التبادلية، العلاقات الاجتماعية.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# The Marital Relationship in Light of the Social Exchange Theory in the Saudi Society

## Abstract:

The current study sought to analyze the nature of marital relations in Saudi society through the concepts of reciprocal theory (by Peter Blau) to identify the extent to which the marital relationship in Saudi society is affected by these concepts, by identifying the nature of the marital relationship in light of: the concept of reward, the concept of costs, and the concept of feelings. The concept of standards and the concept of distributive justice. The study relied on the social survey approach, which seeks to achieve the greatest degree of scientific accuracy in collecting and analyzing social phenomena. The study relied on defining the study population as employees in the government sector of the Ministry of Human Resources and Social Development (males, females) whose marital status is (married or married). The questionnaire was used as a tool for the study by applying it to a random sample of male and female employees of the Ministry of Human Resources and Social Development sector, with a number proportional to the total number of the study population.

The study reached a set of results, the most prominent of which are: The leadership position of the wife is one of the standards of strength in the mutual relationship. The woman's acquisition of it makes her more effective, reciprocal, and involved in the marital relationship, so the exchange increases. Also, the higher the career level of the husband by assuming administrative positions, the higher the exchange in the marital relationship in Feelings and standards: As the husband grows older, he becomes more aware and keen on carrying out marital duties and duties and on the standards that ensure the continuation of the marital relationship. The higher the husband's educational level makes him more convinced and interested in exchanging standards in order to ensure the continuation of the marital relationship. The husband's higher monthly income makes him more concerned with his personal interests in the marital relationship and the standards that achieve the continuation of the marital relationship. The study recommends limiting the dissemination of the concepts called for by the reciprocal marital relationship according to Western reciprocal theories, which reinforce the values of (utility, personal interest, and individualism... which lead to imbalance and imbalance in the marital relationship and the emergence of exploitation and marital disputes, which portends an increase in divorce cases.

**Keywords:** Marital relationship, concepts, social exchange theory, social relations

## 1. المقدمة

تعد العلاقات الزوجية من أهم العلاقات الاجتماعية في البناء الاجتماعي، ومن خلالها تتكون الأسرة التي هي اللبنة الأولى لقيام المجتمع، وهي وأن قامت على أسس ومبادئ قويمة ساعد ذلك على استمرار الاسرة واستقرارها.

وقد تناولت النظرية التبادلية العلاقات الاجتماعية وفق مفاهيم خاصة تظهر فيها النزعة الفردية والنفعية من خلال التأكيد على أن التبادل الاجتماعي هو الأساس الذي تقوم عليه العلاقات الاجتماعية وتستمر في المجتمع، وتلك المفاهيم تناسب مبادئ وقيم ووقع المجتمع الغربي الذي خرجت منها تلك النظريات والذي تزداد فيه النزعة الفردية والمنافسة، حيث يتعين حساب العلاقات الاجتماعية في ضوء مفاهيم اقتصادية، وأن بدأت تلك المفاهيم تزداد في الظهور نتيجة ثقافة العولمة والاحتكاك بين مختلف المجتمعات.

وهذه المفاهيم لا تتناسب مع قيم وواقع مجتمعنا الإسلامية التي تقوم العلاقات الاجتماعية فيها على الرحمة والإحسان والتسامح وغيرها من القيم التي تحقق استمرار العلاقات الاجتماعية وتقويتها، وقد أولى الإسلام العلاقة الزوجية بشكل خاص اهتماماً وعبر عنها بالميثاق الغليظ سعياً للمحافظة على استقرارها واستمرارها قال تعالى (**وَكَيْفَ تَأْخُذُونَهُ وَقَدْ أَفْضَىٰ بَعْضُكُمْ إِلَىٰ بَعْضٍ وَأَخَذْنَ مِنكُم مِّيثَاقًا غَلِيظًا**) اية 21 سورة النساء وجعل أساس تلك العلاقة أنها تقوم على المودة والرحمة قال تعالى (**وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِّتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ**) اية 21سورة الروم .

لذا تسعى الدراسة في تحليل العلاقات الزوجية في المجتمع السعودي في ضوء مفاهيم النظرية التبادلية للتعرف على مدى تأثير تلك المفاهيم على طبيعة العلاقة الزوجية في المجتمع السعودي.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تعد عملية التنظير الاجتماعي عنصراً هاماً للبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية وذلك لما لها من أهمية في تقديم التصورات والتفسيرات للظواهر المختلفة، وقد شهد العالم الغربي ظهور النظريات الاجتماعية التي جاءت من ظروف تاريخية وتصورات فكرية تختلف عن تاريخ وواقع المجتمعات العربية والإسلامية وقد تتصادم في أفكارها ومفاهيمها مع مبادئ وقيم تلك المجتمعات.

ومن بين تلك النظريات نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها "بيتر بلاو" والتي حاول في مؤلفة بعنوان (التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية)إضافة بعض المبادئ الاقتصادية الى وجهة النظر الاجتماعية التبادلية، ويختلف المنظور الذي قدمه "بلاو "عن بعض المنظورات الأخرى التي قدمها أصحاب نظرية التبادل الذين اهتموا بالجوانب الفردية النفسية اما "بلاو "فقد اهتم بالتبادل الاجتماعي على مستوى البناء الاجتماعي، فهو يرى ان هذا البناء مجموعة من العلاقات الاجتماعية، ويشير اليه بقوله إن الحياة الاجتماعية هي بحد ذاتها ما يقوم بين الأشخاص من ارتباطات، فهم يرتبطون ببعضهم بعضاً في مختلف جوانب الحياة، كالحب، والحرب، والتجارة، والعبادة، وفي المساعدة والمنع، إنها شبكة العلاقات الاجتماعية التي يؤسسها الأفراد حينما تتحقق اهتماماتهم ورغباتهم (Plau,1964,112)

فهو يرى أن التبادل الاجتماعي يعد المبدأ الرئيسي الذي تنهض عليه الطبيعة البشرية على أساس أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم لبعض بطريقة عقلانية رشيدة نظراً لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية التي تفوق

التكلفة التي تترتب على هذا التفاعل، ويتكون المجتمع من مجموعة التبادلات التي تتم بين الأفراد، والتي تتخذ بمرور الوقت شكل التنظيمات المعقدة وتعتبر أساس النظام الاجتماعي العام (zanden,1990,182)

ومن النقد الذي وجه الى هذه النظرية انها جعلت التبادل محوراً للسلوك الاجتماعي في جميع المواقف وأنه يتعين حساب العلاقات الاجتماعية في ضوء متغيرات اقتصادية خالصة، كما يؤخذ على هذا المنظور أنه لازال في حاجة الى تأييد البحوث الامبيريقية لقضاياه النظرية خاصة انه لم يقدم صياغة نظرية مقنعة تماماً تناسب جميع المجتمعات، نظراً لان صياغته تعكس طابع الحياة والثقافية الامريكية التي تتسم بازدياد النزعة الفردية، والمنافسة، والسعي من اجل الربح، لذلك ينبغي الحذر عند استخدام هذا المنظور في المجتمعات العربية والإسلامية الذي يختلف واقعها عن واقع المجتمع الأمريكي الذي نشأ فيه هذا المنظور (لطفي،115،1994)

و العلاقة الزوجية أحد أهم العلاقات الاجتماعية وهي في مجتمعاتنا الإسلامية تقوم على مبادئ وقيم شرعها الدين الإسلامي القويم من أهمها (المودة والرحمة والإحسان والتسامح.....)، وقد حوت الاحاديث النبوية الشريفة توضيح لطبيعة العلاقة الزوجية وما تقوم عليه من قيم ومفاهيم نحن في حاجة الى التأكيد عليها وتعزيزها خاصة في الفترة الحالية التي يعيش فيها المجتمع السعودي حالة من التجديد والتغيرات الاجتماعية والثقافية المتسارعة، والتي قد تؤثر على المفاهيم التي تقوم عليها العلاقة الزوجية اذا قد تظهر النزعة الفردية والنفعية والاستغلال والتي هي من اهم القيم التي تقود لها العلاقة التبادلية وفق مفاهيم النظرية التبادلية مما يؤثر على استمرار هذه العلاقة وينذر بالعديد من المشكلات الاسرية والاجتماعية

كما يُعد الطلاق في المجتمع السعودي ظاهرة اجتماعية خطيرة، بدأت تبرز وبشكل ملموس، وصار الحديث عنها بشكل مسموع. ومن يتأمل البيانات الرسمية بإثبات عقود الزواج، وإصدار صكوك الطلاق، يدرك خطورة الظاهرة، ووفقاً لتقرير هيئة الإحصاء السعودية (2020) فقد بلغ معدل الطلاق للسكان السعوديين 64.3 لكل 1000 مواطن سعودي من السكان السعوديين في المرحلة العمرية من 15 سنة فأكثر بارتفاع 13.8% عن عام 2019م، (الشهراني، 2022، 402) كما انه بحسب الإحصائيات الصادرة عن وزارة العدل فقد بلغت صكوك الطلاق لشهر جماد الأخر من العام 1441ه (5464) صك، وتتراوح عدد صكوك الطلاق الشهرية لفترة اثني عشر شهراً السابقة من نفس تاريخ العام بين (3397) كحد أدنى و(7293) كحد أعلى، وتلك النسب تشير الى كثرة المشكلات الزوجية (السريحي،2020، 56)

كما وتشير بعض الدراسات الى زيادة حالات الطلاق المبكر في السنوات الأخيرة بشكل يبعث على القلق؛ ففي الآونة الأخيرة وأصبح لافتا للنظر شباب وفتيات في عمر الزهور قد التصقت بهم كلمة مطلقة أو مطلق، ولم يمر على زواجهم أشهر معدودة أو سنوات قليلة، وأصبح الطلاق أمراً سهلاً ومع زيادة نسب الزواج في مجتمعنا السعودي إلا أنه في المقابل الطلاق المبكر في زيادة للضعف (الرقيعي، 2015، 5) وهو ما يؤكد الحاجة الماسة إلى دراسات عديدة حول موضوعات العلاقات الزوجية لمعالجة المشكلة قبل حدوث الطلاق الذي له آثار سلبية على حياة الفرد والأسرة، وتنعكس كلياً على المجتمع بأسره.

ومن هذا المنطلق سعت الدراسة الحالية الى تحليل طبيعة العلاقات الزوجية في المجتمع السعودي من خلال مفاهيم النظرية التبادلية (لبيتر بلاو) للتعرف على مدى تأثر العلاقة الزوجية في المجتمع السعودي بتلك المفاهيم.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **ما طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفاهيم النظرية الاجتماعية التبادلية في المجتمع السعودي؟**

### 2.1. تساؤلات الدراسة

يسعى البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المكافأة؟
2. ما طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم التكاليف؟
3. ما طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المشاعر؟
4. ما طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المعايير؟
5. ما طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم عدالة التوزيع؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المكافأة
2. التعرف على طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم التكاليف
3. التعرف على طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المشاعر
4. التعرف على طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المعايير
5. التعرف على طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم عدالة التوزيع

### 4.1. الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة:

#### 1.4.1. الأهمية النظرية:

1. إثراء البناء المعرفي النظري لعلم الاجتماع حيث تعد الدراسة (حسب علم الباحثة) من الدراسات القليلة التي تهتم بعرض مفاهيم النظرية التبادلية للدراسة والتحليل.
2. من المأمول أن تسهم الدراسة في تحليل طبيعة العلاقة الزوجية في المجتمع السعودي في ضوء مفاهيم النظرية التبادلية، وفي ذلك إفادة مرجوه للباحثين في علم الاجتماع الأسري في عرض النظرية التبادلية للنقد والتحليل ومعرفة ما يتفق وما يخالف قيمنا الإسلامية للإشارة اليه في بحوثهم ودراستهم.

#### 2.4.1. الأهمية التطبيقية

1. الاستفادة من الدراسة في مجال الإرشاد الأسري وفي برامج المقبلين على الزواج من خلال تعزيز مفاهيم العلاقة الزوجية الإيجابية والتحذير من المفاهيم السلبية.
2. الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين العلاقة الزوجية بالوعي بالمفاهيم الإيجابية المؤثرة على تلك العلاقة مما يحقق الاستقرار للأسرة والبعد عن الخلافات والمشاكل الأسرية.

### 5.1. مفاهيم الدراسة:

1. **العلاقة الزوجية**: يعرف الزواج في اللغة بانه مشتق من "زوج" وهو يدل على مقارنة شيء لشي، وزوج الشيء بالشيء وزوجة إليه قرنه به، قال تعالى (**وَإِذَا النُّفُوسُ زُوِّجَتْ) آية 7 سورة التكوير** أي قرنت بأعمالها، والزواج خلاف الفرد وكل واحد منهما ايضاً يسمى زوجاً، والزوجين الجنسين المختلفين، نحو الأسود والأبيض، ومن ذلك قوله تعالى (**وَأَنَّهُ خَلَقَ الزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالْأُنثَىٰ**) آية45 سورة النجم والزواج في الاصطلاح (عقد بين رجل وامرأة تحل له شرعاً، لتكوين أسرة وإيجاد نسل بينهما) (معابدة،21،2015) ويعرفه الحسن بأنه علاقة جنسية تقع بين شخصين مختلفين في الجنس (رجل وأمرأه) يشرعها ويبرر وجودها المجتمع، ويستمر لفترة طويلة من الزمن يستطيع خلالها الشخصان البالغان إنجاب الأطفال وتربيتهم (الخطيب، 2017، 39:38)

**التعريف الإجرائي للعلاقة الزوجية** (علاقة شرعية بين رجل وامرأة يترتب عليها مجموعة من الحقوق والواجبات بين الطرفين) وطبيعة العلاقة الزوجية تعرف على أنها مدى التفاعل المتبادل بين الطرفين إضافة إلى الأدوار والمسؤوليات الواقعة على كل من الطرفين في جوانب حياتهم الزوجية من تفاعل وتعبير عن المشاعر والاحترام المتبادل والثقافة والقيم والأفكار) ويمكن تعريفها بانها الأجواء السائدة بين الزوجين النفسية والجسدية والتي تتسم بالمحبة والانسجام والسعادة والتعاون والحرص على العلاقة الإيجابية بينهما (عبد القادر، 2020، 489) وهذا التعريف الإجرائي الذي أخذت به الدراسة الحالية.

2. **مفاهيم النظرية التبادلية:** قدم "بيتر بلو "عدد مفاهيم لتوضيح نظريته في التبادل الاجتماعي لعل أهمها ما يلي:

1- النشاط: سلوك إنساني للحصول على المكافآت 2-المكافآت: هي أي شيء يتلقاه الشخص أو أي نشاط يوجه إليه، ويعرفه الشخص بأنه شيء له قيمة 3- القيمة درجة التدعيم أو القدرة على إشباع حاجات أي نشاط عند الفرد، سواء أكان نشاطًا صادر عنه أم نشاطًا موجهاً نحوه 4-المشاعر: هي أنشطة يتواصل من خلالها الأفراد سوى باستخدام مكوناتهم الداخلية وتجنب العقوبات من بعضهم بعض 5- التفاعل: أنماط السلوك الذي يوجه الأفراد من خلال أنشطتهم للحصول على مكافآت وتجنب العقوبات من بعضهم بعض 6- المعايير: أحكام لفظية ونمط نشاط، ويعرف الناس من خلالها أنواع النشاط التي يجب أن تحدث في الموقف أو التي لا تنبغي أن تحدث 7- الكم: عدد وحدات النشاط (سواء مكافأة أو عقوبة) الناجمة عن نشاط ما خلال مدة محددة من الزمان 8- التكاليف: نشاط عقابي أو مكافأة بديلة تستثمر للحصول على مكافأة أخرى 9- الاستثمارات: أنشطة ماضية تتعلق بالشخص، مثل :(المهارة، والتعليم، والخبرة، والمعرفة)، وخصائص اجتماعية: (الجنس، والعمر، والعرق)، التي تستحضر في الموقف ويقيمها كل من الشخص وهؤلاء الذين يتفاعل معهم 10- المكسب: حساب المكافآت بعد خصم التكاليف والاستثمارات، التي ارتبطت بالمشاركة في نشاط معين 11- عدالة التوزيع، أنشطة تتضمن حساب هل التكاليف والاستثمارات، تؤدي إلى حصول الأفراد على مكسب عادل في موقف التبادل.(تيرنر، 1999، 312:313) ويوضح "بلاو" ان العلاقة الاجتماعية المستقرة تتطلب أن يقوم الأفراد ببعض الاستثمارات للحفاظ على المصلحة المشتركة واستقرار العلاقة (Linda,2009,56)

**التعريف الإجرائي لمفاهيم نظرية التبادلية**: هي بعض المفاهيم التي حددها "بيتر بلاو" لتوضيح نظرية التبادل الاجتماعي وهي ( الاستثمارات ، المكافأت، ، ، التكاليف، المشاعر ، المعايير ، عدالة التوزيع)

### 6.1. الدراسات السابقة حول مشكلة الدراسة:

تعد الدراسات السابقة تراكم معرفي يستفيد منه الباحث في تحديد مشكلته البحثية بالتعرف على الجوانب التي تحتاج الى مزيد من الدراسة في مجال تخصصه، كما يتعرف من خلالها على الأساليب والإجراءات المنهجية والمتغيرات التي تم استخدامها في الدراسات الأخرى.

وقد سعت الباحثة الى الاطلاع على الدراسات حول موضوع البحث والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة عنوان البحث، وتم تقسيمها الى دراسات عربية وأجنبية وفيما يلي عرض تلك الدراسات وجوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

**أ) دراسات عربية**

**الدراسة الاولى: دراسة عبداللطيف (2020 م) الخلافات الزوجية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو دراسة ميدانية على المتزوجين بمحافظة القاهرة** هدفت الدراسة الى تفسير أسباب الخلافات الزوجية من منظور مقولات نظرية التبادل الاجتماعي لبلاو، وكانت إشكالية الدراسة تدور حول تساؤل رئيسي ما مدى صلاحية مقولات نظرية التبادل الاجتماعي عند بلاو في تفسير أسباب الخلافات الزوجية في المجتمع المصري وما هو السبيل لتجاوز هذه الخلافات للحفاظ على الحياة الزوجية، وقد أجريت الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي وقد اتخذت أداة المقابلة كأداة لجمع البيانات على عينة عمدية قوامها ثلاثون حالة وراعت الدراسة التركيب الطبقي والمتغير التعليمي والمهني كما اهتمت الدراسة بحديثي الزواج والزواج الممتد لفترة طويلة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أبرزها: تدني علاقات التبادل القائمة على المكافأت المادية والمعنوية، حيث اتسمت العلاقة الزوجية بالأنانية والفردية، والاتصالات السلبية أكثر من الإيجابية وعدم اللطف بين الطرفين على سبيل المثال إهمال الأزواج لاحتياجات المرأة، عدم فهم الأزواج للظروف البدنية للمرأة، عدم اهتمام الزوجة بظروف الزوج عدم الاحترام المتبادل مما يؤدي الى الخلافات التي تصل الى الطلاق نظراً لجفاف الكلمات والمشاعر بين الطرفين وقد ظهر ذلك على مستوى كافة الحالات المدروسة.

**الدراسة الثانية: النبوي (2009م) بعنوان (العلاقات التبادلية في شعر المتنبي دراسة تحليلية في ضوء مفاهيم النظرية التبادلية وقضاياها في علم الاجتماع)**

هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف مدى التوافق بين طروحات المتنبي الشعرية وطروحات النظرية التبادلية، التي تصور العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع من خلال جملة من المفاهيم والمتغيرات، ولهذا ارتكزت هذه الدراسة على استخدام منهج تحليل المضمون لديون المتنبي وتم استخراج النصوص الشعرية سواء أكانت هذه النصوص مباشرة أم غير مباشرة التي تتوافق مع أهداف الدراسة وصنفت حسب المتغيرات المؤثرة في العلاقات التبادلية ومعرفة مدى تكرار هذا المتغير في اشعار المتنبي حسب المفاهيم الأساسية للنظرية التبادلية (النشاط، المكافأت، القيمة، المشاعر، التفاعل، المعايير، الكم، التكاليف، الاستثمارات، المكسب، عدالة التوزيع) ممثلة في استجلاء تلك المفاهيم والمتغيرات وكذلك ما يمكن أن يعد إضافة جديدة للمتنبي في هذا المجال، مرتكزة على خصوصية المجتمع العربي، وكذلك استجلاء مدى انطباق شعر المتنبي في طروحاته على واقع المجتمع العربي الحالي .ومن خلال الدراسة تبين لنا أن شعر المتنبي يزخر بالمفاهيم والمتغيرات والقضايا التبادلية التي تصور العلاقات من

جوانبها عامة، ولهذا فإن طروحات المتنبي الشعرية لا تزال حية تغطي جوانب واسعة من المجتمع العربي، كما أن المتنبي قد أضاف مفاهيم تؤثر في العلاقات التبادلية، مثل: الحسد، والوشاية.

**الدراسة الثالثة: دراسة الحوراني (2008م) بعنوان (إرهاصات نظرية التبادل الاجتماعي في فكر أبي حيان التوحيدي)**

لقد سعت الدراسة إلى إظهار أن فكر التوحيدي قد تضمن مرتكزات معرفية هامة للفكر التبادلي المعاصر، وذلك من خلال إبراز معالجة التوحيدي لدينامية العلاقات الاجتماعية وبشكل خاص علاقة الصداقة، وتوكد أن هذا الطرح يمثل إطاراً نظرياً تكميلياً للنظرية التبادلية المعاصرة التي تجاهلت التبادل في العلاقات الحميمة والقرابية والصداقية وركزت على التبادل المنفعي في النظام الرأسمالي فقط، معتبرة ما يخرج عن ضوابط هذا التبادل لا يعد تبادلاً اجتماعي، وقد أظهرت الدراسة أن فكر التوحيدي السابق زمنياً على الفكر التبادلي، قد اتخذ من التبادل الاجتماعي ركيزة معرفية أساسية لفهم وتفسير الحياة الاجتماعية، وخاصية مميزة للاجتماع الإنساني كما بينت الدراسة أن التوحيدي يعالج بوضوح تحول العلاقة التبادلية إلى علاقة صادقة، ويضع للعلاقة التبادلية معايير وضوابط، وكذلك فقد تقدم التوحيدي على الفكر التبادلي باقتراحه نمطاً مثالياً للعلاقة التبادلية ذو محددات منهجية، وبالإضافة إلى توضيحه كيفية انبثاق الصراع الاجتماعي من قلب العملية التبادلية، إن بلورت أطروحة الدراسة كانت عبر عدة محاور أساسية، تمثل مرتكزات جوهرية في فكر التوحيدي وكذلك في الفكر التبادلي المعاصر، وهذه المحاور هي :التبادل الاجتماعي جوهر الاجتماع الإنساني، والتبادل الاجتماعي وضوابطه، ومعيار التبادل الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي والخبرة الاجتماعية، والنمط المثالي لمقومات الصداقة، والتبادل الاجتماعي وأنماط العلاقات الاجتماعية، والتبادل الاجتماعي والصراع، من خلال تحليل مؤلفات التوحيدي الأكثر شهرة ومن هذه المؤلفات الصداقة والصديق، وأخلاق الوزيرين والمقابسات والهوامل والشوامل والبصائر والذخائر، والامتاع والمؤانسة، ومن أجل إظهار أسبقية طروحات التوحيدي في صورتها التبادلية تم الاستشهاد بطروحات أبرز أعلام نظرية التبادل الاجتماعي على امتداد الأطروحة وهما بيتر بلاو، وجورج هومانز.

**ب) دراسة اجنبية**

**الدراسة الرابعة: دراسة (PAUL،2008، P.402_412) بعنوان العلاقات الزوجية منظور نظرية التبادل الاجتماعي** وتناقش الدراسة التضامن الزوجي والسلطة الزوجية من منظور التبادل الاجتماعي على العلاقات الرومنسية وذلك من اجل فهم العلاقات الحميمة، واختيار الشريك، وبناء الثقة وتقديم الهدايا والتوقعات والانصاف، واستنتجت الدراسة أن النظرية التبادل الاجتماعي أثبتت فعاليتها وتنوعها كأداة في فهم العالم الاجتماعي كما أثبتت فائدتها في تحديد العوامل المسؤولة عن بناء الثقة والالتزام في العلاقة في اختيار شريك او تقديم هدايا أو إعادة تقييم العلاقة الاجتماعية (عبد اللطيف، 172،2020)

**أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:**

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تقسيمها الى دراسات عربية وأجنبية التي اطلعت عليها الباحثة والاستفادة منها في معرفة الجوانب المختلفة حول موضوع الدراسة، فدراسة كل من (عبد اللطيف)(النبوي) (الحوراني) تناولت تفسير العلاقات الاجتماعية من خلال النظرية التبادلية ومفاهيمها فدراسة (عبد اللطيف) بحثت في تفسير أسباب الخلافات الزوجية من خلال مقولات النظرية التبادلية لتؤكد ان غياب العلاقة التبادلية في الحياة الزوجية قد يؤدي الى حدوث الخلافات الزوجية واستخدمت منهج المسح الاجتماعي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة من المتزوجين (رجال ونساء) في مدينة القاهرة،

بينما دراسة (النبوي) (الحوراني) بحثت في العلاقات الاجتماعية التبادلية من خلال تحليل فكري باستخدام أداة تحليل المضمون سواء في ديوان المتنبي او في فكر ابي حيان التوحيدي لتؤكد على وجود طرح فكري سابق يفسرا لعلاقات الاجتماعية وفق نظرية التبادل، واذا كانت النظرية التبادلية ركزت على التبادل المنفعي وفق النظام الرأسمالي الذي يعتمد على الكسب والخسارة فأنها تجاهلت التبادل في العلاقات الحميمية والقرابية والصداقية وهذا ما تؤكد عليه دراسة (النبوي) و(الحوراني) على العكس من دراسة (paul,2008) كدراسة اجنبية تؤكد فعالية النظرية في فهم العالم الاجتماعي الغربي بشكل عام والعلاقات الزوجية فيه، وقد ساعدت تلك الدراسات في فهم مفاهيم النظرية التبادلية وتطبيقها في العلاقات الاجتماعية المختلفة وجوانب النقص فيها والدراسة الحالية تسعى في تحليل العلاقة الزوجية في المجتمع السعودي من خلال مفاهيم النظرية التبادلية باستخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة العشوائية وهي على العكس من دراسة (عبداللطيف) التي تناولت الخلافات الزوجية.

**التبادل الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية**

أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يعيش بعيدا عن الآخرين حيث يتفاعل كل منهما بالآخر ويؤثر ويتأثر به، ويحدث ذلك تبعًا لطبيعة العلاقات الاجتماعية التفاعلية التي تظهر بين الأفراد، والتي تتنوع بدورها تبعا لتنوع دور الفرد في الأسرة، والتي تعد من أولى البيئات الاجتماعية التي ينتمي إليها حيث ينشأ الفرد ويترعرع فيها ويتلقى أول دروس له في الحياة من خلال الأسرة، وذلك عبر العلاقات الاجتماعية المتنوعة سواء كانت مع والديه أو أخوته أو الأفراد المحيطين به (الشمري، 2022، 49)

و تلعب العلاقات الاجتماعية دوراً مهماً وأساسياً في استقرار الحياة الاجتماعية في المجتمع، إذ تعمل العلاقات القائمة على أساس الإخلاص في التواصل والترابط الاجتماعي والأهداف المشتركة على استقرار المجتمع وتقدمه، قلا يمكن لأي مجتمع أن يحقق الاستقرار والتقدم وتحقيق التنمية إلا في ظل مجموعة منظمة من العلاقات الاجتماعية تربط بين أبنائه فالعامل الاجتماعي من أبرز العوامل التي تساهم في تقدم المجتمع واستمراره لأن الإنسان ابن بيئته يؤثر فيها ويتأثر بها، وإذا ما شاب هذه العلاقات نوع من التوتر وعدم الاستقرار بين أفراد المجتمع فإن ذلك يؤثر سلباً على استقرار المجتمع من خلال التفكك الاجتماعي والعزلة الاجتماعية وافتقاد القدوة الحسنة وغيرها من العوامل التي تساعد على انهيار البناء الاجتماعي وإحساس أفراد المجتمع بالاغتراب عن مجتمعهم(محمد، عسكر، 2021، 316)

والعلاقات الاجتماعية باتت تأخذ مكانة هامة بين العلوم الاجتماعية الحديثة، حيث أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقات الاجتماعية إلى أن العلاقة الاجتماعية تقوم على التأثير المتبادل بين الفردين "بالتفاعل الاجتماعي"، وأن هذه العلاقة التفاعلية الاجتماعية تعد من إحدى صفات الكائن البشري فوجود الأفراد في المجتمع يعني بالضرورة وجود تفاعل اجتماعي يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية سواء كانت إيجابية أو سلبية داخل البيئة الأسرية وهي البيئة الأولى التي ينشأ فيها الفرد، ببناء علاقاته مع الأسرة، كالعلاقة بين الزوجين، وعلاقة الأبناء بالوالدين، وعلاقة الأبناء مع بعضهم (نصر،2008، 34)

كما تؤكد تلك الدراسات أنه كلما وجد تبادل بين اثنين واكثر من الأفراد هناك علاقة اجتماعية كل منهما يعطف تحركة على أفعال (أو أفعال متوقعة) من قبل الأخر، فالعلاقات لها معاني متكاملة تبادلية اذا ما تواصلت عبر الزمن تحدد لكل فرد ما هو متوقع منه، كما تحدث "فيبر " عن تشكيل العلاقات منها علاقات ذات طبيعة انتقال وهي في صيرورة تشكل وتفكك مطرد وأن وجود علاقة اجتماعية لا يعني قيام تعاون بين المنخرطين في تلك العلاقة اذا لا يكف فيبر عن الإشارة الى أن الصراع سمة من سمات حتى العلاقات الأكثر دوماً (غيدنيز، 19،2009)

وتعرف العلاقات الاجتماعية بأنها صورة تصور التفاعل الاجتماعي بين طرفين وأكثر بحيث يتكون لدى كل طرف صورة عن الآخر والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على كل منهما للأخر ومن صور العلاقات الاجتماعية الروابط الأسرية والقرابة والصداقة وزمالة العمل والمعارف (محمد، 2021، 316)

ومن اهم العلاقات الاجتماعية وأولها هي العلاقات التي تظهر تحت سقف الأسرة ويكون تأثيرها أعمق على الفرد، فالعلاقة الزوجية كلما كانت علاقة إيجابية ساعد ذلك استقرار افرادها من ازواج وأبناء وحافظ على البناء الأسري داخل المجتمع، والعكس فان سلبية تلك العلاقة وفشلها له تأثيره الواضح على الفرد والمجتمع.

## قضايا النظرية التبادلية

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين، عندما نشر رائد التبادل الاجتماعي أج. كيلي و جي ثيبوت كتابهما "علم النفس الاجتماعي للجماعات عام 1959، وعندما نشر العالم جورج هومنز كتابه "السلوك الاجتماعي: واشكاله الاولية" عام 1959 (5) وفي الكتابين وضع رواد نظرية التبادل الاجتماعي المبادئ الأساسية للتبادل والمنطلقات الفكرية التي تنطلق منها النظرية. وكانت ردة فعل للنظريات البنيوية والوظيفية والبنيوية الوظيفية، ذلك أنها لا تنطبق في تفسيراتها للظواهر الاجتماعية من مسلمات بنيوية وعوامل وظيفية تتعلق بأجزاء البناء الاجتماعي ووظائفها بل تنطلق في تفسيراتها منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء، أي طرف يأخذ وطرف آخر يعطي (Goffman,1989,235)

وهي تشير الى ميل الأفراد للحصول على أكبر قدر من تحقيق المصالح الشخصية أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية مع الأخرين إذ يقوم التفاعل على أساس نفعي فيحسب كل طرف مقدار الفائدة التي يحصل عليها من هذا التفاعل أي أن الافتراض الأساس هنا هو أن كل شخص في أي تبادل فعلي يسعى لتحقيق أقصى فائدة وفي الوقت نفسه يقلل من التكلفة إلى أدنى حد وليس شرطاً أن يكون المعيار الذي يقام عليه الأخذ والعطاء معياراً مادياً بل يدخل فيه العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية

فالمنطلق الأساسي للنظرية التبادلية يتمثل في أن البشر يمارسون سلوكاً، يجلب لهم منافع ويشبع لديهم حاجات، أو أن موضوعها الرئيسي يتمحور حول السلوك الفعلي أو التفاعل بين الأشخاص وان النشاطات الإنسانية تتم في ضوء المكافأة والتكلفة، وأن تلك النشاطات تفسر من خلاله المقارنة بين تكلفة أفعال معينة، والمكاسب التي تحقق من ورائها بالنسبة للفاعل، وهذا يبين ان التفاعل المجتمعي وفق النظرية التبادلية هو تبادل للمنافع والخدمات، بحيث يحاول كل فاعل من خلاله أن يختزل التكاليف ويعظم من المنفعة والأرباح.(الغريب، 2016، 357)

وقد هدف بلاو من تنظيره الى ردم الفجوة القائمة بين نظريات بعيدة المدى وقريبة المدى أي التجسير بينهما أولاً من خلال دراسته لمصالح الأفراد المتبادلة فيما بينهم ضمن شبكة علائقية اتصاليه كما قام بنسجها في انساق البناء الاجتماعي ثانياً، ومن أجل الوصول الى هذين الهدفين بدأ بلاو في تحديد مفهوم التبادل الذي عنى به اشتراك الفاعلين (على الأقل) في تفاعل اجتماعي مستهدفين الحصول على مكأفأت متوقعة كل منهما في الآخر، اما سبل الحصول عليها فهي عن طريق آليه علاقة التبادل بحساب الطاقة المبذولة وكلفتها مع أهمية المكافأة بشرط أن تكون (الطاقة والكلفة) أقل من المكافأة وليس بالضرورة أن تكون المكافأة ملموسة او حقيقة بل قد تكون على شكل الخيال غير الواقعي أي اللا ملموس او المجزأة على شكل دفعات، هذه الرؤية مستعارة من علم الاقتصاد وهي تقوم على عدد من القضايا:

1. **قضية مبنية على أسس عقلانية** مثل: إذا توقع الفاعل بأنه سيحصل على منافع كثيرة من فاعل آخر عندما يشترك معه في سلوكه معينه او نشاط فعال فانه يتجه نحوه بشكل واضح ومباشر ورغبة آملاً في اكتساب منافع كثيرة منه.
2. **قضية مبنية على أسس تبادلية** مثل: عندما يتبادل فاعلان مكافأة فيما بينهما يزداد تباعاً التزامهما التبادلي في تبادلات آتيه مستقبلاً، ومع تكرار هذا الالتزام التبادلي وعلى مر الزمن تتأسس قاعدة تبادليه فيما بينهما توجه وترشد تبادلاتهما القادمة، وإذا تكرر اختراق بنود الالتزام التبادلي فإن الطرف الذي اخترقها يحصل على عقوبة او جزء سلبي لقاء عدم التزامه بأحد بنود الالتزام التبادلي
3. **قضية مبنية على أسس قانونية** مثل: معايير التبادل تتأسس على قواعد قانونية تجزى الملتزم بها بمكأفاة معينه وتعاقب الخارج عنها بحرمانه منها
4. **قضية مبنية على أسس المنفعة الحدية** مثل: كلما بلغ الفاعل في توقعاته حول مكآفات مرتقبة لقاء قيامه بعمل ما، ولم يحصل عليها، قلت قيمة عمله وضعف تحمسه في انجاز القادم
5. **قضية مبنية على أسس غير متوازنة** مثل: كلما زاد استقرار وتوازن الطرفين في تبادلهما، كثرت علاقتهما التبادلية تباعاً، بينما تضحى علائق تبادلية اخرى غير متوازنة او مستقرة

ولقد قدم بيتر بلاو في مؤلفة بعنوان (التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية) تفسير لنظريته التي يعتبر فيها سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع الآخر هو التبادل المادي او المعنوي، والذي حدد له أربع مراحل هي:

1. التعامل اليومي بين الأفراد في الحياة الاجتماعية
2. الذي يزيد من بروز اختلافات مكانات الأفراد ونفوذها
3. الذي يكشف عن تسلسلها المنتظم ومشروعيتها
4. التي تقوم بزرع بذور الاختلاف والتغير الاجتماعي

يقصد" بلاو " ان الأفراد عندما يتحدثون ويتفاعلون فكرياً تظهر تباينات واختلافات في مستويات حديثهم وثقافتهم ومكاناتهم الاجتماعية ونفوذهم واسلوبهم في الحديث والمفردات اللغوية المستعملة وموضوع النقاش عندئذ يبرز الاختلاف فيما بينهم بشكل واضح وجلي. (عمر، 184،2005-191)

**مفاهيم النظرية التبادلية**

أن معظم المفاهيم التي استخدمها "بيتر بلاو " في تبين نظريته هي مفاهيم اقتصادية (الاستثمارات، التكلفة، الفائدة، المكسب... هي مفاهيم مشتقة مباشرة من علم الاقتصاد.

تقوم آلية التبادل على دخول الفرد في نشاط اجتماعي معين متوقع للحصول على مكافأة منه، وكلما قلت قيمة المكأفأة المستلمة من قبل الفرد لممارسة نشاط اجتماعي معين قل نشاطه التفاعلي، كلما زادت قيمة المكافأة المستلمة نتيجة نشاط قام به الفرد تجاه فرد آخر، أو حصل على مكافأة سابقة منه زاد نشاطه تجاهه بدرجة أكبر مما سبق، إذا حصل الفرد على فائدة أو منفعة في تفاعله مع الآخرين، أوجبه ذلك رد هذه الفائدة كدين لهم، لأنه التزام أدبي أخلاقي، يوطد السلوك المتبادل بين فردين علاقة مشتركة

ويوجد عندهم راداً موحداً، إذا حصل انحراف تبادلي بين فردين سبق وأن تبادلا في مكافأتهما، مثل عدم إرجاع الالتزام المكافئ، فإن ذلك يولد موقفاً سلبياً من قبل الطرف الذي لم ترد له مكافأة وهذا يعد اختراق لمعايير التبادل (الغريب، 364)

قدم بيتر بلو عدد مفاهيم لتوضيح نظريته في التبادل الاجتماعي لعل أهمها ما يلي:

1- النشاط: سلوك إنساني للحصول على المكافآت 2 -المكافآت: هي أي شيء يتلقاه الشخص أو أي نشاط يوجه إليه، ويعرفه الشخص بأنه شيء له قيمة 3- القيمة درجة التدعيم أو القدرة على إشباع حاجات أي نشاط عند الفرد، سواء أكان نشاطًا صادر عنه أم نشاطًا موجهاً نحوه 4-المشاعر: هي أنشطة يتواصل من خلالها الأفراد سوى باستخدام مكنوناتهم الداخلية وتجنب العقوبات من بعضهم بعض 5- التفاعل: أنماط السلوك الذي يوجه الأفراد من خلال أنشطتهم للحصول على مكافآت وتجنب العقوبات من بعضهم بعض 6- المعايير: أحكام لفظية ونمط نشاط، ويعرف الناس من خلالها أنواع النشاط التي يجب أن تحدث في الموقف أو التي لا تنبغي أن تحدث 7- الكم: عدد وحدات النشاط (سواء مكافأة أو عقوبة) الناجمة عن نشاط ما خلال مدة محددة من الزمان 8- التكاليف: نشاط عقابي أو مكافأة بديلة تستثمر للحصول على مكافأة أخرى 9- الاستثمارات: أنشطة ماضية تتعلق بالشخص، مثل: (المهارة، والتعليم، والخبرة، والمعرفة)، وخصائص اجتماعية: (الجنس، والعمر، والعرق)، التي تستحضر في الموقف ويقيمها كل من الشخص وهؤلاء الذين يتفاعل معهم 10- المكسب: حساب المكافآت بعد خصم التكاليف والاستثمارات، التي ارتبطت بالمشاركة في نشاط معين 11- عدالة التوزيع، أنشطة تتضمن حساب هل التكاليف والاستثمارات، تؤدي إلى حصول الأفراد على مكسب عادل في موقف التبادل.(تيرنر، 1999، 312:313) ويوضح بلاو ان العلاقة الاجتماعية المستقرة تتطلب أن يقوم الأفراد ببعض الاستثمارات للحفاظ على المصلحة المشتركة واستقرار العلاقة (Linda,2009,56)

## 3. الإجراءات المنهجية للدراسة

تعد جزءاً رئيسياً في كل دراسة علمية، يوضح الباحث فيها الإطار العام والخطوات التي توصله الى أهداف بحثه وتجيب عن تساؤلاته، كما توجه الدراسة وتحدد القواعد العامة وفقاً لموضوع ومشكلة الدراسة.

### 1.3. نوع ومنهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على استخدام منهج **المسح الاجتماعي Survey Social Method**

الذي يمثل منهج من مناهج البحث الاجتماعي الرئيسة يسعى الى تحقيق أكبر قدر من الدقة العلمية في جمع وتحليل الظواهر الاجتماعية ويتميز عن المناهج الأخرى نتيجة عدة اعتبارات يتميز بعضها بالأهداف التي يسعى إليها هذا المنهج، ويتعلق البعض الآخر بالخصائص التي يمتاز بها، وبما يحتاجه منهج المسح من مستلزمات مختلفة (محمد، اسكاروس، 2007: 163) ويعرف هوينتي المسح الاجتماعي بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة معينة، (حسن، 1998: 221). فهو دراسة عملية علمية للظواهر الاجتماعية الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين، إنه ينصب على الظواهر الحالية، ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست في فترة ماضية وأخيرا يسعى إلى تعميم النتائج للاستفادة منها في وضع الخطط والبرامج لإجراء الإصلاح الاجتماعي ويستخدم استمارات مقننة للحصول على البيانات من عدد من المبحوثين من مجتمع الدراسة، ويعتبر المسح الاجتماعي من أكثر الأساليب انتشاراً في دراسة الظواهر الاجتماعية وهو يدخل ضمن الدراسات الوصفية التي تعتبر دراسات مسحية (سلاطينه، 2012، 16_17)

### 2.3. مجتمع وعينة الدراسة Population

للتعرف على طبيعة العلاقة الزوجية التبادلية في المجتمع السعودي اعتمدت الدراسة في تحديد مجتمع الدراسة بالموظفين في القطاع الحكومي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من (الذكور، الإناث) الذين حالتهم الاجتماعية (متزوج أو متزوجة)، ويعود سبب اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين وخاصة الموظفات حيث ان الوظيفة والاستقلال المادي للمرأة تمكن من قياس تأثير هذا الاستقلال على طبيعة العلاقة الزوجية ويبين مفاهيم النظرية التبادلية بشكل اوضح، كما أن اختيار القطاع الحكومي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لوجود تفاوت في المسميات والمراتب الوظيفية لهذا القطاع كما أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تشكلت من ضم ثلاث وزارات سابقة في المملكة (وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة العمل، وزارة الخدمة المدنية) ولصعوبة اختيار جميع أفراد مجتمع البحث لذا تم سحب عينة عشوائية طبقية، التي يعمل بها في حال وجود مجتمعات تتميز بتباين نوعيات مفرداتها، بحيث يمكن تقسيمها إلى مجموعات أو طبقات لكل مجموعة أو طبقة منها خصائص أو مميزات معينة تتميز بها عن بقية الطبقات الأخرى (نوري، 2017، 363) ولاختيار عينة الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد المجتمع الكلي للدراسة من موظفين وزارة الموارد البشرية (الذكور، والإناث) بالاعتماد على إحصائية الإدارة العامة للموارد البشرية، ثم استخراج العينة الطبقية وتعيين حجمها باستخدام معادلة ستيفن ثامبوسن وهي كالتالي:

$$n=\frac{N\times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2\div z^2\right)\right]+p(1-p)\right]}$$

حيث (N) حجم المجتمع (Z) الدرجة المعيارية لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0,95 وتساوي 1,96 (d) نسبة الخطأ وتساوي 0.05 (P) القيمة الاحتمالية = 0.5(Steven ,2012 59-60) والجدول رقم (1) يوضح عدد المجتمع الكلي للدراسة والعينة التي تم سحبها.

**جدول (1) يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة وعدد العينة**

| الجنس | عدد أفراد مجتمع البحث | عدد العينة | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الذكور | 13944 | 241 | %64 |
| الإناث | 7978 | 136 | %36 |
| **المجموع** | N=21922 | =n377 | %100 |

2. اختيار عينة عشوائية من موظفين وموظفات قطاع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بعدد يتناسب مع العدد الكلي لمجتمع الدراسة، ثم تحويل الاستبانة الورقية الى استبانة الكترونية، وإعطاء فرصة الإجابة عليها لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة في الجداول التالية:

**جدول (2) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العمر**

| | الفئات | ك | % |
|---|---|---|---|
| عمرك | أقل من 40 سنة | 62 | 16.4 |
| | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 254 | 67.4 |
| | 50 سنة فأكثر | 61 | 16.2 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| عمر الزوج/ة | أقل من 40 سنة | 185 | 49.1 |
| | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 142 | 37.7 |
| | 50 سنة فأكثر | 50 | 13.3 |
| | المجموع | 377 | 100 |

يلاحظ على البيانات في الجدول أعلاه خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر، حيث تركزت الاعمار في اقل من (50 سنة) فأغلبية الأعمار أقل من 50 سنة حيث النسبة (67.4%) في عمرك، و(49,1%) أعمارهم أقل من 40 سنة في عمر الزوج أو الزوجة يليه (37,7%) للأعمار من 40 سنة الى أقل من 50 سنة.

**جدول (3) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي**

| | الفئات | ك | % |
|---|---|---|---|
| مستواك التعليمي | متوسط فأقل | 11 | 2.9 |
| | الثانوية العامة | 70 | 18.6 |
| | جامعي | 239 | 63.4 |
| | دراسات عليا | 57 | 15.1 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| المستوى التعليمي للزوج/ة | متوسط فأقل | 42 | 11.1 |
| | الثانوية العامة | 104 | 27.6 |
| | جامعي | 204 | 54.1 |
| | دراسات عليا | 27 | 7.2 |
| | المجموع | 377 | 100 |

يتضح من بيانات الجدول أعلاه المستوى التعليمي لعينة الدراسة حيث أغلبية العينة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة (63,4%) في إجابات مستواك التعليمي، وبنسبة (54,1%) في إجابات المستوى التعليمي للزوج أو الزوجة يليه ثانوي بنسبة (27,6%)، ويفسر ذلك بأن الأغلبية من الموظفين والموظفات في القطاع الحكومي في المملكة مؤهلاتهم جامعية او ثانوية عامة كحد أدنى.

**جدول (4) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الراتب الشهري**

| | الفئات | ك | % |
|---|---|---|---|
| راتبك الشهري | أقل من 5000 ريال | 21 | 5.6 |
| | من 5000 ريال إلى أقل من 10000 ريال | 111 | 29.4 |
| | من 10000 ريال إلى أقل من 15000 ريال | 168 | 44.6 |
| | من 15000 ريال إلى أقل من 20000 ريال | 58 | 15.4 |
| | 20000 ريال فما فوق | 19 | 5.0 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| الراتب الشهري للزوج/ة | أقل من 5000 ريال | 56 | 14.9 |
| | من 5000 ريال إلى أقل من 10000 ريال | 71 | 18.8 |
| | من 10000 ريال إلى أقل من 15000 ريال | 81 | 21.5 |
| | من 15000 ريال إلى أقل من 20000 ريال | 33 | 8.8 |
| | 20000 ريال فما فوق | 16 | 4.2 |
| | لا أعرف | 120 | 31.8 |
| | المجموع | 377 | 100 |

يوضح الجدول أعلاه الراتب الشهري لعينة الدراسة حيث تراوح لدى الأغلبية من 10000 ريال إلى أقل من 15000 ريال بنسبة (44،6%) يليه من 5000 ريال إلى أقل من 10000 ريال بنسبة (29,4%) في اجابات راتبك الشهري، كما جاءت إجابات الأغلبية على الراتب الشهري للزوج او الزوجة (لا اعرف) بنسبة (31،8%) يليه من 10000 ريال إلى أقل من 15000 ريال بنسبة (21,5%) ويفسر ذلك بأن الأغلبية رواتبهم الشهرية بين العشرة الاف واقل من الخمسة عشر ريال وهذا يتناسب مع مؤهلاتهم الجامعية، كما جاءت الإجابة بلا اعرف عند الأغلبية في إجابات الراتب الشهري للزوج والزوجة وهي نسبة عالية توضح انخفاض الشفافية بين الزوجين فيما يتعلق بالراتب الشهري.

**جدول (5) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب المسمى الوظيفي**

| | الفئات | ك | % |
|---|---|---|---|
| مسمى وظيفتك | قيادي | 129 | 34.2 |
| | غير قيادي | 248 | 65.8 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| المسمى الوظيفي للزوج/ة | قيادي | 77 | 20.4 |
| | غير قيادي | 300 | 79.6 |
| | المجموع | 377 | 100 |

يتضح من بيانات الجدول أعلاه المسمى الوظيفي لعينة الدراسة حيث الأغلبية في وظائف غير قيادية بنسبة (65,8%) يليه قيادي بنسبة (34,2%) في إجابات مسمى وظيفتك، بينما جاءت وظائف غير قيادية بنسبة (79,6%) في إجابات المسمى الوظيفي للزوج او الزوجة، وهذا يفسر بأن عدد الوظائف القيادية قليلة مقارنة بالوظائف غير القيادية في القطاع الحكومي.

### 3.3. أدوات جمع بيانات الدراسة

اعتمدت الدراسة على اداتين لجمع البيانات هما تحليل المحتوى، والاستبانة وفيما يلي توضيح لكل أداة:

**1- الاستبانة**: وهي أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات في المسوح الاجتماعية، وتم إعدادها وصياغة عبارتها وفق تساؤلات الدراسة، وقد تضمنت ما يلي:

أولاً: البيانات الأولية وخصائص عينة الدراسة او ما أطلق عليه بيتر بلاو (الاستثمارات) في نظريته التبادلية وقد حوى (الجنس، العمر، عمر الزوج واللزوجة، المستوى التعليمي، المستوى التعليمي للزوج واللزوجة، المسمى الوظيفي، المسمى الوظيفي للزوج واللزوجة، الراتب الشهري، الراتب الشهري للزوج او للزوجة)

ثانياً: محاور عبارات الاستبانة وهي خمس محاور يحوي كل منها خمس عبارات، وجاءت مقسمة كالتالي:

أ- طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المكافأة
ب- طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم التكاليف
ت- طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المشاعر
ث- طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المعايير
ج- طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم عدالة التوزيع

والتدرج فيها وفق تدرج ليكرت الثلاثي (ضعيف، متوسط، عالي) صنف طبيعة العلاقة الزوجية وفق مفاهيم النظرية التبادلية كما يوضح الجدول التالي:

**جدول (6) يوضح تدرج محاور طبيعة العلاقة الزوجية التبادلية**

| تدرج محاور طبيعة العلاقة الزوجية التبادلية | الوزن النسبي | مدى المتوسطات |
|---|---|---|
| ضعيف | 1 | 1-1,66 |
| متوسط | 2 | 1,66-2,32 |
| عالي | 3 | 2,32-3,00 |

**صدق أداة الدراسة:**

**أ- الصدق الظاهري**

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع في عدد من جامعات المملكة، لإبداء الرأي وتدوين ملاحظاتهم فيما يتعلق في

وضوح العبارات ومناسبتها لمحاور الاستبانة وتم إعادة الصياغة لتلك العبارات وفق ذلك، كما عرضت الاستبانة على مدقق لغوي لضبط الصياغة اللغوية والإخراج النهائي.

ب- **ثبات أداة الدراسة:** ويقصد به إمكانية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار جمع البيانات بالأداة نفسها (الصلاحي، 2018، 26) وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach's"، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معامل ثبات محاور الأداة:

**جدول (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

| محاور الاستبانة | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| خصائص العينة | 9 | .07 |
| طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المكافأة | 5 | .17 |
| طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم التكاليف | 5 | .60 |
| طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المشاعر | 5 | .83 |
| طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم المعايير | 5 | .60 |
| طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفهوم عدالة التوزيع | 5 | .68 |
| **المجموع** | 34 | .71 |

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بالجدول (7) تبين أن معامل الثبات العام لإجابات المبحوثين بلغ (.71)، وهي قيمة ثبات مقبولة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتفريغ وتحليل البيانات من خلال وضعها في جدول إحصائية وتحليلها وتفسيرها وعرض نتائجها، بما يحقق أحد أهداف الدراسة في رصد المفاهيم التبادلية المؤثرة على العلاقة الزوجية في المجتمع السعودي والأساليب المستخدمة في الدراسة كالتالي:

1- **التكرارات والنسب المئوية**: لتوضيح خصائص أفراد عينة الدراسة، والاجابات على العبارات لمحاور أداة الدراسة للمتغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة.

2- **معامل ألفا كرونباخ** (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة

3- **مقاييس العلاقة والارتباط** هناك مقاييس عديدة تستخدم لقياس حجم الارتباط بين المتغيرات المختلفة، وهي تختلف باختلاف أنواع البيانات ونوع الدراسة وتساؤلاتها، ويسبق وجود ارتباط بين المتغيرات وجود علاقة تتضح من خلال مقياس(كا2) الذي يكون دالاً احصائياً إذا كانت قيمته من (0,05) وأقل، ومقاييس الارتباط التي تم استخدامها في الدراسة كالتالي:

أ- **مقياس جاما للارتباط** (Gamma Correlation Coefficient) يعتبر أحد مقاييس الارتباط الذي يقيس حجم الارتباط في البيانات الترتيبية، وهذا المقياس عبارة عن النسبة بين الفرق بين مجموعة الأزواج المتطابقة والعكسية الترتيب من جهة وبين مجموعهما من جهة أخرى (نوري، 2017، 450) وتم استخدامه لقياس حجم الارتباط بين معدل طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفاهيم النظرية التبادلية والمتغيرات الترتيبية في الدراسة (عمر الزوج والزوجة، المستوى التعليمي للزوج والزوجة، الراتب الشهري للزوج والزوجة)

ب- **مقياس كرامير للارتباط** (Krammer's Correlation Coefficient)

يعتبر من المقاييس التي تقيس الارتباط بين المتغيرات ويمكن استخدامه مع البيانات الأسمية، وتم استخدامه لقياس حجم الارتباط بين معدل طبيعة العلاقة الزوجية في ضوء مفاهيم النظرية التبادلية والمتغير الاسمي في الدراسة (المسمى الوظيفي للزوج والزوجة)

## 4. مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجيب على تساؤلاتها وهي على النحو التالي:

### 1.4. طبيعة العلاقة الزوجية التبادلية في المجتمع السعودي توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. المسمى الوظيفي للزوجة حيث جاء على علاقة وارتباط مع جميع مفاهيم النظرية التبادلية (المكافأة، التكاليف، المشاعر، المعايير) ويمكن تفسير ذلك بأن المنصب القيادي أحد معايير القوة في العلاقة التبادلية، فحصول المرأة عليها يجعلها أكثر فاعلية وتبادل ومشاركة في العلاقة الزوجية، فيرتفع التبادل من خلال مفاهيم التكاليف، والمكأفات، والمعايير، والمشاعر.
2. المسمى الوظيفي للزوج حيث أظهرت الدراسة علاقة وارتباطه بمفهومين من مفاهيم النظرية التبادلية مفهوم المشاعر ومفهوم المعايير، فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للزوج بتولي مناصب إدارية كلما ارتفع التبادل في العلاقة الزوجية في المشاعر والمعايير، ويمكن تفسير ذلك بأن تولي الزوج منصب قيادي وهو أحد معايير القوة في العلاقة التبادلية قد يجعل الزوج أكثر انشغال عن الأسرة مما يدفعه الى الاهتمام أكثر بجانب المشاعر، وبجانب المعايير التي تعزز من استمرار العلاقة الزوجية.
3. عمر الزوج حيث أظهرت الدراسة علاقته وارتباطه بمفهومين من مفاهيم النظرية التبادلية مفهوم التكاليف ومفهوم المعايير، ويمكن تفسير ذلك بأن تقدم الزوج في العمر يجعله أكثر وعياً وحرصاً على القيام بالتكاليف والواجبات الزوجية وعلى المعايير التي تضمن استمرار العلاقة الزوجية.
4. عمر الزوجة حيث أظهرت الدراسة علاقته وارتباطه بمفهوم من مفاهيم النظرية التبادلية هو مفهوم المشاعر، يمكن تفسير ذلك بطبيعة المرأة العاطفية واحتياجها الى التبادل في جانب المشاعر وبشكل خاص كلما قل عمرها.
5. المستوى التعليمي للزوج حيث أظهرت الدراسة علاقته وارتباطه بمفهوم من مفاهيم النظرية التبادلية وهو مفهوم المعايير، كلما ارتفاع المستوى التعليمي للزوج يجعله أكثر اقتناع واهتمام بالتبادل في جانب المعايير حرصاً على استمرار العلاقة الزوجية.

6. الراتب الشهري للزوج حيث أظهرت الدراسة علاقته وارتباطه بمفهوم من مفاهيم النظرية التبادلية وهو مفهوم المعايير، يمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع الدخل الشهري للزوج يجعله أكثر اهتمام بمصلحته الشخصية في العلاقة الزوجية وعلى المعايير التي تحقق استمرار العلاقة الزوجية.

لقد اعتمدت النظرية التبادلية على عدد من المفاهيم التي توضح وتفسر العلاقة الاجتماعية التبادلية وركزت الدراسة على أهم تلك المفاهيم وهي (مفهوم التكاليف، المكأفاة، المشاعر، المعايير، عدالة التوزيع) وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية العلاقة والارتباط بين عدد من المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على العلاقة الزوجية ومفاهيم النظرية التبادلية وهي (العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي) ومن البيانات السابقة يتضح أن أكثر المتغيرات علاقة وارتباط بالمفاهيم التبادلية للعلاقة الزوجية هو المستوى الوظيفي للزوجة يليها المستوى الوظيفي للزوج ثم عمر الزوج، وعمر الزوجة والمستوى التعليمي للزوج واخيراً الراتب الشهري للزوج.

### 2.4. توصيات الدراسة

- توجيه العلاقة الزوجية بما يحفظ استمرارها، من خلال تعزيز وتوضيح المفاهيم التي جاءت بها الأحاديث النبوية الشريفة.
- الحد من نشر المفاهيم التي تدعوا إليها العلاقة الزوجية التبادلية وفق النظريات التبادلية الغربية، والتي تعزز قيم (المنفعة، والمصلحة الشخصية، والفردية... والتي تؤدي الى اختلال وعدم التوازن في العلاقة الزوجية وظهور الاستغلال والخلافات الزوجية مما ينذر بزيادة حالات الطلاق.
- اهتمام مراكز الدورات والاستشارات الزوجية بالبرامج والدورات التي تنشر وتعزز وتوضح إيجابية مفاهيم العلاقة الزوجية التي دلت عليها الأحاديث النبوية (الإحسان، الرعاية، الخيرية، القوامة، الطاعة، الانفاق..... والتي تدور حولها كثير من المغالطات في عصرنا الحاضر، كما توضح خطر نشر قيم النفعة، والفردية والمصلحة الشخصية وتأثيرها السلبي على استقرار العلاقة الزوجية

تم بحمد الله وفضله

اللهم اجعله علماً نافعاً وعملاً صالحاً مباركاً،،

## 5. قائمة المراجع

### 1.5. المراجع العربية

- البنوي، نايف عوده، (2009). العلاقات التبادلية في شعر المتنبي دراسة تحليلية في ضوء مفاهيم النظرية التبادلية وقضاياها في علم الاجتماع، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، الجامعة الأردنية.
- تيرنر، براين، (2013). علم الاجتماع والإسلام دراسة نقدية لفكر ماكس فيبر، جدوال للنشر والترجمة، الكويت.
- تيرنر، جانثان، (1999). بناء النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد سعيد فرح، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية.
- حسن، عبد الباسط محمد، (1998). أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة.

- الحوراني، محمد البنيوي، نايف عودة، (2008). نظرية التبادل الاجتماعي في فكر أبي حيان التوحيدي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري.
- الحوراني، محمد عبد الكريم، (د.ت). تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، دار مجدولاي، عمان
- الخطيب، سلوى عبد الحميد، (2017). نظرة في علم الاجتماع الأسري، الشقري، القاهرة.
- سلاطينة، بلقاسم، (2012). أسس المناهج الاجتماعية، دار الفجر، القاهرة، 2012
- عبد القادر، نسرين عبد الله، (2020). أثر وسائل التواصل الاجتماعي على طبيعة العلاقات الزوجية، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- عبد اللطيف، سهير صفوت، (2000). الخلافات الزوجية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس.
- عمر، معن خليل، (2005). نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن.
- العصيمي، عبد المحسن أحمد، (2020). مختصر مقدمة ابن خلدون، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- الغريب، عبد العزيز علي، (2012). تصميم البحوث الكمية والكيفية وتطبيقاتها في العلوم الاجتماعية دار الزهراء، الرياض.
- الغريب، عبد العزيز بن علي، (2016). نظريات علم الاجتماع من النظرية الوضعية الى ما بعد الحداثة، دار الزهراء، الرياض.
- فيبر، ماكس ترجمة صلاح لاهلال، (2011). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- لطفي، طلعت إبراهيم، (1994). بيتر بلاو ومدى إسهامه في تطور نظرية التبادل الاجتماعي، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت
- ماركيوز، هربرت، (1984). نظرية الوجود عند هيجل، ترجمة إبراهيم فتحي، دار التنوير، بيروت.
- محمد، نجوى، عسكر، أحمد، (د.ت). العلاقات الاجتماعية: مقاربة نظرية، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، أسيوط
- محمد، مصطفى، اسكاروس، فليب، (2007). البحث العلمي في المجالات الإنسانية، دار العين، القاهرة.
- معابدة، زينب زكريا، (2015). الإصلاح الأسري بين الزوجين في الشريعة الإسلامية، دار النفائس، الأردن.
- نوري، محمد عثمان الأمين، (2017). تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، خوارزم العلمية للنشر.
- الرقيعي، اريج محمد، (2015). العوامل الاجتماعية المؤثرة في الطلاق المبكر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، جامعة القصيم.
- الشهراني، هند نافع، (2022). العوامل المؤدية الى الطلاق المبكر في المجتمع السعودي، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (23).

- سريحي، هالة إبراهيم، (2020). البناء القيمي في ضوء بعض المتغيرات وعلاقته بالتوافق الزواجي: دراسة ميدانية في المجتمع السعودي بمدينة جدة، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.
- الشمري، عقيل هديبان، (2022). الفعل الاجتماعي في النسق الأسري، دراسة مقارنة بين الاتجاه الإسلامي والنظريات الغربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القصيم.
- غيدنيز، أنطوني، (2009). الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة تحليل لكتابات ماركس ودوركايم ماكس فيبر، ترجمة اديب يوسف شيش، دار الكتاب العربي، بيروت.
- نصر، رشا (2008) العوامل المؤثرة على العلاقات الاجتماعية بين طالبات المرحلة الثانوية من منظور الممارسات العامة للخدمة الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة الفيوم، مصر

### 2.5. المراجع الأجنبية

- Blau, peter, M, (1997), Exchange and power in Social Life Network: John Wilay and Sons

- Linda Jiwen Song, Anne S. Tsui, Kenneth S. Law, (2009) Journal of Management Offloading , Vol.35, No. 1 February

- Zanden, James W. Vander. (1990) the social Experience, New York, McGraw-Hill pubikshing p182

- Goffman, E. (1989) The Presentation of Self in Everyday Life, New York, Doubleday Anchor, p.231

- Zande, james W, Vander, (1990). The Social Experience, New York, McGraw-Hill Publishing co, P182

- Steven K. Thompson, (2012). Sampling Third Edition, p: 59-60

### 3.5. المواقع الإلكترونية

- الهيئة العامة للإحصاء، إحصاءات الزواج والطلاق 2020 https://www.stats.gov.sa
- المصدر: التقرير السنوي لوزارة الموارد البشرية للعام المالي 1440-1441هـ https://hrsd.gov.sa-
- الهيئة العامة للإحصاء احصاءات سوق العمل للربع الثالث 2021 | (stats.gov.sa)

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.10

Volume 4 – Issue 47
Issued on: 20 September 2023
International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064
IJRSP

# The impact of using Artificial intelligence in projects management Decision-Making within private sector in the kingdom of Saudi Arabia

**By: Mohamed Moustafa Bakr[1*], Omar Abu Farea[2], Abdulaziz Jadaa[3]**

Master of Project Management, College of Management, Midocean University, Kingdom of Saudi Arabia [1,2,3]

[*]Email: eng.qama@outlook.com

## Abstract

Artificial intelligence (AI) has already transformed the world and has made an effective impact in a range of fields. It has gained a wide interest to ground itself into business and commercial use and has transformative potential for private sector organizations through enabling increased productivity and novel ways to deliver different services. We have found out that in the private sector AI appears to be lagging, and the phenomena has really limited attention from academic research community. This paper outlines how AI technologies could help project managers to provide faster decision making in Project Management within the private sector.

We were able to understand that most Project Managers had difficulties in applying AI in decision-making processes. Although, the majority perceive this technology as being useful and would use it for their daily tasks.

Also, date was collected from different regions in KSA and primary research in which two of the biggest companies' COs were interviewed and a survey was done by more than 100 persons including project managers and team leaders in which to give the conclusion that AI application improves data quality and integrity leading to improved speed and effectiveness of decision making within the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Additionally, this research seeks to contribute to the growing body of knowledge on AI- driven project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. By examining the benefits, challenges, and potential risks associated with AI implementation.

**Keywords:** Artificial intelligence, (AI), Decision making, Project Management, Private sector, Saudi Arabia.

## 1. Introduction

The rapid advancements in technology, particularly in the field of Artificial Intelligence(AI), have revolutionized various industries and sectors around the world. One such sector that has witnessed significant transformations is project management, where the integration of AI has proven to be valuable in enhancing decision-making processes. This research focuses on exploring the impact of using AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia.

Saudi Arabia, known for its flourishing economy and substantial investments in variousindustries, recognizes the importance of effective project management for overall business success. Traditionally, project management decisions have primarily relied on human insights and experiences. However, with the emergence of AI, organizationsare increasingly incorporating this technology to aid decision-making processes, streamline operations, and improve project outcomes.

The implementation of AI in project management decision-making has the potential to revolutionize the private sector in Saudi Arabia. By harnessing the power of AI algorithms, organizations can analyze vast amounts of data, identify patterns, and derive valuable insights to make more informed and accurate decisions.

This research aims to explore how the implementation of AI in project management decision-making affects operational efficiency, cost-effectiveness, and overall project success within the private sector in Saudi Arabia. By examining case studies and conducting interviews with industry professionals, this study seeks to analyze the benefits, challenges, and potential risks associated with the integration of AI in projectmanagement decision-making in this specific context.

Furthermore, this research aims to provide practical recommendations and guidelines for organizations in Saudi Arabia looking to adopt AI technologies in their project management processes. It will shed light on the necessary infrastructure, skills, and training required to effectively utilize AI to improve decision-making, streamline operations, and ultimately enhance project outcomes within the private sector.

In conclusion, this research serves as a comprehensive exploration of the impact of using AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. By examining the benefits, challenges, and potential risks associated with theadoption of AI technologies,

this study aims to contribute to the growing body of knowledge in the realm of AI-driven project management decision-making. Ultimately, it seeks to provide valuable insights and recommendations for organizations to harnessthe full potential of AI in their project management processes and drive success in thecompetitive business landscape of Saudi Arabia.

### 1.1. Research Problems:

Project management decision-making, this research paper aims to provide answers tothe following questions:

- What are the general problems that private sector faces in project management-decision making without AI technologies?
- Why organizations are increasingly incorporating AI technologies in decision-making processes?
- What are the impacts of Artificial Intelligence on project management in SaudiArabia?
- What are the potential benefits, challenges, and risks of implementing AItechnologies in project management within private sector in Saudi Arabia?

### 1.2. Importance and Objectives of Research:

The Importance of the Study:

- This study will focus on using AI in the project management decision makingfield.
- It may be helpful for the private sector organization in Saudi Arabia toincrease accuracy and productivity.
- It may be helpful for other researcher to discover new area in using AI inproject management decision making.
- It may be helpful for the organization to meet their goals without havinglabor constraints.

The objectives of the study are as follows:

- To identify the general problems that private sector has in project management decision making without AI technologies.
- To explain the outcome that organization get by incorporating AItechnologies in decision making processes.
- To identify the impacts of AI on project management in Saudi Arabia.

- To define the potential benefits, challenges and risks of implementing AItechnologies in project management within private sector in Saudi Arabia.

### 1.3. Research hypothesis:

The rapid increase incorporating AI technologies in project management has become difficult to ignore. Therefore, a lot of organizations across the world in private sectors are embracing AI technology to their business operation, processes and to have better insights which will lead them to new revenue opportunities.

- The use of Artificial Intelligence (AI) in project management decision making within the private sector in Saudi Arabia leads to improved project outcomes and increased efficiency.
- Organizations that integrate AI technologies into their project management processes in Saudi Arabia experience higher levels of cost savings compared to those that rely on traditional decision-making methods.
- The adoption of AI technologies in project management decision making in the private sector in Saudi Arabia enhances risk assessment capabilities, leading to better risk management practices and improved project success rates.
- Companies that leverage AI for decision making in project management in Saudi Arabia demonstrate increased competitiveness and gain a strategic advantage in the market compared to those that do not use AI.
- The use of AI in project management decision making in the private sector in Saudi Arabia results in enhanced resource allocation and utilization, leading to optimized project delivery schedules and reduced project delays.

## 2. Literature Review:

Nations are transitioning from traditional economic models to a learning economy – leveraging technologies, including AI that is disrupting almost every sector. AI is massively transforming the world we live in, from businesses to industries, to human lives. The ever-expanding data volume and the exponential growth of computing power have led to promising breakthroughs and new AI applications in the real world.

Artificial Intelligence (AI) has emerged as a transformative technology in various industries, including project management.

The utilization of AI in decision-making processes within the private sector in Saudi Arabia has gained significant attention in recent years. This literature review aims to provide a comprehensive overview of the existing research on the impact of using AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia.

***AI in Project Management***

The integration of AI in project management has been recognized as a means to enhance decision-making efficiency and effectiveness. Literature suggests that AI technologies such as machine learning, natural language processing, and expert systems can automate repetitive tasks, assist in risk assessment, optimize resource allocation, and improve overall project performance (Aston, J. (2019, January 15)).

***AI and Decision Making***

Researchers have focused on exploring how AI aids decision-making processes in project management. AI can analyze large volumes of data, identify patterns, and generate insights to support project managers in making informed decisions. It enables project managers to assess risks, predict outcomes, and create realistic project schedules, leading to improved decision-making accuracy (Nayak, M.M. & Dash S.K. (2020)).

***Application of AI in the Private Sector in Saudi Arabia***

Saudi Arabia, being a rapidly growing economy, has shown increasing interest in AI adoption across industries. Several studies highlight the application of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. AI has been utilized to automate project scheduling, optimize resource allocation, identify project risks, and predict project outcomes, among other applications (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020)).

***Benefits and Challenges of AI Adoption in Saudi Arabia***

Scholars have examined the benefits and challenges associated with AI adoption specifically in the private sector of Saudi Arabia. The benefits include improved efficiency, increased productivity, enhanced decision-making capabilities, and competitive advantage. However, challenges such as data privacy, lack of AI skillsets, and cultural resistance to change have been identified as barriers to effective AI implementation (OECD (2019b)), Roberts, A. (2017).

***Future Trends***

The literature also discusses potential future trends in AI adoption within project management decision-making in the private sector of Saudi Arabia. These include theintegration of AI with Internet of Things (IoT) devices, the development of AI-driven project management platforms, and the advancement of AI-based predictive analytics for project risk management (Vision 2030. (2017)), Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021).

The literature review highlights the growing interest and potential impact of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. AI technologies offer numerous benefits, including increased efficiency, accuracy, and informed decision-making. However, challenges related to AI adoption and implementation need to be addressed for successful integration. Future trends indicatea promising trajectory for AI integration in project management, paving the way for improved project outcomes and competitiveness within Saudi Arabia's private sector.

## 3. Research Methodology

• **Quantitative research:** This methodology involves collecting numerical data through surveys, experiments, or existing datasets. It allows for statistical analysis to identify patterns, relationships, and trends in the data. We conducted a survey to gather information about the current usage of AI in project management decision making in Saudi Arabian private sector companies.

• **Qualitative research:** This methodology involves collecting non-numerical data such as interviews, observations, or focus groups. The aims were to understand participants' perspectives, motivations, and experiences. We conducted interviews with project managers or executives in private sector companies to explore their perceptions of AI's impact on decision making.

• **Mixed methods research:**

This methodology combines both quantitative and qualitative approaches to provide a comprehensive understanding of the research topic. It allowed us to gather different types of data and gain insights from multiple perspectives. We were able to use surveys to gather quantitative data on the adoption of AI in project management decision making and follow up with qualitative interviews to explore participants' experiences and opinions.

## 4. Results:

Based on the survey results conducted among 120 individuals in the private sector in Saudi Arabia, several key findings have emerged. Firstly, a significant proportion of respondents, 80%, are familiar with the concept of Artificial Intelligence (AI). However, only 39% are currently utilizing AI in their project management decision-making processes. This indicates that while awareness about AI is high, its implementation in project management is still limited. The main reasons for not using AI are identified as lack of technical expertise (35%) and lack of awareness about AI capabilities (33%).

For those who are using AI, the primary benefits reported include improved accuracy and efficiency (39%) and better resource allocation (21%). Additionally, respondents anticipate that utilizing AI in project management decision-making processes can lead to more accurate decision-making (37%), faster decision-making (26%), and improved project outcomes (37%). However, challenges in implementing AI include concerns regarding data privacy and security risks (49%) and resistance from employees (36%).

The readiness level for adopting AI in project management decision-making processes is perceived as moderate (35%), with a willingness to invest in AI technologies expressed by 88% of respondents. Online forums and communities were reported as the primary source of information about AI technologies in project management decision-making processes (50%).

Concerns about job security in the face of AI implementations are apparent, with 48% believing that AI will replace jobs. However, 38% believe that AI will also create new opportunities. Regarding the impact of AI on project management decision-making, 50% anticipate a significant improvement, while 37% expect a moderate improvement in the next five years.

Most respondents (93%) believe that the implementation of AI in project management decision-making processes should be regulated, with government agencies identified as the primary responsible entity (63%). AI bias is a concern for 51% of respondents, highlighting the need for transparency and fairness in AI algorithms.

In conclusion, while there is widespread awareness and recognition of AI in the private sector in Saudi Arabia, its implementation in project management decision-making processes is still relatively low. The main barriers identified include a lack of technical expertise and awareness about AI capabilities.

However, there is a growing recognition of the potential benefits of AI, such as improved accuracy and efficiency, faster decision-making, and enhanced project outcomes. As the country moves forward, there is an expectation of significant improvement in the impact of AI on project management decision-making processes but concerns about job security and the ethical considerations of AI algorithms remain prevalent.

Based on the interviews with the department managers, the findings suggest that there is a growing acceptance and recognition of the potential benefits of using artificial intelligence (AI) for decision-making in project management within the private sector in Saudi Arabia.

Both managers acknowledged the importance of data analysis, expert opinions, and past experience in their current decision-making processes. They expressed positive perceptions of AI and its potential applications in project management decision-making. They highlighted the ability of AI to analyze large volumes of data, identify patterns, and provide valuable insights that can assist in making more informed decisions.

Both managers also provided examples of projects where AI was used in decision-making, and they perceived its impact to be positive. AI was found to enhance decision accuracy, improve overall project efficiency, optimize resource allocation, and help identify project risks.

Moreover, the potential benefits of using AI in project management decision-making discussed by the managers included improved decision accuracy, increased efficiency, enhanced risk management, better resource allocation, and faster identification of project bottlenecks. However, they also identified drawbacks such as the need for extensive data collection and analysis, potential biases in AI algorithms, and the initial cost of implementing AI systems.

The managers expressed concerns about trustworthiness, reliability, and potential job displacement associated with AI systems. They emphasized the importance of maintaining a balance between human expertise and AI capabilities in decision-making processes.

Barriers or challenges to adopting AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia were identified as data privacy and security concerns, resistance to change, lack of awareness and understanding about AI, as well as the need for adequate technology infrastructure.

The managers mentioned the need for training on AI technologies, data analytics, and understanding limitations and biases of AI systems. They also highlighted the importance of

technical support and access to reliable AI tools.

Overall, the managers believed that the future holds significant potential for the use of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. They anticipated an increased focus on leveraging AI technologies to optimize project outcomes, enhance decision-making processes, and drive overall project success. However, they acknowledged that widespread adoption might take time due to investment and integration challenges, as well as the need for change management.

In conclusion, based on the interviews, it can be concluded that the private sector in Saudi Arabia is gradually becoming more receptive to adopting AI in project management decision-making. The potential benefits of AI, such as improved decision accuracy and efficiency, are recognized. However, concerns about trustworthiness, biases, and job displacement need to be addressed. To effectively utilize AI, training, support, and access to reliable AI tools are required. Over time, the private sector in Saudi Arabia is expected to increasingly embrace AI and its potential in project management decision-making.

## 5. Research Limits:

There are following limitations in this research project:

- the lack of previous studies
- samples
- access to additional information

There weren't a sufficient number of research papers in the region about the impact of artificial intelligence on project management within the private sector as it was mentioned earlier. Also, there was a limited number of survey participants as it turned out AI notion is quite new among private sector in Saudi Arabia.

## 6. Conclusions

The aim of this study is to answer the research questions on the integration of Artificial Intelligence (AI) in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia that holds great potential for enhancing operational efficiency, cost- effectiveness, and overall project success. In this research we were trying to provide a comprehensive understanding of the impact of AI technologies on project management decision-making in Saudi Arabia, specifically focusing on the benefits, challenges, and potential risks associated with their implementation.

Through an examination of existing literature, it is evident that AI technologies, such as machine learning and natural language processing, can automate repetitive tasks,identify patterns, and generate valuable insights for project managers. This enables them to make informed decisions, assess risks, optimize resource allocation, and create realistic project schedules. The application of AI in project management decision-making has been shown to improve decision-making accuracy and ultimatelylead to improved project outcomes.

The private sector in Saudi Arabia, with its growing economy and emphasis on technological advancements, has increasingly recognized the value of AI in decision- making processes. Numerous benefits have been identified, including increased efficiency, productivity, and competitive advantage. However, challenges such as dataprivacy, lack of AI skillsets, and cultural resistance to change must be overcome for successful AI implementation.

Looking towards the future, the integration of AI with other technologies, such as the Internet of Things (IoT), holds promise for further enhancing project management decision-making. Advancements in AI-based predictive analytics for project risk management and the development of AI-driven project management platforms are alsoanticipated.

Additionally, this research seeks to contribute to the growing body of knowledge on AI-driven project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia.By examining the benefits, challenges, and potential risks associated with AI implementation, this study aims to provide practical recommendations for organizations looking to adopt AI technologies in their project management processes.Ultimately, the successful integration of AI in project management decision-making hasthe potential to drive success and competitiveness in the private sector of Saudi Arabia.

## 7. References

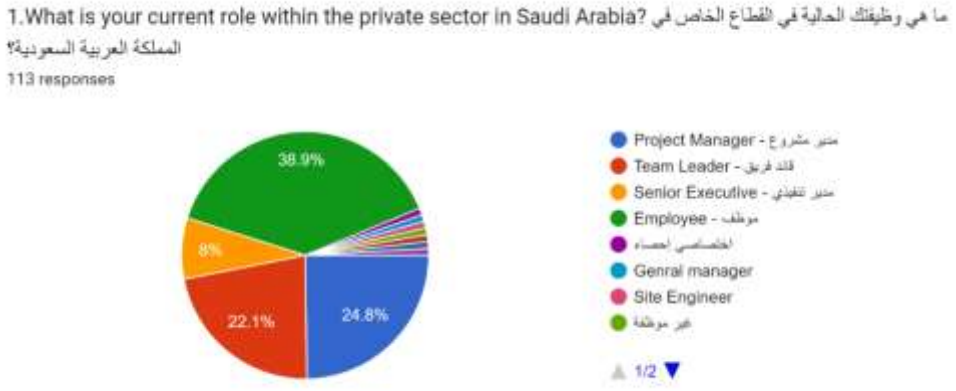
1. Ahmadishey Khsarmast S., Sonmez R., (2018). Smart contracts in construction industry, in 5th International Project & Construction Management Conference.
2. Ashehri, R. (2019). Governance of artificial intelligence in KSA (Neom as model). International Journal of Advanced Studies, 9 (1).
3. Aston, J. (2019, January 15). Prepare For These 7 Project Management Trends Transforming the PM R

4. Aziz R.F., Hafez S.M., Abuel-Magd Y.R., (2014). Smart optimization for mega construction projects using artificial intelligence, Alex. Eng. J. 53 (3).
5. Bodea C., Mitea C., Stanciu O. (2020). Artificial Intelligence Adoption in Project Management: Main Drivers, Barriers and Estimated Impact. October.
6. Chou, J.S.; Cheng, M.Y.; Wu, Y.W. (2013). Improving Classification Accuracy of Project Dispute Resolution Using Hybrid Artificial Intelligence and Support Vector Machine Models. Expert. Syst. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417412011608?via%3Dihub (accessed on Jule 2023).
7. Endo, H.; Kohda, Y. (2020). Case Study on Applicability of Artificial Intelligence for It Service Project Managers with Multi Value Systems in the Digital Transformation Era. Adv. Intell. Syst. Comput.
8. Kadi, S. & Hida, S. (2020). The use of artificial intelligence applications in improving the decision-making process in the Economic Corporation (Adrar Electricity and Gas Production Company). MSc Thesis, Université Ahmed Draia
9. Mccarthy, J. (1998). What Is Artificial Intelligence?. Available online: http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/whatisai.html (accessed on June 2023).
10. Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. Futures, 90.
11. Nayak, M.M. & Dash S.K. (2020). Role of artificial intelligence in market decision- making: knowledge-based framework. International Journal of Advanced Research inEngineering and Technology.
12. Niederman, F. (2021). Project Management: Openings for Disruption from AI and Advanced Analytics. Inf. Technol. People.
13. Nilsson, N. (2010). The quest of artificial intelligence: a history of ideas and achievements. Cambridge University Press.
14. OECD (2019a), Artificial Intelligence in Society, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/artificial-intelligence-in-society_eedfee77-en

15. OECD (2019b), "Scoping the OECD AI principles: Deliberations of the Expert Group on Artificial Intelligence at the OECD (AIGO)", OECD Digital Economy Papers, No. 291, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/d62f618a-en
16. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). EXAMPLES of ai national policies. Report for the G20 Digital Economy Task Force. Retrieved July 11, 2023, from https://www.oecd.org/sti/examples-of-ai-national- policies.pdf.
17. PricewaterhouseCoopers (PwC). (2019). The potential impact of AI in the Middle East. Retrieved July 2nd, 2023, from: https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/economic-potential-ai-middle-east.pdf
18. Roberts, A. (2017). Five big challenges to AI adoption and success. In Edited by click Z. Retrieved July 10, 2023, from https://www.clickz.com/five-big-challenges-to-aiadoption-and-success/112795/
19. Vision 2030. (2017). Vison 2030 Kingdom of Saudi Arabia, National Transformation Program. Retrieved July 1st, 2023, from: https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/content/saudivision
20. Wilson, H. J., Lavieri, D. & Shukla, P. (2018). How Human and Machine are Better Together.
21. Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. Government Information Quarterly, 101577

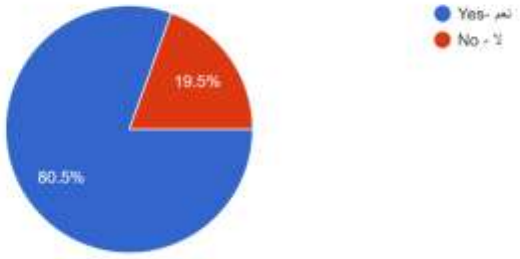
## 8. Appendixes

**12-A** Appendix – Survey

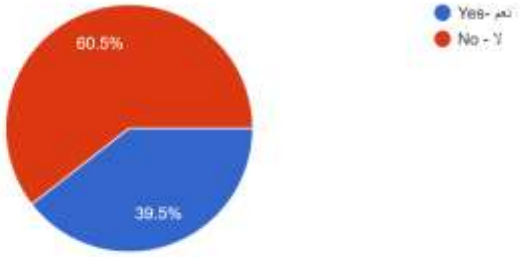


International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064

2.Are you familiar with the concept of AI (Artificial Intelligence)? هل أنت ملم بمفهوم الذكاء الاصطناعي؟
113 responses




3.Are you currently using AI in your project management decision-making processes? هل تستخدم حاليًا الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار في إدارة المشاريع؟
114 responses



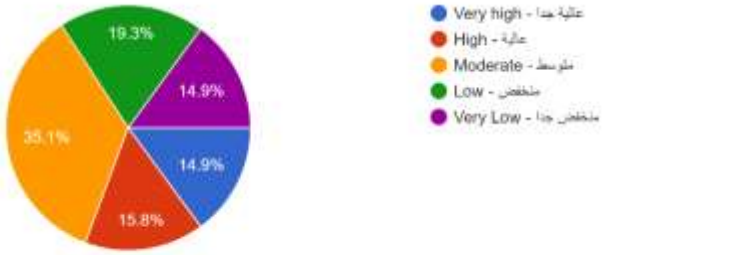

4.If yes, how has AI impacted your project management decision-making processes? إذا كانت الإجابة نعم، كيف أثر الذكاء الاصطناعي على عمليات صنع القرار في إدارة المشاريع؟
114 responses

5.If no, what are the reasons for not using AI in your project management decision-making processes? إذا كانت الإجابة لا، ما هي الأسباب التي تمنعك من استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار في إدارة المشاريع؟
114 responses

6.In your opinion, what are the potential benefits of using AI in project management decision making? في رأيك، ما هي المزايا المحتملة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في صنع قرارات إدارة المشاريع؟
114 responses

7.What are the main challenges or concerns you anticipate in implementing AI in project management decision making? ما هي التحديات الرئيسية أو الم...عها في تنفيذ الذكاء الاصطناعي في صنع قرارات إدارة المشاريع؟
114 responses

8.How would you rate the level of readiness of your organization in adopting AI for project management decision making? كيف تقيم مستوى استعداد منظمتك لاعتماد الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات إدارة المشاريع؟
114 responses




9.Would you be willing to invest in AI technologies for project management decision making if the potential benefits outweighed the costs? هل ترغب في استثمار...رات إدارة المشاريع إذا تفوقت الفوائد المحتملة على التكاليف؟
114 responses

International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064

10.What sources do you rely on to stay updated about AI technologies in project management decision making? ما هي المصادر التي تعتمد عليها للبقاء على اطلاع على تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات إدارة المشاريع؟
114 responses

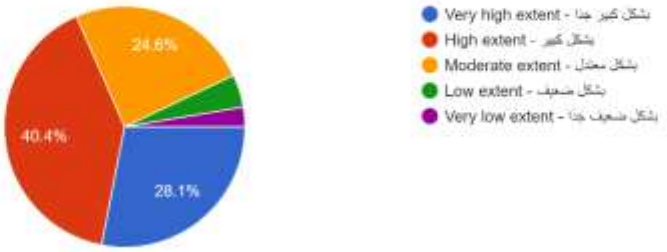
11.Have you encountered any ethical dilemmas in using AI for project management decision making? هل واجهت أي مشاكل أخلاقية في استخدام الذكاء الاصطناعي لاتخاذ قرارات إدارة المشاريع؟
114 responses

13.How would you rate the effectiveness of AI in project management decision making compared to human decision making? كيف تقيم فاعلية الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات إدارة المشاريع مقارنة باتخاذ القرارات البشرية؟
114 responses

14.How do you perceive the impact of AI on job security within the private sector in Saudi Arabia? كيف ترى تأثير الذكاء الاصطناعي على الأمان الوظيفي في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
114 responses

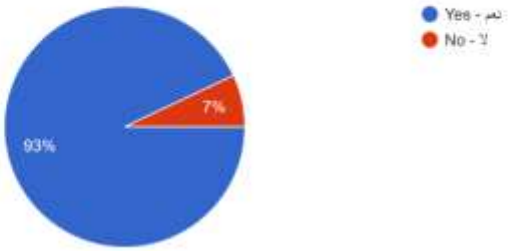
International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064

15.To what extent do you believe that AI can enhance project management decision making in Saudi Arabia? إلى أي مدى تعتقد أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز صنع القرار في إدارة المشاريع في السعودية؟
114 responses

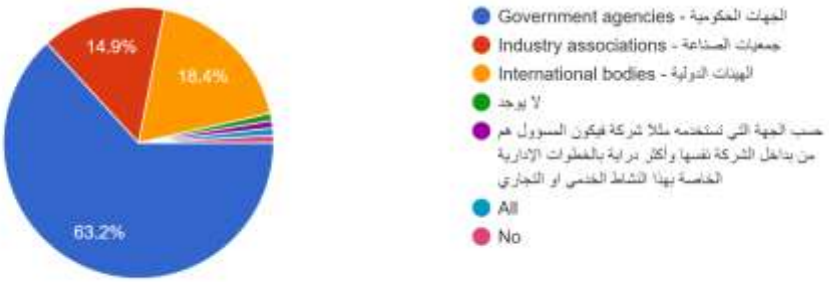



16.What are your expectations regarding the impact of AI on project management decision making in the private sector in Saudi Arabia in the next five yea...؟ ربع في القطاع الخاص في السعودية خلال الخمس سنوات القادمة
114 responses

17.Do you think the implementation of AI in project management decision making should be regulated? هل تعتقد أن تنفيذ الذكاء الاصطناعي في صنع القرار في إدارة المشاريع يجب أن يكون تحت ضوابط وقوانين؟
114 responses




18.If yes, who should be responsible for regulating AI in project management decision making? إذا كانت الإجابة بنعم، فمن ينبغي أن يكون مسؤولاً عن تنظيم الذكاء الاصطناعي في صنع القرار في إدارة المشاريع؟
114 responses



International Journal of Research and Studies Publishing
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
ISSN: 2709-7064

## 12-B Appendix – Interview

*Using more than 10 questions, an interview was conducted with a few department managers of AL-Kifah company and Al-YAMAMA company which are two of the leading companies in the Eastern Province of KSA, we have chosen best usable answers for one manager for each.*

Interview with Al-Kifah company department manager:

1. *Can you briefly explain your role and responsibilities within project management in the private sector?*

I am currently a project manager, responsible for overseeing the execution and completion of various projects. My role involves coordinating team members, setting project goals, managing resources, and ensuring timely delivery of projects.

2. *How do you currently make decisions in project management? Are there any specific factors or methods you rely on?*

In my current decision-making process, I heavily rely on data analysis, expert opinions, and experience. I also consider factors such as project objectives, stakeholder requirements, and risk assessments while making decisions.

3. *What are your thoughts on artificial intelligence (AI) and its potential applications in project management decision-making?*

I believe that artificial intelligence will have immense potential in project management decision-making. AI can analyze large volumes of data, identify patterns, and provide valuable insights that can assist in making more informed decisions.

4. *Have you come across any projects where AI was used in decision-making? If so, what was your perception of its impact?*

Yes, I have come across projects where AI was utilized in decision-making. Its impact has been quite positive as it has helped in identifying potential risks, optimizing resource allocation, and predicting project outcomes more accurately. It has also improved overall project efficiency and reduced the likelihood of errors.

5. *In your opinion, what are the potential benefits and drawbacks of using AI in project management decision-making?*

The potential benefits of using AI in project management decision-making include improved decision accuracy, increased efficiency, enhanced risk management, better resource allocation, and faster identification of project bottlenecks. However, drawbacks may include the need for extensive data collection and analysis, potential biases in AI algorithms, and the initial cost of implementing AI systems.

6. *Are there any concerns or reservations you have about integrating AI into project management decision-making processes?*

I have concerns about the trustworthiness and reliability of AI systems, particularly when it comes to critical decision-making. Additionally, the lack of human judgment and intuition in purely AI-driven decision-making processes can be a limitation. It is important to strike a balance between human expertise and AI capabilities.

7. *From your perspective, what barriers or challenges might exist in the adoption of AI for project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia?*

This may include data privacy and security concerns, resistance to change, lack of awareness and understanding about AI, and the need for adequate technology infrastructure.

8. *What kind of training or support would you require to effectively utilize AI in project management decision-making processes?*

I would require training on AI technologies, data analytics, and understanding the limitations and potential biases of AI systems. Additionally, having technical support and access to reliable AI tools would be essential.

9. *In your experience, how receptive do you think the private sector in Saudi Arabia is to adopting AI in project management decision-making?*

The private sector in Saudi Arabia is gradually becoming more receptive to adopting AI in project management decision-making. However, there is still a long way to go in terms of widespread adoption, as some organizations may have concerns around the initial investment, integration challenges, and change management.

10. *Based on your knowledge and experience, what do you think the future holds for the use of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia?*

I believe the future holds significant potential for the use of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. As organizations continue to recognize the benefits AI can bring, there will likely be an increased focus on leveraging AI technologies to optimize project outcomes, enhance decision-making processes, and drive overall project success.

Interview with AL-YAMAMA company department manager:

1. *. Can you briefly explain your role and responsibilities within project management in the private sector?*

I am responsible for assisting the project manager in planning, organizing, and controlling project activities, ensuring adherence to schedules, and facilitating effective communication among team members.

2. *How do you currently make decisions in project management? Are there any specific factors or methods you rely on?*

Currently, decision-making in project management primarily relies on the expertise and experience of the project manager and the team. We consider factors such as project objectives, stakeholder expectations, and resource availability. Additionally, we consult relevant data and use analytical tools to support decision-making.

3. *What are your thoughts on artificial intelligence (AI) and its potential applications in project management decision-making?*

Artificial intelligence has the potential to revolutionize project management decision-making by augmenting human capabilities. It can process and analyze vast amounts of data, identify trends and patterns, and provide insights that might be overlooked by humans alone. AI can also assist in automating routine tasks, freeing up time for more critical decision-making.

4. *Have you come across any projects where AI was used in decision-making? If so, what was your perception of its impact?*

Yes, I have had the opportunity to work on a project where AI was used in decision-making. The impact of AI in that project was quite significant. It allowed us to analyze large amounts of data quickly and accurately, which helped us make more informed decisions. AI also assisted in identifying potential risks and suggesting mitigation strategies, which enhanced the overall project outcomes. Overall, the use of AI in decision-making positively influenced the project's efficiency and success.

5. *In your opinion, what are the potential benefits and drawbacks of using AI in project management decision-making?*

There are several potential benefits of using AI in project management decision-making. Firstly, AI can help automate repetitive tasks, freeing up time for project managers to focus on more critical aspects of the project. Secondly, AI algorithms can analyze large datasets and provide insights that might not be easily identified by humans alone. This can lead to better decision-making based on objective data analysis. However, there are also some drawbacks to consider. AI relies heavily on data accuracy, so if the data used is flawed or incomplete, it could lead to incorrect decisions. There is also the concern of potential job displacement and the need for upskilling or reskilling of project management professionals to effectively work with AI technologies.

6. *Are there any concerns or reservations you have about integrating AI into project management decision-making processes?*

As we integrate AI into project management decision-making processes, there might be some concerns or reservations. One concern is the potential loss of the human element in decision-making. While AI can provide data-driven insights, it may not fully understand the nuances or context of a project. Additionally, there might be a fear of over-reliance on AI, where human judgment and experience take a backseat. Security and privacy issues related to the handling of sensitive project data are also valid concerns. It is important to strike a balance between leveraging AI capabilities and maintaining human involvement and expertise in the decision-making process.

7. *From your perspective, what barriers or challenges might exist in the adoption of AI for project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia?*

From my perspective, there are several barriers or challenges that might exist in the adoption of AI for project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia. One major barrier could be the lack of awareness and understanding of AI technologies among project management professionals. Many may not be familiar with the potential applications and benefits that AI can bring to their decision-making processes. Additionally, the initial cost of implementing AI systems and the need for appropriate infrastructure and resources could be potential challenges.

There might also be resistance to change and cultural barriers that hinder the adoption of AI within traditional project management practices.

8. *What kind of training or support would you require to effectively utilize AI in project management decision-making processes?*

To effectively utilize AI in project management decision-making processes, the training and support required would primarily involve developing a good understanding of how AI works and its potential applications in the project management context. Project management professionals would benefit from training programs that focus on AI technologies, data analysis, and interpretation of AI-generated insights. Additionally, there should be support in terms of access to AI tools and platforms, as well as assistance in integrating AI systems into existing project management frameworks.

Continuous learning and upskilling would be essential to adapt to emerging AI technologies and maximize the benefits they can offer.

9. *In your experience, how receptive do you think the private sector in Saudi Arabia is to adopting AI in project management decision-making?*

Based on my experience, the private sector in Saudi Arabia is becoming increasingly receptive to adopting AI in project management decision-making. There is a growing recognition of the potential benefits that AI can bring, such as improved efficiency, better decision-making, and enhanced project outcomes. However, it is important to note that the level of readiness and receptiveness might vary across different organizations and industries. Some companies may have already started implementing AI solutions, while others may still be in the early stages of exploration or testing. Overall, the private sector in Saudi Arabia is gradually embracing AI and its potential in project management decision-making.

10. *Based on your knowledge and experience, what do you think the future holds for the use of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia?*

Looking into the future, I believe the use of AI in project management decision-making within the private sector in Saudi Arabia will continue to grow. As AI technologies advance and become more accessible, we can expect increased adoption and integration into project management practices and AI can help.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.11

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي (دراسة تطبيقية على موقع وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية)

# Marketing Strategies in Tourism Sector (An Applied Study on the Ministry of Tourism Website in the Kingdom of Saudi Arabia)

**إعداد: الباحثة/ حنان عفينان العصلاني**
طالبة ماجستير، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
Email: hanan_aloslani@hotmail.com
**الباحثة/ غدير لافي المحمدي**
طالبة ماجستير، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
Email: g.lafy.m15@gmail.com
**الباحثة/ أمل عبد الله المطيري**
طالبة ماجستير، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
Email: Amal1419@gmail.com
**الدكتورة/ ليلى عابد اليوبي**
أستاذ مساعد، قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
Email: lalyobi@kau.edu.sa

**المستخلص:**

أصبحت المملكة العربية السعودية مصدرًا سياحيًا، حيث يُعد القطاع السياحي فيها من أكثر القطاعات نموًا ونشاطاً خلال السنوات الأخيرة وأولت اهتمام خاص لتنميته، من خلال دعم الحكومة السعودية لها وبذل الجهات المعنية بالسياحة بالتعريف بتلك الأنشطة والفعاليات السياحية، وذلك لدورها الحيوي في دعم النمو الاقتصاد الوطني، ويعتبر أحد الركائز الأساسية التي تهدف إليها رؤية المملكة 2030 وصول عدد سياح المملكة إلى 30 مليون في عام 2030. ويتضح أهمية القطاع السياحي من خلال الدراسة الحالية التي هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي في القطاع السياحي بشكل عام، وعلى الكشف عن مدى تطبيقها في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص، وذلك من خلال الاعتماد على منهج تحليل المحتوى للتعرف على الاستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي في القطاع السياحي، و على منهج دراسة الحالة للتعرف على مدى تطبيقها في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية وبالاستناد على أداة قائمة المراجعة، توصلت الدراسة إلى أن وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية طبقت الاستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي السياحي بنسبة 80%، وحرصت وزارة السياحة في تسخير جميع الإمكانيات للسائحين من خلال تقديم الخدمات بشكل إلكتروني مما ساهم في عملية جذب الزوار للسياحة في المملكة العربية السعودية، و اهتمت بالأفراد من خلال تدشين برامج للتدريب وتطوير موظفي قطاع السياحة بالإضافة إلى عمل ملتقيات توظيف في القطاع السياحي الخاص، وتوصي الدراسة بضرورة دمج التقنيات الذكية مثل تقنية chatbot في الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة وذلك لمواكبة التطورات والتسهيل على المستفيدين وخدمتهم بشكل أسرع وعلى مدار 24 ساعة.

**الكلمات الافتتاحية:** الاستراتيجيات التسويقية، المزيج التسويقي، القطاع السياحي، وزارة السياحة، التسويق السياحي.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# Marketing Strategies in Tourism Sector (An Applied Study on the Ministry of Tourism Website in the Kingdom of Saudi Arabia)

**Hanan Ofaynan Al Aslani**

Master's Student, Department of Information Science, KAU - Saudi Arabia

hanan_aloslani@hotmail.com

**Ghadeer Lafi Al Mohammadi**

Master's Student, Department of Information Science, KAU - Saudi Arabia

g.lafy.m15@gmail.com

**Amal Abdullah Almutairi**

Master's Student, Department of Information Science, KAU - Saudi Arabia

Amal1419@gmail.com

**Dr. Layla Abed Al-Youbi**

Assistant Professor - Information Science Department - KAU - Saudi Arabia

lalyobi@kau.edu.sa

## Abstract:

The Kingdom of Saudi Arabia has become a tourism source, as its tourism sector is considered one of the most developed and active sectors in recent years, and it has given special attention to its development, through the efforts of the authorities concerned with tourism to introduce these tourism activities and events and the Saudi government's support for them, due to their vital role in supporting the growth of the national economy. In fact, one of the main pillars of the Kingdom's Vision 2030 is the number of tourists in the Kingdom reaching 30 million in 2030. The importance of the tourism sector is evident through the current study, which aimed to identify marketing strategies and marketing mix in the tourism sector in general, and to reveal the extent of their application in the Ministry of Tourism in the Kingdom of Saudi Arabia in particular, by relying on the content analysis approach to identify marketing strategies and marketing mix in the tourism sector, and depending on the case study approach to identify the extent of its application in the Ministry of Tourism in the Kingdom of Saudi Arabia. Based on the checklist tool, the study concluded that the Ministry of Tourism in the Kingdom of Saudi Arabia applied marketing strategies and tourism marketing mix by 80%. The study recommends that there is a need to integrate smart technologies such as chatbot technology into the website of the Ministry of

Tourism in order to keep pace with developments and make it easier for beneficiaries and serve them faster and 24 hours a day.

**Keywords**: Marketing Strategies, Marketing Mix, Tourism Sector, Ministry of Tourism, Tourism Marketing.

## 1. المقدمة

أصبحت المملكة العربية السعودية مصدرًا سياحيًا، حيث يُعد القطاع السياحي فيها من أكثر القطاعات نموًا ونشاطاً خلال السنوات الأخيرة وأولت اهتمام خاص لتنميته، من خلال دعم الحكومة السعودية لها وبذل الجهات المعنية بالسياحة بالتعريف بتلك الأنشطة والفعاليات السياحية، وذلك لدورها الحيوي في دعم النمو الاقتصاد الوطني، ويعتبر أحد الركائز الأساسية التي تهدف إليها رؤية المملكة 2030 وصول عدد سياح المملكة إلى 30 مليون في عام 2030 (سكيفت، سيرا، 2019).

ومن هنا يتضح الدور الحيوي لقطاع السياحي ضمن التوجه إلى الجانب التسويقي لها، لذلك يستوجب الاهتمام بهذا القطاع وذلك من خلال النظر إلى استراتيجية التسويق التي تعد جزء من التفكير التسويقي، فمع بداية العقد الثاني من القرن العشرين وانفتاح الأسواق العالمية وتراجع فكرة أن كل شيء يتم إنتاجه للبيع، تكتسب استراتيجية تسويقية أهمية واضحة من خلال تنوع أهدافها وغاياتها، والتركيز بشكل أساسي على عملية تحقيق الارتباط بين التسويق والمزيج التسويقي بعناصره المعروفة لتطوير المنتج، فأصبحت هي الحل الفعال لكسب السوق (صادق،2007)

حيث التطور التسويقي الذي وصل إليه العالم اليوم هو نتيجة التقدم في مختلف المجالات، ونظراً لأهمية موضوع السياسات والاستراتيجيات التسويقية المرسومة والمخططة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة، وحجم مساهمات الأفراد والمؤسسات والدولة في التقدم، وتعتبر استراتيجية التسويق جوهر خطة التسويق التي تعتمد على فهم الموقف التنظيمي وتحليل الأهداف لتدعم الجهود المبذولة في دعم التسويق القطاع السياحي من أجل تقديم خدمات تتفق مع صورة الخدمة المرغوب فيها من أجل استغلال الفرص نحو الاستثمار في القطاع السياحي. بناء على ذلك اختيار موضوع الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي: المطبقة على موقع وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لأهمية تطوير قطاع السياحة والخدمات التسويقية التي تقدمها.

### 1.1. مشكلة الدراسة

القطاع السياحي له عدة مزايا تسمح بالحصول على عائدات معتبرة وتساهم في زيادة مداخيل الدولة من النقد الأجنبي وهذا له أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للدول التي لازالت في مرحلة النمو، كما يساهم في تنمية مناطق وأقاليم جديدة، الأمر الذي يتيح فرص عمل جديدة ومزيدًا من التوظيف في الاستثمارات حيث أصبحت السياحة اليوم علمًا وفنًا وتجارة كما أكدت على ذلك المؤتمرات والتظاهرات الدولية المختلفة، فقد أصبحت تنمية السياحة قضية مهمة تشغل اهتمام متخذي القرار في مختلف البلدان (بوعكريف،2012)

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أهمية القطاع السياحي في الدولة وضرورة الاهتمام به وإعداد استراتيجيات تسويقية تساهم في دعم ونجاح القطاع السياحي، ويمكن طرح سؤال مشكلة الدراسة كالآتي:

ما مدى تطبيق الاستراتيجيات التسويقية في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية؟

### 2.1. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من مساهمتها في تسليط الضوء على موضوع الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي وذلك لأهمية ازدهار هذا القطاع في القضاء على العديد من المشاكل مثل البطالة والركود الاقتصادي، ومساهمته في رفع مستوى الصحة النفسية للمجتمع، وكذلك إفادة وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية من خلال استعراض الاستراتيجيات التسويقية الضرورية التي تساهم في دعم ونجاح القطاع السياحي.

### 3.1. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي.

2- التعرف على المزيج التسويقي السياحي.

3- الكشف عن الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي السياحي في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية.

### 3.1. تساؤلات الدراسة

1- ما هي الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي؟

2- ما هو المزيج التسويقي في القطاع السياحي؟

3- ما هي الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي السياحي المطبق في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية؟

### 4.1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي للتعرف على موضوع الاستراتيجيات والمزيج التسويقي في القطاع السياحي من خلال الاطلاع على الإنتاج الفكري الخاص بالموضوع، وكذلك اعتمدت على منهج تحليل المحتوى للتعرف على الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي في القطاع السياحي وتحليلها لإعداد قائمة مراجعة يتم من خلالها حصر الاستراتيجيات التسويقية و المزيج التسويقي الذي له علاقة بالقطاع السياحي، ومن ثم الاعتماد على منهج دراسة الحالة للتعرف على مدى تطبيق الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي السياحي في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية.

### 5.1. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي في القطاع السياحي.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على معرفة مدى تطبيق الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي السياحي في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: تناولت الدراسة موضوع الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي في القطاع السياحي في عام 2023.

### 6.1. مصطلحات الدراسة

**الاستراتيجيات التسويقية:**

مجمل القرارات المتعلقة بنشاط المنظمة التسويقي تهدف إلى تكييف المنظمة مع كل تغيير حاصل، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وهي أداة الربط بين المنظمة والبيئة (بن نوى، بن زيان، 2018).

**المزيج التسويقي:**

مجموعة من العناصر المتمثلة بالأنشطة التسويقية الخاصة بالمنتج والتوزيع والترويج والتسعير والتي تستطيع المنظمة من خلالها مقابلة حاجات الزبائن ورغباتهم ضمن سوقها المستهدف (طالب، حبيب، 2010).

## 2. الإطار النظري

### 1.2. الدراسات السابقة

**أولاً: الدراسات العربية**

**دراسة (طلحة، العبسي،2021)** تهدف الدراسة إلى معرفة استراتيجية التسويق السياحي التي تحقق التنمية الاقتصادية المستدامة في كل من الجزائر، وتونس والمغرب خلال الفترة (2000-2017) من خلال تسليط الضوء على التسويق السياحي في الجزائر والتطرق إلى الدور الذي تؤديها المؤسسات السياحية مقارنةً مع نظيرها في تونس والمغرب، اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي والمنهج المقارن من أجل الاستفادة من تجارب البلدين في التسويق السياحي (تونس والمغرب). وأسفرت الدراسة عن جملة من النتائج وهي تتميز الاستراتيجية التسويقية الجزائرية بالضعف مقارنة مع تونس والمغرب، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية للنقل بمختلف أنواعه والبنية التحتية للخدمات السياحية مما سيؤثر على جودة الخدمة المقدمة للسائح ويؤدي إلى ضعف الطلب السياحي للخدمات السياحية، وعدم فاعلية خطط وبرامج التسويق السياحي في الجزائر، كما بينت الدراسة الوصفية بأن الممارسات التسويقية في القطاع السياحي الجزائري متوسطة مقارنة بنظيراتها تونس والمغرب، وأن المغرب تحتل المرتبة الأولى في ممارسة الأنشطة التسويقية تليها تونس والأخيرة هي الجزائر، مما يعني تفوق كل من تونس والمغرب على الجزائر في تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وهذا يؤكد ضعف المجال السياحي في الجزائر، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء قطاع السياحة في الجزائر أبعادا مهمة، وتطوير السياحة وجعلها أحد محركات التنمية المستدامة الداعمة للنمو الاقتصادي.

**دراسة (علام، توزية،2018)** تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدلول استراتيجيات التسويق السياحي وعلاقتها بتفعيل السياحة بالوطن العربي، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التسويق، ومعرفة تأثير عناصر المزيج التسويقي السياحي على قرار السائح في اختيار الوجهة السياحية في الوطن العربي، ومعرفة ماهي أهم معوقات التسويق السياحي في الوطن العربي، وتحديد كيف تساهم استراتيجية التسويق السياحي في تنمية وتفعيل السياحة في الوطن العربي. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة حول فعالية متغيرات المزيج التسويقي في التأثير على الطلب السياحي، واجتمعت آراء السياح على التأكيد على أهمية بعض المتغيرات في التأثير على الطلب السياحي مثل (تنوع الخدمة وتوفرها وجودتها والتناسب بين السعر والخدمة المقدمة.. إلخ)، أيضاً اجتمعت آراء السياح على ضعف أدوات الترويج ووسائل الترويج المتبعة، بالإضافة إلى ضعف الثقة بالإعلانات والتشكيك بمصداقيتها، وضعف اهتمام المنشآت السياحية بعناصر المزيج التسويقي. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز السياحة بالوطن العربي، وهي ضرورة اهتمام المنشآت السياحية بتوسيع الخدمة السياحية وتنويعها لجذب السياح، أيضاً أن تبني خطتها الترويجية بصياغة مزيج ترويجي متكامل مبني على العناصر الأكثر تأثيراً على قرارات السياح، وضرورة تقوية الاتصالات مع القنوات المتاحة في مجال الترويج وأهمها السفارات والطلاب ومكاتب الطيران وغيرها في الخارج، والاستعانة في متخصصين وخبراء عند صياغة الحملات الترويجية السياحية المختلفة.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

**دراسة (Velissariou&Gkougkoulitsas , 2019)** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف إمكانات تنمية السياحة في مدينة Thessaloniki (Greece) من خلال تحليل الوجهة واقتراح خطة تسويقية للترويج للمدينة كوجهة سياحية على مدار السنة، كما تناقش الدراسة كلاً من المفهوم النظري لتجربة الوجهة وقياسها، معتمدة على المنهج التجريبي، حيث تم إجراء بحث أولي في Thessaloniki باستخدام استبانات تم توزيعها على مشغلي السياحة والسياح في (6) فنادق مختلفة، وفي محطة الحافلات بين المدن (KTEL)، وفي محطة القطار (OSE)، وفي المطار (مطار مقدونيا)، ومحطة ركاب هيئة ميناء Thessaloniki، وعلى مرحلتي، مرحلة التوزيع الأولى خلال الفترة من 1 إلى 15 فبراير2016 والمرحلة الثانية خلال الفترة من 15 إلى 31 يوليو 2016، وتم استرجاع (331) استبانة، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS 21 لتحليل بيانات الاستبانات، وتوصلت النتائج إلى اقتراح خطة تسويقية لتطوير السياحة في مدينة Thessaloniki، والتي تسلط الضوء على الحاجة إلى تعزيز وترويج طرق ثقافية معينة، والرحلات البحرية، وسياحة فن الطهو، وتجارب السياحة الصحية.

**دراسة (Morgan et al ، 2019)** تهدف الدراسة إلى تطوير تصور جديد لمجال التسويق الاستراتيجي، وتقييم الوضع الراهن لأبحاث استراتيجية التسويق من خلال مراجعة المجلات التسويقية الست الأكثر تأثيراً والمنشورة خلال فترة 1999 إلى 2017 كما تهدف إلى الكشف عن التحديات المهمة التي تواجه أبحاث استراتيجية التسويق، والكشف أيضاً عن العديد من فرص تطوير معرفة الاستراتيجية التسويقية الجديدة، من خلال الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، لتحليل المجلات المنشورة في مجال استراتيجية التسويق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها إن استراتيجية التسويق تقع في القلب المفاهيمي لمجال التسويق الاستراتيجي وهو أمر أساسي لممارسة التسويق، كما أنه المجال الذي تنشأ فيه العديد من التحديات الحالية الأكثر إلحاحًا التي حددها المسوقون، و قدمت الدراسة أجندة البحث التي توفر فرص للباحثين لتطوير نظرية جديدة، وتحديد أهمية واضحة، والمساهمة في تحسين الممارسة التسويقية، و يحتاج الباحثون إلى أن يصبحوا أكثر انتقائية وإبداعاً في تصميماتهم البحثية، بما في ذلك التقنيات الجديدة الناشئة لالتقاط البيانات وتحليلها، وفي المقابل سيحتاج المحررون والمراجعون إلى أن يصبحوا أكثر انفتاحاً وانتقائية ومهارة في تقييم هذه التصاميم البحثية.

### 2.2. مفهوم استراتيجية التسويق (Marketing Strategy):

تعرف استراتيجية التسويق بأنها الوسائل التي تستخدمها إدارة التسويق في المنظمة للاسترشاد بها لغرض تحقيق الأهداف التسويقية من خلال تحديد الاحتياجات المنظمة والعمل على استغلال الموارد المتاحة من خلال عناصر المزيج التسويقي(النسور،2012).

كما أنها تعرف أيضا بتصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة من ناحية تحديد أهداف المؤسسة من خلال تحديد أنشطتها الحالية والمستقبلية، والنشاطات والتوجهات التي تساعد على تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة للتكيف مع البيئة التي تشتغل بها. (بوعيسى، 2018).

### 3.2. أهمية الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي:

ذكر Juneja في عام2015، أن من المهم جدا وجود استراتيجيات تسويقية لمؤسسات، وتكمن أهميتها في:

1 - توفر استراتيجية التسويق للمؤسسة ميزة تنافسية.

2- تساعد الاستراتيجية في تطوير السلع والخدمات مع أفضل إمكانية لتحقيق الربح.

3- تساعد استراتيجية التسويق على اكتشاف المجالات التي تتأثر بالنمو التنظيمي و بالتالي تساعد في إنشاء خطة تنظيمية لتلبية احتياجات العملاء.

4- تساعد في تحديد السعر المناسب لسلع وخدمات المؤسسة بناءً على المعلومات التي تم جمعها بواسطة أبحاث السوق.

5- تضمن الاستراتيجية التنسيق الفعال بين الإدارات.

6- تساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها لتقديم رسالة مبيعات إلى السوق المستهدف.

7- تساعد استراتيجية التسويق في إصلاح ميزانية الإعلان مسبقاً، كما أنها تطور طريقة تحديد نطاق الخطة، أي أنها تحدد الإيرادات الناتجة عن الخطة الإعلانية.

### 4.2. الاستراتيجيات التسويقية في القطاع السياحي:

ذكر Cirikovic في عام 2014، أن استراتيجية المزيج التسويقي تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق مركز تنافسي لمنظمة سياحية، تعتمد استراتيجية التسويق المختارة على عدد معين من عناصر المزيج التسويقي، والغرض منها هو تلبية احتياجات المستهلكين في قطاع السوق الذي يتم توجيهه فيه بشكل أكثر كفاءة. يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الموارد التنظيمية والمالية لمنظمة سياحية معينة، وتتكون هذه الموارد من أربعة عناصر في قطاع السياحة: المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج. بناء على هذه العناصر، تتكيف منظمة السياحة مع متطلبات السوق السياحي بأفضل طريقة ممكنة.

**1- المنتج السياحي:**

- المنتج السياحي: عبارة عن مجموعة معقدة من الموارد المادية والأنشطة والخدمات المختلفة، ويمكن القول ان كانت هناك عدة مستويات من المنتجات في السياحة يمكن تمييزها في التالي:

- المنتج الرئيسي: الهدف الرئيسي للتسويق هو اكتشاف المنفعة الأساسية التي يتوقعها المستهلكون من المنتج، بناءً على أنه يجب وضع التركيز على الميزات.

- المنتج المتوقع: يشمل السلع والخدمات التي يجب أن تكون موجودة من أجل استخدام المنتج الأساسي من قبل المستهلك، ويعتمد ذلك على السوق المستهدف والتوقعات الحالية.

- منتج إضافي: ما يجعل المنتج مختلف عن منتج المنافسة هو منتج إضافي يثري المنتج الأساسي.

-المنتج الموسع: ويتكون من ظروف تقديم الخدمة للعميل، هذه الظروف هي الجو وتفاعل العميل مع نظام الخدمة ومشاركة العميل في الإنتاج والتفاعل المتبادل للعملاء.

ويمكننا تحديد خصائص المطلوبة في المنتج أو الخدمة السياحية فيما يلي:

1. جاذبية الوجهة: تكمن في توفير مجموعة كاملة من الخصائص الطبيعية والاجتماعية للوجهة.

2. سهولة الوصول إلى الوجهة: تشير إلى المسافة التي يتم التعبير عنها من خلال تكاليف السفر وليس المسافة الجغرافية الفعلية بين مكان السائحين والوجهات السياحية، ومن المؤكد أن القدرة التنافسية للعرض السياحي أفضل بكثير إذا كانت الوجهة السياحية أقرب إلى موطن السائحين.

3. شرط البقاء في الموقع: يتضمن مجموعة من الافتراضات الإضافية التي تؤدي إلى جودة الإقامة في وجهة سياحية.

**2- تسعير المنتج السياحي:**

يعتبر تسعير المنتجات السياحية (وفي الواقع كل المنتجات الأخرى) مهمة حساسة للغاية. في ظل ظروف المنافسة الشديدة يمكن أن تؤدي الأسعار المرتفعة إلى انخفاض المبيعات وبالتالي التأثير على إجمالي الدخل. من ناحية أخرى يجب أن يغطي السعر تكاليف الإنتاج ويضمن الربح.

ومن رأي الباحثات أن من الأمور المهمة التي لابد أن نأخذها في الحسبان عن وضع سعر معين للمنتجات السياحية هي تصور المستهلك لقيمة المنتج، فضلاً عن وجود بديل للمنتج المحدد.

**3- الترويج السياحي:**

يهدف الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي إلى توفير الدعم لوضع المنتج في سوق السياحة وخلق الوعي به. باختصار أن الهدف من المزيج الترويجي هو تقديم صورة مسبقة للمنتج السياحي للسائحين المحتملين، وبالتالي تمكينه من أن يكون لهم الخيار الأول. بالنظر إلى ما سبق، يمكن القول إن الهدف من الترويج للسياحة هو:

1. تكوين صورة إيجابية عن تنظيم السياحة والوجهة السياحية، مما يؤدي إلى تحسين المكانة في السوق السياحي.
2. إعطاء المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب عند شراء خدمات السفر.
3. تقديم المساعدة للموزعين في إيجاد عروض مقبولة لوجهات سياحية.

وهناك العديد من أدوات المزيج الترويجي، ولكن أهمها:

- الدعاية الاقتصادية: وهي أي شكل من أشكال النشاط الترويجي، وكذلك تأثيرها في الاستحواذ السريع على جمهور واسع، لذا فإن أهميتها واضحة في الأنشطة الترويجية الشاملة لمنظمات السياحة. مواردها هي الصحافة والإذاعة والتلفزيون والبريد المباشر.

- العلاقات العامة: يعتبر مفهوم الجمهور في عملية خلق القيمة للعرض السياحي أمرًا بالغ الأهمية، والذي يسلط الضوء أيضًا على الأداة الترويجية والعلاقات العامة التي لها مصالح طويلة الأجل لمنظمة سياحية معينة.

- ترويج المبيعات: يشجع ترويج المبيعات على المزيد من الشراء، وبالتالي فهو يركز على النتائج الفورية، لذا يجب مراعاة الأهداف طويلة المدى وعدم المساس بها. وتركز أداة الأنشطة الترويجية على القطاعات وقنوات التوزيع وموظفي المبيعات الشخصيين.

-البيع الشخصي: يتيح البيع الشخصي وسيلة الترويج عن طريق التواصل المباشر وجهاً لوجه مع السياح المحتملين، مما يسمح بالتفاعل المباشر بين البائع وعميل خدمات السفر. بهذه الطريقة، يكون البائع قادرًا على تحديد احتياجات محددة للعميل وبناءً على ذلك يمكنه تنفيذ عرض تقديمي للمبيعات.

1. الدعاية: يمكن اعتبار الدعاية جزءًا لا يتجزأ من العلاقات العامة، ويعتمد نجاح الدعاية على بناء علاقات جيدة مع وسائل الإعلام.

2. التسويق المباشر: يتضمن توزيع المنتجات والمعلومات والمزايا الترويجية لاستهداف العملاء من خلال التواصل التفاعلي، بطريقة تسمح بقياس رد الفعل.

**4- التوزيع السياحي:**

أن مهمة التوزيع في السياحة هو إحضار العميل إلى نظام الخدمة، وإن الأهمية التي يتولى عنصر التوزيع لشركة الخدمات السياحية وللمستهلك هي بالضبط تقليل المعاملات وقنوات الاتصال، مما يسهل عملية توفر المنتج بالكامل.

ومن رأي الباحثات أنه من الأفضل في التوزيع للمنتجات السياحية أن تكون بشكل مباشر من الجهة إلى المستهلك للتقليل من تكلفة التوزيع التي تؤثر على إجمالي تكلفة المنتج، خصوصاً أنه في الوقت الحالي يسهل الوصول لفئة كبيرة من المستهلكين عن طريق العديد من وسائل التواصل الحديثة.

وأضاف Magatef في عام 2015، إلى عناصر المزيج التسويقي في السياحة ثلاث عناصر بذلك أصبحت 7 عناصر بدلاً من 4 عناصر، وعناصر الإضافة للمزيج التسويقي هي:

- الأفراد: وهم الموظفون الذين يشاركون في إنتاج الخدمة ستتطلب العديد من الخدمات دائمًا تفاعلًا مباشرًا بين العملاء وموظفي الاتصال، وتؤثر طبيعة هذه التفاعلات بشدة على كيفية إدراك العملاء لجودة الخدمة.

- الدليل المادي: إن مظهر المباني، والمناظر الطبيعية، والمركبات، والأثاث الداخلي، والمعدات، والموظفين، والملابس الرسمية، واللافتات، والمواد المطبوعة وغيرها، من الإشارات المرئية كلها تقدم دليلاً ملموسًا على جودة خدمة منظمة السياحة، وتحتاج منظمات الخدمات إلى إدارة الأدلة المادية بعناية، لأنه يمكن أن يكون لها تأثير عميق على انطباعات العملاء.

-العملية: تشبه عملية أداء الخدمة عملية إنتاج السلع، ومع ذلك في أعمال الخدمة، تكون العملية قيد التشغيل في وقت استهلاكها من قبل العميل، مما يجعله جزءاً أساسياً من عملية الإنتاج. تزيد الإدارة الفعالة لعمليات الخدمة من مستوى رضا العملاء وتؤدي إلى تكرار عمليات الشراء والكلمات الشفهية.

## 3.الإطار التطبيقي:

### 1.3. نبذة عن وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية

تأسست عام 2000 وهي الوزارة المعنية بتحقيق تنمية مستدامة في القطاع السياحي، من خلال تنظيمها لمختلف البرامج والأنشطة والمبادرات ودعمها للشراكات الفاعلة، وتنميتها للقدرات البشرية الوطنية وسعيها لإيجاد فرص عمل جديدة للمواطن السعودي بما يتوافق مع مكانة المملكة ورؤيتها. (الموقع الرسمي لوزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية).

### 2.3 .عرض نتائج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أعدت الباحثات قائمة مراجعة تحتوي على عناصر المزيج التسويقي ومؤشرات لقياس مدى تطبيق كل عنصر في وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية كما هو موضح في الجدول الآتي:

| العنصر | المؤشرات |
|---|---|
| المنتج | هناك تنوع في المواقع السياحية |
| | جاذبية المواقع السياحية المعروضة |
| | سهولة الوصول إلى الوجهات السياحية |
| | جودة الإقامة في الوجهة السياحية |
| | جمال المواقع الطبيعية |

| | |
|---|---|
| | الاهتمام بنظافة المواقع السياحية والمعالم الأثرية. |
| | الاهتمام بالصيانة والعناية الدورية لكل المعالم الأثرية |
| | يوجد توثيق تاريخي لجميع المواقع الأثرية |
| | المحافظة على أمن وسلامة جميع السائحين |
| | تتوفر متاحف جذابة داخل المواقع السياحية |
| | توفير الاحتياجات من الخدمات المرغوبة من قبل السائحين |
| | وجود العديد من الهدايا التذكارية في المواقع السياحية |
| | هناك تنوع في أماكن الترفيهية |
| | هناك تنوع في الأطعمة والمشروبات |
| الأسعار | وجود عروض مجزية وأسعار مناسبة للرحلات إلى الوجهة السياحية |
| | الأسعار المقدمة تعكس جودة المنتجات والخدمات المقدمة |
| | وجود فنادق توفر أسعار مناسبة مع الإمكانيات المالية |
| | الأسعار تعكس تصور المستهلك لقيمة المنتج |
| | مناسبة أسعار التحف والهدايا التذكارية |
| | مناسبة أسعار الدخول إلى المواقع الأثرية |
| | مناسبة أسعار النقل في الوجهة |
| | مناسبة أسعار المواد الغذائية والمشروبات |
| التوزيع | توظيف وكلاء سفر تعمل على تسهيل الوصول للمنتجات والخدمات |
| | المواد الإرشادية المقدمة للسياح كافية للسائحين للوصول إلى المواقع السياحية. |
| | أنظمة الحجز في وكالات السفر سهلة ومريحة |
| | المرشدون السياحيون يلبون احتياجات السائح بشكل كامل. |
| | توافر وسائل النقل المناسبة لخدمة السائحين المتجهين إلى المواقع السياحية |
| | هناك شبكة مواصلات مناسبة للانتقال من مكان إلى آخر بسهولة |
| | الوصول إلى المواقع السياحية سهل ومريح |
| الترويج | التنوع في الأنشطة الترويجية لوزارة السياحة. |
| | توفير معلومات كافية عبر الإنترنت عن المواقع السياحية |
| | المعلومات السياحية التي توفرها وسائل الإعلام تثري المعرفة |
| | توجد معلومات كافية عن المواقع الأثرية في الوجهة |
| | من السهل الوصول إلى المعلومات حول السياحة في الوجهة |
| | تتوفر المعلومات بلغات مختلفة تتناسب مع لغة السائح الوافد |

**أولاً: المنتجات والخدمات السياحية**

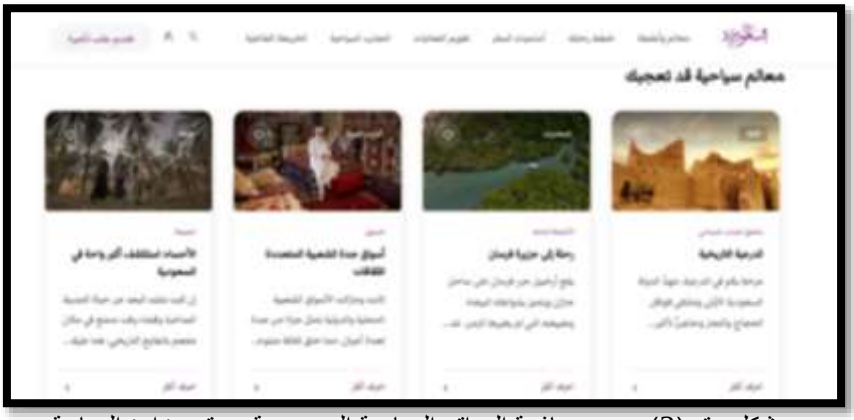
1. هناك تنوع في المواقع السياحية.

تحرص وزارة السياحة على التنوع في المواقع السياحية والمعالم الأثرية التي تلبي جميع الرغبات والعمل على جذب فئة كبيرة من السائحين من مختلف دول العالم ويوضح الشكل (2) تنوع المواقع السياحية في الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة.

شكل رقم (2) يوضح تنوع المواقع السياحية التي توفرها وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية

2. جاذبية المواقع السياحية المعروضة.

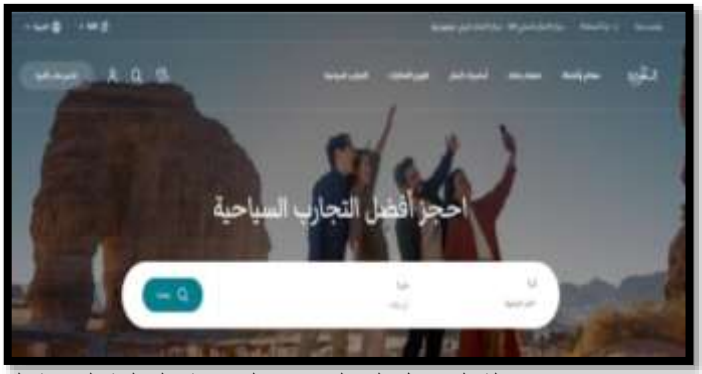
تحرص وزارة السياحة على جذب السائحين بتوفير مواقع سياحية وبرامج وفعاليات تناسب جميع الاهتمامات كما هو موضح في شكل (3).




شكل رقم (3) يوضح جاذبية المواقع السياحية المعروضة بموقع وزارة السياحة

3. سهولة الوصول إلى الوجهات السياحية.

فعلت وزارة السياحة برنامج روح السعودية لتسهيل التعرف والوصول للوجهات السياحية في المملكة العربية السعودية كما هو موضح في شكل (4).




شكل رقم (4) يوضح سهولة الوصول إلى الوجهات السياحية بالمملكة العربية السعودية

4. جودة الإقامة في الوجهات السياحية.

حرصت وزارة السياحة على وضع معايير إلزامية لمقدمي خدمات الإقامة والضيافة السياحية كما هو موضح في الشكل (5)، وذلك لضمان جودة الإقامة للسائحين وإطالة مدة بقائهم في الوجهات السياحية.

شكل رقم (5) يوضح المعايير الإلزامية لتقديم خدمات الضيافة السياحية.

5. جمال المواقع الطبيعية.

تتميز المملكة العربية السعودية بالعديد من المواقع الطبيعية التي يتوافد عليها السياح الداخل والخارج مثل مدينة ابها والطائف وجيزان وغيرها، كما اهتمت وزارة السياحة في ابراز المواقع الطبيعية والاهتمام بها ويوضح الشكل (6) المواقع الطبيعية التي تتوفر في مدينة ابها.

شكل رقم (6) يوضح المنتزهات الطبيعية في مدينة ابها

6. الاهتمام بنظافة المواقع السياحية والمعالم الأثرية.

حرصت وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية على وضع التزامات وقوانين ولوائح غرامات فيما يخص الاهتمام بالنظافة سواء للمواقع ومرافق الايواء أو النظافة الشخصية لمقدمي الخدمة السياحية، ويوضح الشكل (7) صورة من اللوائح والالتزامات التي فرضتها وزارة السياحة.

شكل رقم (7) يوضح اهتمام وزارة السياحة بالنظافة للمواقع السياحي ومرافق الايواء

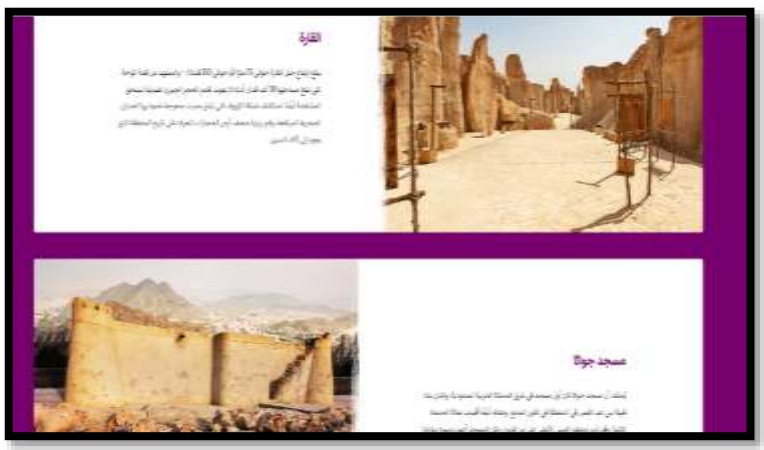
7. الاهتمام بالصيانة والعناية الدورية

اهتمت وزارة السياحة بوضع التزامات على مرافق الايواء للسياح فيما يخص الصيانة الدورية، واشعار السائح بمدة كافية عن أي اعمال صيانة قد تحدث والتي قد يصدر منها ازعاج أو ضوضاء، ويوضح الشكل (8) صورة من هذه الالتزامات المستمرة المفروضة على المرافق التي تخدم السائح.

شكل رقم (8) يوضح اهتمام وزارة السياحة بالصيانة الدورية

8. يوجد توثيق تاريخي لجميع المواقع الأثرية.

اهتمت وزارة السياحة بتوثيق جميع المعالم التاريخية والأثرية في الموقع الالكتروني بطريقة جذابة للسائح مع تعريف خاص بكل معلم كما يوضحها الشكل (9).



شكل رقم (9) يوضح الاهتمام بتوثيق المعالم السياحية والتاريخية في موقع وزارة السياحة

9. المحافظة على أمن وسلامة جميع السائحين.

تحرص وزارة السياحة على المحافظة على سلامة وأمن جميع السائحين من خلال وضع إرشادات للسائح وبروتكولات ولوائح لجميع المرافق والخدمات التي تخدم السائحين ويوضح الشكل (10) نصائح السفر الآمن التي تم وضعها في الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية.

شكل رقم (10) يوضح اهتمام وزارة السياحة بالأمن وسلامة السائح

كما وضحت في موقعها الأرقام المهمة التي تفيد السائح خلال سفره إلى المملكة العربية السعودية كما هو موضح في الشكل (11).

شكل رقم (11) يوضح الاهتمام بإرشاد السائح بالأرقام المفيد عبر موقع وزارة السياحة

10. تتوفر متاحف جذابة داخل المواقع السياحية.

اهتمت وزارة السياحة بالمتاحف التي تجذب السائحين في جميع المدن السياحية بالمملكة العربية السعودية وكمثال على ذلك كما هو موضح في الشكل (12) اهتمام وزارة السياحة بمتحف دار المدينة والذي يجذب جميع السائحين القاصدين المسجد النبوي بالمدينة المنورة.

شكل رقم (12) يوضح اهتمام وزارة السياحة بتوفير المتاحف الموجودة في الوجهات السياحية بالمملكة

11. توفير الاحتياجات من الخدمات المرغوبة من قبل السائحين.

توفر وزارة السياحة جميع الاحتياجات والخدمات المرغوبة عن طريق توفير خدمات وأنشطة متنوعة كما اضافت خدمة إضافية لتخطيط رحلة مثالية من قبل السائح عن طريق انشاء برنامج رحلة خاصة به بناء على احتياجه ورغباته كما هو موضح في الشكل (13).

شكل رقم (13) يوضح توفير الاحتياجات من الخدمات المرغوبة من قبل السائحين

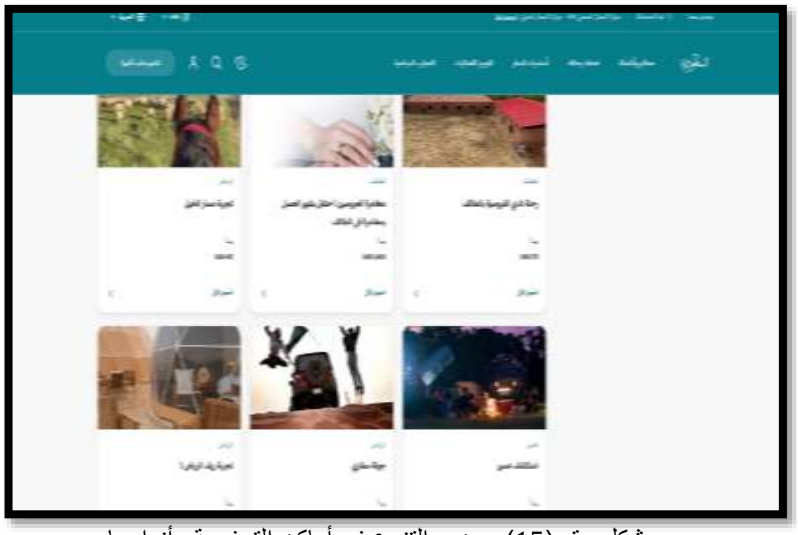
12. وجود العديد من الهدايا التذكارية في المواقع السياحية.

حرصت وزارة السياحة على وجود محلات وأماكن لبيع الهدايا التذكارية في جميع الوجهات والمواقع السياحية بالمملكة العربية السعودية، وتبرز الهدايا التذكارية طابع المدينة أو الموقع السياحي التي تمت زيارته على سبيل المثال في المواقع السياحية بمدينة أبها يتم بيع هدايا تذكارية تعكس تاريخ وثقافة المدينة كما هو موضح في الشكل (14).

شكل رقم (14) يوضح وجود العديد من الهدايا التذكارية في المواقع السياحية

13.هناك تنوع في أماكن الترفيهية.

حرصت وزارة السياحة على التنوع في أماكن وأنواع الترفيه ويوضح الشكل (15) التنوع في الترفيه من حيث نوع الفعالية ومكان تواجدها.



شكل رقم (15) يوضح التنوع في أماكن الترفيهية وأنواعها

14. هناك تنوع في الأطعمة والمشروبات.

اهتمت وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية بتنوع الأطعمة والمشروبات المقدمة للسائحين كما وضحت عبر موقعها الإلكتروني أشهر المطاعم السعودية والعالمية والمقاهي والحلويات كما هو موضح في الشكل (16).

شكل رقم (16) يوضح التنوع في المطاعم والمقاهي المقدمة في السعودية

**ثانياً: التسعير السياحي:**

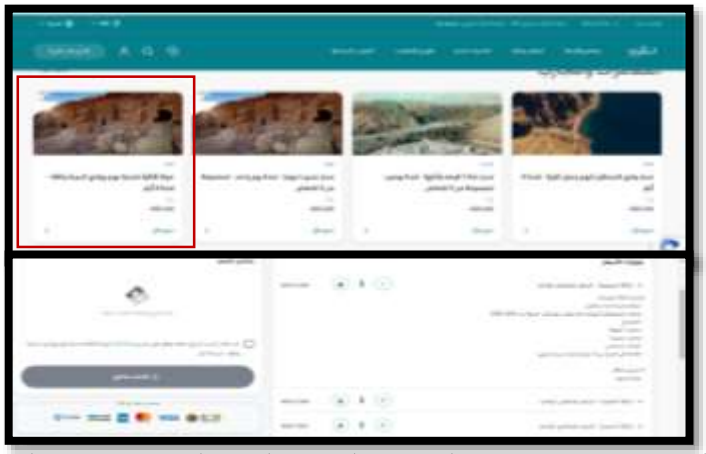
1. وجود عروض مجزية وأسعار مناسبة للرحلات إلى الوجهة السياحية

اهتمت وزارة السياحة بالأسعار الخاصة بالرحلات من خلال عمل شراكات مع شركات خاصة بالطيران وتقديم عروض خصم خاصة من خلالها تصل إلى 25% كما هو موضح في الشكل (17).

شكل رقم (17) يوضح عروض الخصومات المقدمة من قبل شركاء وزارة السياحة

2. الأسعار المقدمة تعكس جودة الخدمات المقدمة.

حرصت وزارة السياحة على توفير باقات جولات سياحية متعددة الأيام تحتوي الباقة على العديد من المميزات خلال الأيام المحددة وتشمل الوجبات والإرشاد السياحي والنقل والفنادق، مثال على ذلك باقة جولة ثقافية لمدينة نيوم ووادي الديسة والعُلا - لمدة 5 أيام كما هو موضح في الشكل (18) سعرها يبدأ ب 5500 ريال يعتبر السعر جداً مناسب ومرن حيث إن يستطيع التحكم واختيار باقة مناسبة بناءً على رغبات السائح بجودة خدمات معينة.



شكل رقم (18) يوضح باقات الخدمات والجولات الثقافية المقدمة في وزارة السياحة

3. وجود فنادق توفر أسعار مناسبة مع الإمكانيات المالية.

ساهمت وزارة السياحة في توفير عروض إقامة بالفنادق بخصومات تصل إلى 15% كما هو موضح في الشكل (19).

شكل رقم (19) يوضح توفير وزارة السياحة عروض قيمة للإقامة في بعض الفنادق

4. الأسعار تعكس تصور المستهلك لقيمة المنتج.

لم توضح وزارة السياحة في الموقع الإلكتروني تقييم العملاء لقيمة المنتجات والخدمات ومدى توافق الأسعار وانعكاسها على قيمة المنتج.

5. مناسبة أسعار التحف والهدايا التذكارية.

وزارة السياحة لم تحدد أسعار معينة للتحف والهدايا التذكارية ويرجع تحديدها لأماكن البيع في المواقع السياحية والذي لم يوضح ذلك في موقع وزارة السياحة.

6. مناسبة أسعار الدخول إلى المواقع الأثرية.

لم يوضح في الموقع الرسمي لوزارة السياحة أسعار الدخول إلى المواقع الأثرية، بل فقط تم التعريف عنها في مقالات فقط تعريفية للسائح، كما اشتملت الباقات للجولات الثقافية كما ذكرنا سابقاً في الشكل (18) على زيارة المواقع الأثرية وذلك شاملة الباقة المختارة.

7. مناسبة أسعار النقل في الوجهة.

اهتمت وزارة السياحة بالأسعار الخاصة بالنقل من خلال عروض خصم تصل إلى 30% كما هو موضح في الشكل (20).

شكل رقم (20) يوضح عروض الخصومات الخاصة بالنقل المقدمة من قبل شركاء وزارة السياحة

8. مناسبة أسعار المواد الغذائية والمشروبات.

لم توضح وزارة السياحة في الموقع الرسمي أسعار المواد الغذائية والمشروبات ويرجع تحديد من قبل المطاعم والمحلات البيع.

**ثالثاً: التوزيع السياحي**

1. توظيف وكلاء سفر تعمل على تسهيل الوصول للمنتجات والخدمات.

استعانت وزارة السياحة بمزودي الخدمات السياحية ووكلاء السفر التي تعمل على تسهيل الوصول للمنتجات والخدمات السياحية، كما سهلت لها استخراج التصاريح لمزاولة أنشطتها عبر الخدمات المقدمة في الموقع الإلكتروني للوزارة، كما هو موضح في الشكل (21).

شكل رقم (21) يوضح استخراج التصاريح لوكلاء السفر ومزودي الخدمات السياحية

2. المواد الإرشادية المقدمة للسياح كافية للسائحين للوصول إلى المواقع السياحية.

انشاء برنامج الرحلة الخاص للسياح وتسويق الوجهات والمواقع المسارات بالمنتجات والباقات السياحية داخلياً وخارجياً، وتقترح وجهات السياحية في المناطق المملكة وبما تتميز كل وجهة عن الأخرى كما هو موضح في الشكل (22).

شكل رقم (22) يوضح صفحة المعالم السياحية

كما توضح الجولات السياحية على حسب اهتمام وتفضيلات السائحين، وتسمح بالجدولة والتخطيط الجولات السياحية للرحلات مسبقًا كما هو موضح في الشكل (23).

شكل رقم (23) يوضح التصفح حسب تفضيلات السائحين

3. أنظمة الحجز في وكالات السفر سهلة ومريحة.

سعيًا لتحقيق التحول الرقمي المتكامل للإجراءات الحكومية الإلكترونية، وتسهيلًا على مزودي الخدمات وطالبيها، توفّر وزارة السياحة عدد من التراخيص السياحية كما هو موضح في الشكل (24)، من وكالات السفر السياحية، ومكاتب حجز وحدات الإيواء. حيث قامت الوكالات السياحية بإعداد برامج سياحية تبدأ بنقل السياح، وحجز الفنادق، وتنظيم رحلات اليومية كما منحت الوكالات صلاحية الحجز الالكتروني للسائحين.

شكل رقم (24) يوضح نظام إصدار تراخيص الأنشطة السياحية

4. المرشدون السياحيون يلبون احتياجات السائح بشكل كامل.

المرشد السياحي هو من يدير الرحلة السياح وأيضا يجيب على أسئلة وينقل العادات والتقاليد الثقافية تنسيق وترتيب جولات وتقديم الخدمات السياحية اللازمة لهم من ترتيب وتنفيذ خدمات للسائح مثل الاستقبال والتوديع وترتيب حجوزات والزيارة للفعاليات.

أ- الجمعية السعودية للمرشدين السياحيين بالمملكة تأسست بموجب الأمر السامي بالتاريخ 29/ 7/ 1435 هـ تحت اشراف الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني لتكون أول جمعية مهنية تختص بالإرشاد السياحي بالمملكة.

يوضح الشكل (25) موقع جمعية الارشاد السياحي والذي ساهم في تطوير والارتقاء بمهارات المرشدين الذين يقدمون للسائح المنتج النهائي لصناعة السياحة بما يصب في مصلحة السائح والزائر للمملكة، مشيراً إلى أهمية تدريب المرشد على مهارات التعامل مع السائح بالشكل الأمثل والتخطيط للرحلة وتوثيق المعلومات .من حيث اعداد دورات لمهارات المرشد السياحي ويقدم برنامج المهارات الأساسية للإرشاد السياحي نصائح عملية للمرشدين العاملين في المتاحف والمواقع الأثرية والتاريخية والدينية

وغيرها عن كيفية بناء العمق المعرفي الخاص بالجولة وطرق التواصل الفعال في الإرشاد السياحي. التي تساعد المرشد على إتقان قيادة الجولات الإرشادية.

شكل رقم (25) يوضح موقع جمعية الارشاد السياحي

ب- رخصة مرشد سياحي كما هو موضح في الشكل (26) هي الخدمة الإلكترونية التي تقدمها وزارة السياحة والتي تتيح الاستعلام عن الأفراد المعتمدين في قطاع السياحة وجود المرشدين المتخصصين وتأهيلهم وتدريبهم بشكل صحيح دورهم في النظام السياحي نفسه بإمكانية إدارة وتنسيق التجارب السياحية وتعزيز صورة الوجهة وتنفيذ أهداف السياحة السعودية.

شكل رقم (26) يوضح لائحة ترخيص المرشد السياحي

ت- منصة إرشاد كما هو موضح في الشكل (27) هي منصة إلكترونية تابعة للجمعية السعودية للإرشاد السياحي تستهدف المنظمين والمرشدين السياحيين في المملكة العربية السعودية، وتعتبر كحلقة وصل بين المرشد والمنظم السياحي، حيث تتيح لإنشاء الجولات ومسارات السياحية وتقديم الخدمات وبعرض الفعاليات المقامة بشكل دوري تكون معلنة للجميع، توفر فرص العمل في القطاع السياحي، وتأهيل المرشدين السياحيين من خلال الدورات المطلوبة، وتقييم الخدمات المقدمة من قبل المنظمين والمرشدين.

شكل رقم (27) يوضح صفحة منصة إرشاد

5. توافر وسائل النقل المناسبة لخدمة السائحين المتجهين إلى المواقع السياحية

يعتبر النقل من الركائز الأساسية الرئيسة للحركة السياحية ولا تظهر أهمية الأماكن الأثرية والسياحية إلا بوجود وسيلة نقل للوصول الى هذه الأماكن. وسعت وزارة السياحة في تكثيف جهودها في تحسين الخدمات العامة التي تقدمها وسائل النقل كما هو موضح في الشكل (28) من خلال توفر طريقة سهلة وممتعة للزوار للتجول ومشاهدة المعالم السياحية.

شكل رقم (28) يوضح وسائل النقل من سيارات وحافلات

6. هناك شبكة مواصلات مناسبة للانتقال من مكان إلى آخر بسهولة.

اهتمت وزارة السياحة في تسهيل تنقل السياح والزوار في مناطق السياحة حيث يحتاج السياح إلى الانتقال من مكان إلى آخر في ترتيب خدمات النقل (البري والبحري والجوي)، ومن أهم شبكات المواصلات المطارات الدولية والداخلية في كافة مناطق السعودية كما هو موضح في الشكل (29)، تقدم شركات الطيران قسطاً كبيراً من الراحة ودرجة عالية من السهولة للوصول للموقع وبأسعار مناسبة.

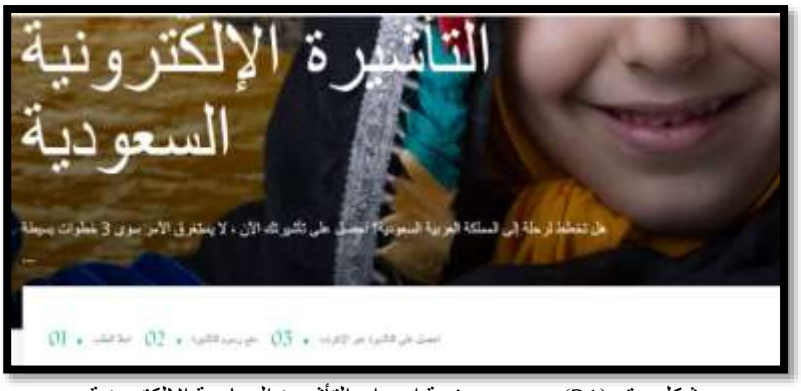
شكل رقم (29) يوضح صفحة المطارات السعودية

ويعتبر تواجد السكك الحديد ووجود مسارات القطارات بين المناطق كما هو موضح في الشكل (30) من شبكات النقل المهمة والتي يساهم في وصول السائحين لمناطق معينة بسهولة وبشكل مريح.

شكل رقم (30) يوضح صفحة مسارات القطارات

7. الوصول إلى المواقع السياحية سهل ومريح.

كلما توفرت جميع المقومات في المناطق السياحية المختلفة كلما كان لها أثر فعال في السياحة حيث تساهم في تطور اقتصاد الدولة، ومن أهم التسهيلات التي ساهمت في وصول إلى المواقع السياحية بسهولة هي سهولة إصدار التأشيرات الإلكترونية للسياح للراغبين في القدوم إلى المملكة من خلال موقع وزارة السياحة كما هو موضح في الشكل (31).



شكل رقم (31) يوضح صفحة اصدار التأشيرة السياحية الالكترونية

كما فعلت وزارة السياحة خريطة تفاعلية سياحية كما هو موضح في الشكل (32) يتم استخدامها كمصدر للمعلومات في القطاع السياحي للبحث عن مواقع الأنشطة السياحية لتسهيل حصول السائحين على كافة المعلومات عن المواقع والفعاليات السياحية مع

إمكانية عرض الخريطة السياحية والأثرية للمدن داخلياً وخارجياً بما تتضمن من مقومات وإمكانات قادرة على تلبية مطالب واحتياجات فئات مختلفة من رغبات السائحين والمسافرين.

شكل رقم (32) يوضح الخريطة التفاعلية السياحة في السعودية

**رابعاً: الترويج السياحي:**

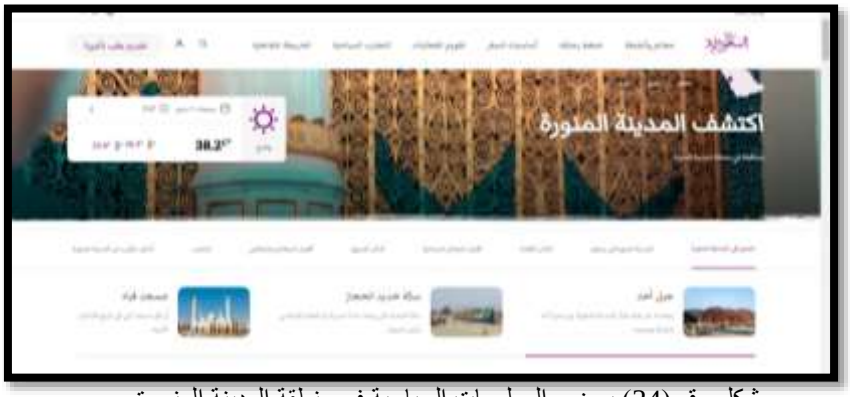
1. التنوع في الأنشطة الترويجية لوزارة السياحة.

حرصت وزارة السياحة على التنوع في أنشطة الترويج ما بين الدعاية الاقتصادية والدعاية والتسويق المباشر وترويج المبيعات، يوضح الشكل (33) الترويج للمنتجات عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

شكل رقم (33) ترويج المنتجات عبر وسائل التواصل الاجتماعي

2. توفير معلومات كافية عبر الإنترنت عن المواقع السياحية.

تقدم وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية، معلومات عن أبرز المعالم السياحية فيها. من خلال خريطة تفاعلية يمكن للسائح عرضها وتصفحها بسهولة، والوصول الى ما يريد من معلومات عن ثقافة وتاريخ وتراث المنطقة التي يرغب بزيارتها وأماكن الاقامة فيها، بالإضافة الى أماكن التسوق، وأفضل المطاعم والمقاهي، كما أتاحت له فرصة تجربة بعض الفعاليات بمقابل مادي. حيث يوضح الشكل التالي رقم (34) الصفحة السياحية الخاصة بمنطقة المدينة المنورة.




شكل رقم (34) يوضح المعلومات السياحية في منطقة المدينة المنورة

ويوضح الشكل (35) بعض التجارب السياحية في منطقة المدينة المنورة.

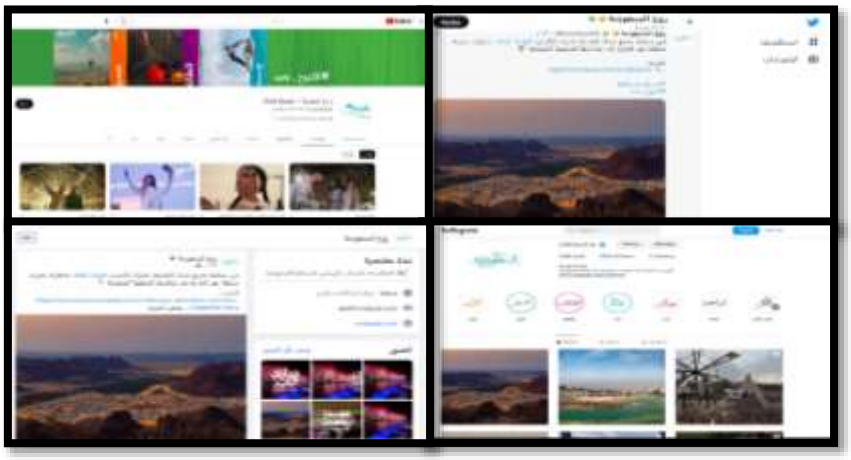
شكل رقم (35) يوضح بعض التجارب السياحية في منطقة المدينة المنورة

أيضا يمكن للسائح معرفة أفضل أوقات الزيارة للوجهة السياحية، واللباس الملائم وفق حالة الطقس في المنطقة، وطرق التنقل، واشتراطات السفر إليها، يوضح الشكل (36) اللباس الملائم في مدينة الطائف.

شكل رقم (36) يوضح اللباس الملائم لطقس مدينة الطائف

3. المعلومات السياحية التي توفرها وسائل الإعلام تثري المعرفة

شملت جهود وزارة السياحة تفعيل وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي في تويتر واليوتيوب والإنستغرام والفيسبوك، لتعريف كل من السائح والمقيم بكافة أنشطتها وفعالياتها وجهودها كما هو موضح في الشكل (37).



شكل رقم (37) يوضح المعلومات السياحية التي توفرها وسائل الإعلام

4. توجد معلومات كافية عن المواقع الأثرية في الوجهة. تقدم وزارة السياحة معلومات مفيدة وتثري المعرفة لدى السائح حول تاريخ المملكة العربية السعودية من خلال عرض أبرز المواقع الأثرية في كل منطقة، يوضح الشكل (38) أبرز المواقع الأثرية في منطقة مكة المكرمة.

شكل رقم (38) يوضح أبرز المواقع الأثرية في منطقة مكة المكرمة

كما تقدم للسائح تجربة مميزة وممتعة يمكنه الاطلاع على الموقع الأثري من خلال فيديوهات مصورة للمعلم الأثري، يوضح الرابط التالي فيديو مصور لمتحف سكة الحجاز في منطقة المدينة المنورة.

https://map.visitsaudi.com/ar?type=poi&slug=hijaz-railway-museum

5.من السهل الوصول إلى المعلومات حول السياحة في الوجهة.

تضم بوابة وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية ضمن برنامج (روح السعودية) 19 وجهة سياحية تتوزع على أنحاء المملكة العربية السعودية في المدن التالية: الباحة، الجوف، المنطقة الشرقية، جدة، الطائف، العلا، حائل، المدينة المنورة، عسير، الرياض، أبها، تبوك والنماص. حيث وفرت كافة المعلومات عن أبرز الانشطة والفعاليات التي تتضمنها، والتي يمكن الوصول إليها بسهولة، ومعرفة أبرز الاماكن السياحية فيها يوضح الشكل رقم (39) الوجهات السياحية في المملكة العربية السعودية.

شكل رقم (39) يوضح الوجهات السياحية في المملكة العربية السعودية

6. تتوفر المعلومات بلغات مختلفة تتناسب مع لغة السائح الوافد

حرصت وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية على مراعاة اختلاف اللغات للسياح والوافدين الى المملكة العربية السعودية، حيث قدمت خدماتها ب (8) لغات عالمية (العربية، الإنجليزية، الفرنسية، الاسبانية، اليابانية، الروسية، الألمانية، الصينية) يوضح الشكل (40) الصفحة السياحية لمنطقة الرياض باللغة الفرنسية.

شكل رقم (40) يوضح الصفحة السياحية لمنطقة الرياض باللغة الفرنسية

### 3.3. تقييم الاستراتيجية التسويقية لوزارة السياحة في المملكة العربية السعودية:

بناء على تحليل الموقع الرسمي لوزارة السياحة في المملكة العربية السعودية ومواقع التواصل الاجتماعي تم تقييم مدى تطبيق استراتيجية المزيج التسويقي في التسويق لمنتجات وخدمات وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية.

| العنصر | المؤشرات | ينطبق | ينطبق إلى حد ما | لا ينطبق |
|---|---|---|---|---|
| المنتج | هناك تنوع في المواقع السياحية | √ | | |
| | جاذبية المواقع السياحية المعروضة | √ | | |
| | سهولة الوصول إلى الوجهات السياحية | √ | | |
| | جودة الإقامة في الوجهة السياحية | √ | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | جمال المواقع الطبيعية | √ | | |
| | الاهتمام بنظافة المواقع السياحية والمعالم الأثرية. | √ | | |
| | الاهتمام بالصيانة والعناية الدورية لكل المعالم الأثرية | √ | | |
| | يوجد توثيق تاريخي لجميع المواقع الأثرية | √ | | |
| | المحافظة على أمن وسلامة جميع السائحين | √ | | |
| | تتوفر متاحف جذابة داخل المواقع السياحية | √ | | |
| | توفير الاحتياجات من الخدمات المرغوبة من قبل السائحين | √ | | |
| | وجود العديد من الهدايا التذكارية في المواقع السياحية | √ | | |
| | هناك تنوع في أماكن الترفيهية | √ | | |
| | هناك تنوع في الأطعمة والمشروبات | √ | | |
| الأسعار | وجود عروض مجزية وأسعار مناسبة للرحلات إلى الوجهة السياحية | √ | | |
| | الأسعار المقدمة تعكس جودة المنتجات والخدمات المقدمة | √ | | |
| | وجود فنادق توفر أسعار مناسبة مع الإمكانيات المالية | | √ | |
| | الأسعار تعكس تصور المستهلك لقيمة المنتج | | | √ |
| | مناسبة أسعار التحف والهدايا التذكارية | | | √ |
| | مناسبة أسعار الدخول إلى المواقع الأثرية | | | √ |
| | مناسبة أسعار النقل في الوجهة | √ | | |
| | مناسبة أسعار المواد الغذائية والمشروبات | | | √ |
| التوزيع | توظيف وكلاء سفر تعمل على تسهيل الوصول للمنتجات والخدمات | √ | | |
| | المواد الإرشادية المقدمة للسياح كافية للسائحين للوصول إلى المواقع السياحية. | | √ | |
| | أنظمة الحجز في وكالات السفر سهلة ومريحة | | √ | |
| | المرشدون السياحيون يلبون احتياجات السائح بشكل كامل. | √ | | |
| | توافر وسائل النقل المناسبة لخدمة السائحين المتجهين إلى المواقع السياحية | √ | | |
| | هناك شبكة مواصلات مناسبة للانتقال من مكان إلى آخر بسهولة | √ | | |
| | الوصول إلى المواقع السياحية سهل ومريح | √ | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الترويج | التنوع في الأنشطة الترويجية لوزارة السياحة. | √ | | |
| | توفير معلومات كافية عبر الإنترنت عن المواقع السياحية | √ | | |
| | المعلومات السياحية التي توفرها وسائل الإعلام تثري المعرفة | √ | | |
| | توجد معلومات كافية عن المواقع الأثرية في الوجهة | √ | | |
| | من السهل الوصول إلى المعلومات حول السياحة في الوجهة | √ | | |
| | تتوفر المعلومات بلغات مختلفة تتناسب مع لغة السائح الوافد | √ | | |
| النسبة | | %80 | %8.6 | %11.4 |

يوضح الجدول السابق التقييم الفعلي للموقع الإلكتروني لوزارة السياحة من خلال مؤشرات استراتيجية المزيج التسويقي للسياحة، حيث قام الباحثون بتصفح الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والقيام بالتحليل والتقييم بناء على أهم مؤشرات تفعيل عناصر استراتيجية المزيج التسويقي للمجال السياحي، و اتضح من خلالها أن وزارة السياحة قامت بتفعيل مؤشرات عنصر المنتج بشكل ممتاز، حيث أن المنتجات والخدمات السياحية المقدمة ساهمت في تلبية احتياجات ورغبات السائحين وحرصت على تنوع الأنشطة السياحية من خلال توفير المواقع السياحية والتاريخية والثقافية والترفيه المختلفة وعرضها بطريقة جذابة مراعية جميع الاهتمامات والميول.

أما بالنسبة لمؤشرات عنصر التسعير تم تفعيلها إلى حد ما، حيث حددت وزارة السياحة تسعيرات خاصة ومناسبة بالباقات السياحية تعكس الجودة المقدمة بشكل ايجابي، بالإضافة إلى تقديم عروض مجزية وخصومات في بعض شركات الطيران والفنادق ووسائل النقل، ومن جهة أخرى لم تهتم الوزارة بتوضيح تصور العميل عن قيمة المنتج وتقييمه للأسعار والذي يرجع بالشكل السلبي على اقبال السائحين لشراء الخدمات السياحية، كما لم توضح وزارة السياحة أسعار محددة لدخول المواقع الأثرية، وأسعار الهدايا التذكارية وأسعار الأطعمة والمشروبات، ويرجع ذلك لتوسع البائعين واستقلالهم بالأسعار الخاصة بهم.

كما فعلت وزارة السياحة مؤشر عنصر التوزيع بشكل جيد جداً، حيث إنها حرصت على توظيف وكلاء سفر تعمل على تسهيل الوصول للخدمات والمنتجات كما سخرت جميع الإمكانيات للسائحين في تقديم الخدمات والمعلومات لهم بشكل الكتروني، واهتمت في إبراز السياحة بالسعودية باعتنائهم بالجانب التسويقي في جذب الزوار والسائحين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي ووكلاء السفر والسياحة.

أما بالنسبة للعنصر الأخير وهو الترويج والذي تم تفعيله بشكل ممتاز، من خلال تنوع استخدام أنشطة الترويج والتي ظهرت بشكل واضح في الموقع الإلكتروني روح السعودية وعبر مواقع التواصل الاجتماعي التابعة بوزارة السياحة، والذي ساهم في الوصول إلى عدد كبير من العملاء، كما اعتنت أيضاً باستقطاب أحدث التطورات والابتكارات التقنية الرقمية للترويج السياحي للتعريف بالأماكن السياحية والأثرية في السعودية، بالإضافة إلى حرص الوزارة على تقديم جميع المعلومات السياحية بلغات مختلفة تتناسب مع السائحين الوافدين.

## 4. النتائج

توصلت الباحثات إلى نتائج مهمة توضح مدى الأهمية الكبيرة للدراسة الحالية والتي تكمن في إفادتها للجهة المسؤولة عن التسويق في وزارة السياحة وجميع المهتمين بمجال السياحة بشكل عام، من خلال تزويدهم بأهم المؤشرات التسويقية لاستراتيجية المزيج التسويقي في السياحة، وإفادتهم بمدى تطبيقها بشكل واقعي في الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة روح السياحة، والذي يمكنهم من رؤية النقاط الإيجابية والسلبية مما يساهم في دعم وتطوير استراتيجيات التسويق السياحية لوزارة السياحة، ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحثات من خلال تحليل الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة ما يلي:

1) أن وزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية طبقت استراتيجيات المزيج التسويقي السياحية بنسبة 80%.
2) حرصت وزارة السياحة في تسخير جميع الإمكانيات للسائحين من خلال تقديم الخدمات بشكل إلكتروني مما ساهم في عملية جذب الزوار للسياحة في المملكة العربية السعودية.
3) اهتمت وزارة السياحة بالأفراد من خلال تدشين برامج للتدريب وتطوير موظفي قطاع السياحة بالإضافة إلى عمل ملتقيات توظيف في القطاع السياحي الخاص.

## 5. التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

1) اتاحة خدمة للزوار تسمح لهم بتقييم الأنشطة وإبداء رأيهم، لما تحققه من فائدة في تطوير الخدمات بشكل يلائم احتياجاتهم بشكل أكبر.
2) دمج التقنيات الذكية مثل تقنية chatbot في الموقع الإلكتروني لوزارة السياحة لمواكبة التطورات والتسهيل على المستفيدين وخدمتهم بشكل أسرع وعلى مدار 24 ساعة.
3) توضيح استراتيجية التسويق المتبعة في وزارة السياحة بشكل علني مما يساهم في دعم الدراسات التطويرية المستقبلية.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية

بوعكريف، زهير. (2012). التسويق السياحي ودوره في تفعيل قطاع السياحة: دراسة حالة الجزائر، [رسالة ماجستير]، جامعة قسنطينة، الجزائر.

بو عيسى، رياض (2018) دور استراتيجيات التسويق في اكتساب ميزة تنافسية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. 5(3)،6

بن نوي، راضية و بن زيان، إيمان. (2018). واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية (التجزئة/الاستهداف/التموقع) في الوكالات السياحية: دراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة. مجلة الاقتصاد الصناعي.14(3) ،257-240

سكيفت، سيرا (2019) تحليل مفصل لقطاع السياحة والسفر في المملكة العربية والسعودية: فهم توجهات السفر المحلية، الداخلية والخارجية، سيرا، الرياض.

صادق، درمان سليمان. (2007). الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل - العراق، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 1-27 https://cutt.us/9Zv8p

طالب، علاء، وحبيب، عبدالمحسن (2010) فلسفة التسويق الأخضر، (ط.1) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

طلحة، أحمد، و العبسي، علي (2021) استراتيجية التسويق السياحي المنتهجة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر، تونس والمغرب: دراسة مقارنة خلال الفترة 2000-2017 . مجلة المنهل الاقتصادي. 2(4)،160-145

علام، عثمان، و تويزة، بلقاسم (2018) إسهام استراتيجيات التسويق السياحي في تفعيل السياحة بالوطن العربي. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة .2(2)،46-28

الموقع الرسمي لوزارة السياحة بالمملكة العربية السعودية https://mt.gov.sa/

النسور، أياد عبد الفتاح (2012) استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي. (ط.1 ). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،190

**2.6. المراجع الأجنبية**

Ciriković, E. (2014). Marketing Mix in Tourism. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. Vol. (3), No. (2), pp. 111-115. https://cutt.us/R3uM3

Juneja, P. (2015). Marketing Strategy - Meaning and Its Importance. Managementstudyguide.com . https://cutt.us/v48Ia

Magatef, S. (2015). The Impact of Tourism Marketing Mix Elements on the Satisfaction of Inbound Tourists to Jordan. International Journal of Business and Social Science. Vol. (6), No. (7),pp 41-58. https://cutt.us/pDNfx

Morgan, et al (2019) Research in marketing strategy. Journal of the Academy of Marketing Science, 47 (1). pp. 4-29. ISSN 0092-0703

Velissariou , E., Gkougkoulitsas, T. (2019) Tourism marketing strategy, a case study for the City of Thessaloniki, including tourists and tourism professionals: e-Review of Tourism Research (eRTR), Vol. (16), No. (6),pp.546-556

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.12

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة)

# The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Excellence (A Field Study on Employees of the National Center of Meteorology in Jeddah)

**إعداد الباحث/ أحمد بن علي الزهراني**

ماجستير الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: a.ali.s.z.1990@gmail.com

**الدكتور/ فيصل بن أحمد شعيبي**

أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة، كما أهتمت الدراسة بتنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمركز الوطني للأرصاد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، تكون مجتمع البحث من موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة وعددهم (350) موظفاً، من أهم نتائج الدراسة: تبين أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين، عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل ، من أهم توصيات الدراسة: السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل، وتشجيع العمال على النظر إلى تلك الأمثلة كنماذج يحتذى بها، يجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى بالتفصيل، أن يكون الرئيس قائداً فعالاً وأن يعمل بسرعة وكفاءة، تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وضروري مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة، عند تنفيذ المسؤوليات في متناول اليد

**الكلمات المفتاحية**: القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، المركز الوطني للأرصاد.

# The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Excellence (A Field Study on Employees of the National Center of Meteorology in Jeddah)

## Abstract

The study aimed to determine the role of strategic leadership in its various dimensions (strategic direction, organizational culture, human capital, ethical practices) in achieving institutional excellence (leadership excellence, subordinate excellence, organizational structure excellence) from the point of view of the employees of the National Center of Meteorology in Jeddah Governorate. The study aims to develop human and cognitive capital and exploit existing human competencies by enhancing the creative organizational climate to achieve a sustainable competitive advantage at the National Center of Meteorology. The descriptive analytical approach was used. The researcher used the questionnaire as a research tool. The research community consisted of employees of the National Center of Meteorology in Jeddah, numbering (350) employees. , Among the most important results of the study: It was found that the strategic direction in strategic leadership is represented by the leader's focus on having a strategic plan that emerges from the desired vision of the organization, and that the leadership makes its decisions in terms of the organization's strategic goals. Leadership excellence in institutional excellence can be achieved by encouraging leadership independence and empowerment. employees, and the leadership's keenness to communicate its vision and values to all employees. There are no statistically ignificant differences in the role of strategic leadership in achieving institutional excellence from the point of view of employees of the branch of the Ministry of Environment, Water and Agriculture in Jeddah Governorate, which is attributed to For the variables of gender, age, and qualification, among the most important recommendations of the study: the long-term goals of the organization must be defined in detail. It is necessary to take into account the ethical standards associated with the profession, when carrying out the responsibilities at hand.

**Keywords:** strategic leadership, institutional excellence, National Center of Meteorology

## 1. المقدمة:

يعود نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتطور إلى امتلاكها لقادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة، وعقلية مؤسسية تدرك موقف المؤسسة وتستشرف المستقبل. فقد أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسية لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وتميزه، حيث تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية فعالة والإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية (عبد الرحيم،2019).

كما تركز القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تشارك في صياغة وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وتشجيعها لطرح الأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئتها لظروف عمل تساهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفترضها واقع المنافسة، وتطبيقها ونشرها لأساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيسي في المنظمات للارتقاء بمستوى أداء جميع منسوبي المنظمة (صويص والقبج،2021).

كما ظهر مصطلح التميز المؤسسي والذي يشير إلى الكيفية التي تمكن المنظمة من استخدام قدراتها الاستراتيجية سواءً كانت موارد بشرية أو مالية أو تقنية لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى خدماتها لجمهور المستفيدين منها لتكون متميزة عن غيرها من المنظمات في نفس المجال (خليل،2020). إذاً فالتميز المؤسسي يسعى إلى تشكيل المنظمة استراتيجيا من خلال بناء قيادة جديدة وثقافة عمل تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (حجازي وطنبور، 2018).

وبناء على ما سبق تسعى الدراسة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفق وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات اليوم الكثير من التحديات والعقبات والتي كانت سبباً في صعوبة بلوغها درجة التميز وقدرتها على التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركة نشاطها وأهدافها، ولذلك فالمنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة للارتقاء بمستوى خدماتها والوصول للتميز المطلوب (سمر الدين،2020). حيث تمتلك القيادة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ المستقبلي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق مكانة عالية وقيمة أفضل للمنظمة (صويص والقبج، 2021).

وانطلاقا من حرص المركز الوطني للأرصاد بجدة في تقديم خدمات عالية الجودة للطقس والمناخ لحماية الأرواح ودعم التنمية، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالأرصاد محلياً واقليمياً ودولياً مستنداً على إطار مؤسسي حديث ومرن وفق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وفي ظل القيادة الحالية للمركز الهادفة لتحقيق التميز المؤسسي على مختلف المستويات، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بشكل رئيسي لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة، كما تهدف لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- بيان دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

ب- توضيح دور الثقافة التنظيمية الفاعلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

ج- تحديد دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

د- بيان دور الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

هـ - التوصل إلى نتائج عامة وتوصيات يستفاد بها من الدراسة الحالية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية **العلمية والعملية** فيما يلي:

#### 1.3.1. الأهمية العلمية:

يمكن سرد الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث تعد (القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي) من المفاهيم الهامة والضرورية للمنظمات في العصر الحالي وخاصة إذا ما استخدمت بشكل سليم في المنظمات الخدمية.
- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة بمثل هذه الدراسات نظراً لأهميتها، والتي قد تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحث في هذا المجال، بما تساعد في فتح آفاق جديدة لدى الباحثين في إجراء دراسات وبحوث في هذا المجال.
- محاولة لفت أنظار القائمين على المنظمات الخدمية بأهمية هذه الأساليب القيادية الحديثة والتي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت قيد التطبيق بالدول الأخرى.

#### 2.3.1. الأهمية العملية:

تتضمن الأهمية العملية في النقاط التالية:

- تنبع أهمية الدراسة من التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات التي تشهدها المملكة العربية السعودية مع رؤية 2030 التي أكدت على أهمية تطوير المنظمات الخدمية بما ينسجم مع خطط التنمية.
- يعكس تطبيق هذه الدراسة أهمية كبيرة للمركز الوطني للأرصاد بجدة، حيث تساهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في الاستثمار الأمثل لموارده وإمكاناته.
- نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار بالمركز الوطني للأرصاد بجدة معلومات عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم مقترحات وتوصيات يستفاد منها العاملين والباحثين في هذا المجال.
- تسعى الدراسة لمساعدة الإدارة العليا بالمركز الوطني للأرصاد بجدة في تقديم الحلول لبعض المشكلات ذات الشأن والتي يواجهها المركز.

### 4.1. فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

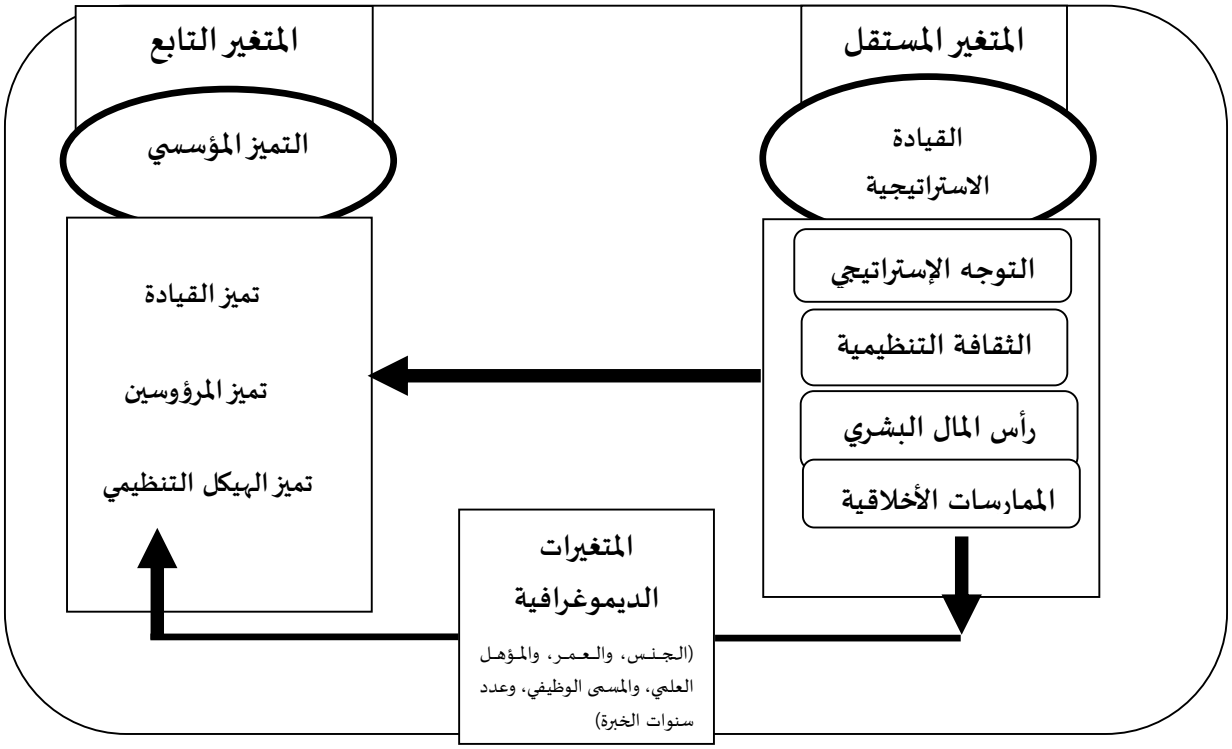
أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة. وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

**ب- الفرضية الرئيسة الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

### 5.1. نموذج متغيرات الدراسة:

في ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة التي توافرت للباحث، وفي ضوء مشكلة الدراسة؛ تم عرض نموذج الدراسة في الشكل الآتي رقم (1,1):



### 6.1. مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

أ. **القيادة الاستراتيجية:** تعرف بأنها " القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة " (عبد الرحيم، 2019 :150).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القدرة على إدارة المنظمة بتوجه استراتيجي واضح، والقدرة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة واضحة، وثقافة فاعلة، وأخلاق محفزة تحقق من خلالها المنظمة أهدافها.

ب. **التوجه الاستراتيجي:** يعرف بأنه " أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها وكمرشد لمواردها نحو تلبيه احتياجاتها" (الشمايلة، 2017 :27).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه التوجه المخطط للمنظمة والذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ج. **الثقافة التنظيمية:** تعرف بأنها" منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"(القريوتي، 2015 :373).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية التي تمتلكها المنظمة وتغرسها لدى موظفيها لتحقيق أهدافها.

د. **رأس المال البشري:** يعرف بأنه " عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التراكمية التي تقود إلى مهارات قيادية وقدرات عالية على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة في ظل المنافسة المحمومة بين مختلف القطاعات " (الشمايلة، 2017 :26 ).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على تنمية رأس مالها البشري وتطويره وتحسين قدراته ومهاراته وزيادة خبراته بما يحقق أهدافها.

ه. **الممارسات الأخلاقية:** تعرف بأنها " مجموعة مبادئ مكتوبة أو غير مكتوبة تأمر أو تنهي عن بعض أنواع السلوكيات، وهي تعكس قيم الفرد التي تحكم تصرفاته وهي تشمل: العدل والمساواة، والأمانة، والتساوي، والاستقامة والولاء وغيرها" (الدرادكة، 2020: 86).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة القيم الأخلاقية التي تمارسها المنظمة من صدق وأمانة وجودة ونزاهة، وقدرتها على غرسها في وتمكينهم من ممارساتها والاعتزاز بها ونشرها.

و. **التميز المؤسسي:** يعرف بأنه " نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل " (سمر الدين والقرشي، 2020 :7).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء أفضل لموظفيها وخدمة متميزة لمتلقي خدماتها وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على نمو المنظمة وتحقيق فعالية عملياتها وإجراءاتها.

ز. **تميز القيادة:** تعرف بأنها " قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدة بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات" (سمر الدين والقرشي، 2020 :34).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القيادة ذات الرؤية الاستراتيجية والتي يتم تطبيقها على كافة المستويات مع تفويض للصلاحيات وادارك للاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة.

ح. **تميز المرؤوسين:** يعرف بأنه" درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بإمتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات"(إسماعيل وطه، 2020 :304).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي يمكن العاملين من تحقيق أهداف المنظمة.

ط. **تميز الهيكل التنظيمي:** يعرف بأنه " التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة" (إسماعيل وطه، 2020 :304).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مدى قدرة الهيكل الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام ويوضح خطوط السلطة والمسؤولين بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

**مفهوم القيادة الاستراتيجية:**

تعرف القيادة لغة: مصدر من قاد يقود. وهو قائد، وجمعه قادة وقواد، وأصلها (قود)، وذكر ابن منظور (1994) القود: نقيض السوق، فالقود من أمام، والسوق من خلف. وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد (أبو النور ومحمد،2015).

واصطلاحا: فرع من فروع الإدارة، ولقد اختلفت نظرة العلماء في تعريف القيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية، حيث تعرف القيادة بأنها "عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد ويوجه المنظمة في طريق يجعلها أكثر تماسكاً "(عبد الرحيم، 2019 :150). وتعرف أيضاً بأنها " محاولة التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة بهدف تحقيق هدف ما في موقف ما دون اللجوء لاستخدام العنف أو الإرغام، ولكن بتحديد ثقافة المجموعة أو التنظيم واستخدام عمليات التأثير في السلوك وحفزه من خلال ما يمتلكه القادة من سمات وخواص مميزة عن غيرهم "(الدرادكة، 2020: 61).

وكانت بداية ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد كلاً من Kotler عام 1982 و Mintzberg عام 1984 وهي إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة (سعيد، 2016).

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها " القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة" (عبد الرحيم، 2019 :150). وعرفت كذلك بأنها " تمكين الأفراد أو الفرق على التفكير والعمل والتأثير على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية" (خلف، 2021 :130).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث بأن القيادة الاستراتيجية تعكس التكيف الذكي والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وبقائها.

**أهمية القيادة الاستراتيجية:**

تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية في الجوانب التالية:

أ- قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة وذلك بواسطة الرسالة أو الرؤية القوية التي تنسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية (عبد الحسين، 2022).

ب- طبيعة بيئة الأعمال المتغيرة التنافسية وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تحدي للقادة الاستراتيجيين تتطلب منهم مهارات غير تقليدية لمواجهتها والتعامل معها (الدوري، 2009) .

ج- تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (أبو بكر، 2020).

د- تحقيق التفوق التنافسي من خلال لعب الدور الاستراتيجي الطامح للأفضل وذلك من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة تساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانيات (مخدوم، 2021).

**خصائص القيادة الاستراتيجية:**

يتميز القائد الاستراتيجي بالخصائص التالية:

أ- **الذكاء:** يمتاز القائد الاستراتيجي بقدرته الفائقة في التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة، واستغلال الفرص غير الواضحة (طولان، 2016). فضلاً عن امتلاكه وضع فكري استراتيجي يشجعه على توظيف العمليات الفكرية المتقدمة المتمثلة بالعمليات الإدراكية المترابطة من أجل إعادة التأطير والانعكاس ونظم التفكير، لخلق وضع فكري يستشعر التعقيدات التي تواجه المنظمة (المصري،2015).

ب- **الثقة بالنفس:** إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، والتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك (طولان، 2016).

ج- **التحفيز:** يمتلك القائد الرغبة الداخلية لاستعمال سماته الشخصية ونفوذه لتحريك الأتباع لتحقيق الأهداف (طولان، 2016). فضلاً عن إمتلاكه غالبية صفات القيادة المرتبطة بالقائد الناجح، وهي: التطلع، التكيف، الانجذاب، الحزم، قوة الشخصية، الثقة، الارتباط، والكفاءة (المصري، 2015).

د- **الدافع الذاتي:** يعكس المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو تحقيق الأهداف (طولان، 2016).

ه- **الرقابة الذاتية:** يكون لدى القائد الاستراتيجي رقابة ذاتية تمكنه من مراقبة نفسه وسلوكياته وأقواله، والتفكير فيها وفي ملاءمتها للمحيط من حوله وتعديل تصرفاته لتناسب الظروف التي يعمل فيها (طولان، 2016). كما يمتاز بأن لديه القدرة على تنفيذ الوظائف الرئيسة بفاعلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (المصري،2015).

**أبعاد القيادة الاستراتيجية:**

اتفق عدد كبير من الباحثين على وجود نماذج شائعة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث أشار اللواتية (2018) لأهم هذه النماذج، ومنها ما يلي:

أ- نموذج Mason (1986) الذي يعكس خمسة أبعاد، وهي: تطوير الرؤية الاستراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف التنظيمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة.

ب- نموذج Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) الذي يتضمن ست أبعاد، وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة فاعلة، وإقامة نظام رقابة متوازن، والمحافظة على المقدرات الجوهرية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

ج- نموذج Pisapia (2009) الذي يعتمد على أربعة أبعاد، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

وقد حدد الباحث الأبعاد التالية وهي: (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) والتي تمثل أكثر الأبعاد تداولاً بين الباحثين لقياس القيادة الاستراتيجية والموضحة.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد التي تستخدم لقياس القيادة الاستراتيجية:

**أ- التوجه الاستراتيجي:** يهتم مفهوم التوجه الاستراتيجي بتحديد مستقبل المنظمة وأهدافها والبدائل الاستراتيجية التي تقودها لتحقيق تلك الأهداف، وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها (جبارة، 2017).

**ب- الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه " (القريوتي، 2015 :373).

**ج- رأس المال البشري:** يتمثل رأس المال البشري بمجموعة من الأفكار والمهارات والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الموظفين للمساهمة في تطوير أداء المنظمة وتحقيق القيمة الاستراتيجية، ويعتبر من أهم موارد منظمات الأعمال والثروة الحقيقية لها، وشكل من أشكال رأس مال المنظمة، ويمثل المرتكز الذي تستند عليه عملية التنافس بوصفه أساس عملية الابداع لتحقيق التفوق التنظيمي (خلف، 2021).

ويظهر دور القائد الاستراتيجي في دعم رأس المال البشري بتمكين الموظفين للاستفادة بشكل أكبر من مهاراتهم وخبراتهم ومساعدتهم على الإبداع وتشكيل فرق العمل لتتضافر جهودها فتنتج قرارات أفضل (سمر الدين والقرشي، 2020).

**د- الممارسات الأخلاقية:** تشير الممارسات الأخلاقية إلى التصرف وفق منظومة القيم الأخلاقية التي تسود داخل المنظمة، وهي تعتبر من أهم الأدوات التي من شأنها إيجاد ثقة متبادلة وإعطاء صورة طيبة مشرقة تهدف إلى تحقيق كل ما يحقق مصالح المنظمة وأهدافها التنظيمية، وقد حظيت الممارسات الأخلاقية على اهتمام كبير من قبل القادة والمدراء، حيث تشير الدراسات الاستطلاعية التي تم عملها في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدور الكبير الذي تلعبه ممارسة القيم والأخلاق والمحافظة عليها داخل المناخ التنظيمي في تحقيق الأرباح والتفوق الكبير للمنظمات (الدرادكة، 2020).

**تحديات القيادة الاستراتيجية:**

أشار الشمالي (2014) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي كما يلي:

أ- المركزية الشديدة والتي تتمثل في عدم تفويض الصلاحيات والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية.

ب- يؤثر نقص الموارد المالية للمنظمة في عدم امكانية وضع برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قيادات استراتيجية قادرة على التفكير الاستراتيجي.

ج- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث تتوقف سلامة وصحة القرارات التي تتخذها القيادة الاستراتيجية على سلامة وكفاية المعلومات.

د- عدم الاستقرار الإداري للقيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادة استراتيجية تملك التفكير الاستراتيجي.

ه- عدم وضوح العلاقة ما بين أجهزة التنفيذ وأجهزة التخطيط حيث يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة القيادات الاستراتيجية على اتخاذ القرارات لتنفيذ الخطط المرسومة.

**مفهوم التميز المؤسسي:**

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمام علماء الإدارة، وكانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين، كما يعد أحد محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لأنه يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رؤسائه في العمل (الأخضر، 2019).

ويشير مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي إلى ما يلي: حيث وردت كلمة التميز في معجم المعاني كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز، ويقال: تميز القوم أي انفردوا. وعرف في المعجم الوسيط بأنه من ماز، وتعني العزل والفرز. وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره. أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الأفضل (محمد، 2017). وفي اللغة الإنجليزية وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، أو امتاز، أو إتقان، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الاخرين (بن سالم وآخرون، 2018).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة" (الغامدي، 2018 :321). كما يعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه " سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (عبود، 2020: 199).

ويستنتج الباحث في ضوء التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي هو نشاط هادف ومقصود من أجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية واستثمار الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء المتميز.

**أهمية التميز المؤسسي:**

تنبع أهمية التميز المؤسسي من خلال ما يلي:

أ- يعد عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة وفاعليتها من خلال فاعلية القيادة وتحسين الأداء ويسمح للمنظمة قياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة وتسهيل إجراء المقارنة مع المنظمات المماثلة ويركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة (العبادي وحمدالله، 2018).

ب- يعبر التميز المؤسسي عن القدرات المتميزة للمنظمة لتحقيق نتائج ترضي أصحاب المصالح، وعن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال التغيير والتطوير المستمر والقدرة على التكيف التي تشكل تحقيق التميز والنجاح التنافسي (حسن، 2018).

ج- تحسين العمليات التشغيلية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها ومواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات التي تمكنها من التكييف للفرص المتغيرة بشكل سريع (خلف، 2021).

د- للتميز المؤسسي العديد من الدوافع والمبررات التي جعلت المنظمات تلجأ إليه بشكل كبير وأهمها: التغير والتطوير السريع نتيجة التغيرات السريعة التي تحتم على المنظمات التخطيط للمستقبل لضمان الاستمرارية؛ وكذلك المنافسة العالمية في السوق العالمي؛ والمحافظة على مكانة المنظمة من خلال تطوير أعمالها وأدائها (مقداد، 2017).

**خصائص التميز المؤسسي:**

أشار كلاً من الثقفي (2019) وحجازي (2016) بأن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب على المنظمات امتلاكها لتحقيق التميز المؤسسي، ومنها ما يلي:

أ- تحمل المصاعب: يساعد ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها في صقل قدرات منسوبي المنظمة وتميزها.

ب- الخبرات البعيدة عن العمل: يتوفر لدى المنظمات المتميزة الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

ج- القيادات الكفؤة: تكون القيادات قدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

د- برامج التدريب: لابد من توفير فرص تدريبية لتعزيز تميز المنظمات.

**أبعاد التميز المؤسسي:**

حدد النقار (2008) أبعاد التميز المؤسسي ب (المشاركة بين العاملين، الموارد، العمليات) بينما حددها Tulay &Musa (2008) ب (الاهتمام بالزبائن، التزام العاملين، الخصائص الثابتة للتميز المؤسسي)؛ أما كمونه (2016) فحدد أبعاد التميز المؤسسي ب (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، التركيز على العمليات، نتائج الأعمال)؛ وحددها فاضل (2019) ب (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية). ولقد اتفقت غالبية الدراسات السابقة كدراسة طه (2020)؛ وسمر الدين والقرشي (2020)؛ العموش (2018) على أن أهم أبعاد التفوق المؤسسي ما يلي:

**أ- تميز القيادة:** يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم والمهام المناطه بهم، وكذلك الإسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعد القيادة هي المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز ( طه،2020).

**ب- تميز المرؤوسين:** يعتبر المورد البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة، ويمثل المرؤوسين الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، ولذلك فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي يمكن الموظفين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (خليل، 2020).

**ج-تميز الهيكل التنظيمي:** يعني قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط بين أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (طه،2020).

**د- تميز الاستراتيجية:** تعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (سمر الدين والقرشي، 2020).

**ه- تميز العمليات:** يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (سمر الدين والقرشي، 2020).

**و-تميز الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي، ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (طه،2020).

**عوائق تحقيق التميز التنظيمي:**

من أهم التحديات والعوائق التي تواجه المنظمات في بلوغ التميز المؤسسي ما يلي:

أ- سياسة التوظيف الخاطئة وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية (الأخضر، 2019).

ب- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز (سليمان، 2017).

ج- ابتعاد قيادة المنظمة عن جعل تميز الأداء من أولوياتها، مما ينعكس سلبًا على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي (سمر الدين وقرشي،2020).

د- عدم وجود استقرار إداري خاصة في القيادات العليا (سليمان، 2017).

ه- ميل الموظفين للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل كفريق (الأخضر، 2019).

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بالإضافة إلى الدراسات التي جمعت المتغيرين، مع التعقيب عليها وبيان الفجوة البحثية.

**الدراسات التي تناولت المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:**

دراسة عبد الحسين (2022) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي) على الأداء المنظمي بأبعاده الأربعة (الكفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والإدارة) من وجهة نظر ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (50) ضابطاً من العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: تطبق القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في قسم تحقيق الأدلة الجنائية حيث جاءت بمستويات مرتفعة وحقق البعد التحويلي المرتبة الأولى. بلغ مستوى الأداء المنظمي درجة جيدة وأن المنظمة تسعى بصورة جيدة لتحسين مستوى الأداء. كل زيادة في تطبيق القيادة الاستراتيجية يقابله زيادة في أداء أفضل في المنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة لما له من دور في تحقيق أفضل أداء للمنظمة.

دراسة الميالي (2022) بعنوان" أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد"، وقد سعت الدراسة إلى بيان مدى تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (النمط البيروقراطي، النمط السياسي، النمط المهني، النمط الريادي) على التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي بصفته متغيراً وسيطاً بأبعاده (الابتكار، الحدس، خفة الحركة الاستراتيجية، العفوية، بناء الحل) ليكون محل البحث في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التابعة لوزارة الداخلية بمحافظة بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (170) مفردة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: هناك تأثير عالي لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي. تأثير الارتجال الاستراتيجي على التمكين الإداري تأثيراً معنوياً. يتزايد تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري بتوسيط الارتجال الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى أنماط القيادة الاستراتيجية من خلال اعتماد حزمة من الأنشطة وإنجاز المهام بشكل جيد من خلال إيجادها أدوار ومهام ومسؤوليات توحد عمل منسوبيها نحو انجاز أهدافها ورسالتها.

دراسة صويص والقبج (2021) بعنوان" دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية "، وقد سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) وتحقيق الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (114) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بالضفة الغربية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.2%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.5%). كشفت النتائج أن ما نسبته (68.5%) من التغير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها لدورها الكبير في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف.

**الدراسات التي تناولت المتغير التابع التميز المؤسسي:**

دراسة أبو غبن (2023) بعنوان" دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (132) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلاله إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (79.6%). أظهرت النتائج أن بعد (البنية التحتية التكنولوجية) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.6%)، يليه بعد (الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي (68.9%)، يليه بعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (67.8%)، بينما جاء (التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.7%)، أما محور التميز المؤسسي فقد كان الوزن النسبي له (65.5%). وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور من خلال التواصل المستمر والتعرف على مدى تقبلهم للخدمات المقدمة من البلدية وذلك لزيادة مستوى التميز المؤسسي.

دراسة عبد الحميد (2022) بعنوان " أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني"، وقد سعت الدراسة للتعرف لتحديد أثر القدرات الاستراتيجية(التسويقية، والمعرفية، التكنولوجية، الإدارية) على تطوير ثقافة التميز (الاستكشاف، والتحالفات، الجودة، والتعلم) لتحقيق التميز المؤسسي من خلال مسارات (العمليات، الهيكلة، الثقافة، القيادة، تبادل المعلومات، وصنع القرارت) في الجهاز المصرفي السوداني، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (129) مفردة من العاملين الإداريين بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية. وخلصت الدراسة للنتائج التالية: يتوفر لدى الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية مستوى مرتفع من تطوير ثقافة التميز سواء ناحية تطوير ثقافة التعلم أو التحالفات أو الاستكشاف. . وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عناصر إدارة التميز المؤسسي والدور الذي تلعبه في توظيف القدرات الاستراتيجية الذي يقود إلى التميز المؤسسي.

دراسة Nenadál, Vykydal and Waloszek (2018) بعنوان "التميز التنظيمي: النهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية"، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (321) منظمة تشيكي، واستخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: يتم تطبيق مفهوم التميز التنظيمي على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. يوفر التميز التنظيمي للمنظمات ميزة تنافسية وهو ما يجعل إحدى المؤسسات مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى، وإن العمل نحو التميز يعني خفض التكاليف الأساسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام كل منظمة باستخدام مجموعة استراتيجيات تساعدها في تحقيق التميز وتحقق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية.

**الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:**

دراسة غازي(2022) بعنوان" دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي،

واستثمار القدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية الفاعلة، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) والتميز المؤسسي بأبعاده (الغاية والرؤية الاستراتيجية، وإشراك المعنيين، والثقافة المؤسسية والقيادة، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول) للجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: بلغ واقع القيادة الاستراتيجية درجة متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، كما وجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده. عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الاستراتيجية تبعاً لكل من عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم بموضوعات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة.

دراسة خلف (2021) بعنوان" دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة "، وقد سعت الدراسة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تحقيق التفوق التنظيمي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (142) فرداً متمثلة في (المدير المفوض، ومعاوني المدير المفوض، ورؤساء الأقسام، ومدراء الفرع). وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: استطاعت المصارف العراقية الخاصة من توظيف القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال رؤيتها المستقبلية ورسم الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف والعمليات الأساسية والتحسين المستمر للعمليات والالتزام بالتطوير الاستراتيجي. تمكنت المصارف الخاصة من توظيف القيادة الاستراتيجية وأبعادها في تحقيق التفوق التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم والإدراك لدى قيادات المصارف العراقية الخاصة وجميع العاملين بأهمية القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي من خلال إقامة الندوات وورش العمل.

دراسة بشير (2020) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة"، هدفت الدراسة إلى تقييم واقع القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالأردن والكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى الموظفين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر) على أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الثقافة) لدى الموظفين في الجامعة. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين بثقافة القيادة الاستراتيجية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية بينهم.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وفيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

**أوجه الاتفاق:**

**تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:**

أ- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تطبيق القيادة الاستراتيجية وممارستها في القطاع العام والخاص.

ب- أوضحت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز المؤسسي أن هدف كل منظمة هو النجاح والاستمرار، وذلك يتطلب جهد كبير لإعداد القيادة والمرؤوسين المميزين وذوي المهارات والكفاءات العالية.

ج- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتبع في الدراسة الحالية.

د- استخدمت غالبية الدراسات السابقة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**أوجه الاختلاف:**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

أ- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع ومكان تطبيق الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة، أي قطاع حكومي بينما طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وبيئات مختلفة.

ب- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحث – التي تجمع بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وتطبيقها على قطاع حكومي.

**أوجه الاستفادة:**

أ- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة، وكتابة الإطار النظري، والوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

ب- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة.

ج- استفادت الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3. منهج الدراسة:

يعد تحديد المنهج المستخدم في البحث العلمي بمثابة الدليل لتحقيق غايات وأهداف الدراسة، ومن أجل تحقيق هذه الغايات سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وصفاً كمياً أو كيفياً كما هي في الواقع أي أنه المنهج الذي "... يقوم على البحث الميداني التطبيقي لدراسة الإدارة كما هي كائنة وكما يجب أن تكون" (المزجاجي، 2017 :134).

### 2.3. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون،2013 :268)؛ لذا ولاستكمال متطلبات هذه الدراسة فقد قام الباحث بتحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ما يقارب (350) موظفاً وفق إفادة إدارة الموارد البشرية بالمركز الوطني للأرصاد بجدة للعام 2022م، وسيتم أخذ مجتمع الدراسة كاملاً حتى يتم تحقيق أهداف الدراسة والحصول على نتائج أفضل.

### 3.3. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصادر البيانات التالية:

أ- **المصادر الأولية:** سيستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات كلاً من صويص والقبج (2021)، والعامري والمقرمي (2021)، وسمر الدين والقرشي (2020)، وعبود (2020).

ب- **المصادر الثانوية:** سيعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية والوثائق والمطبوعات ومواقع الانترنت الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 4.3. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

أ. **الحدود الموضوعية**: تقتصر الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

ب. **الحدود البشرية**: تمثلت في موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

ج- **الحدود الجغرافية**: تقتصر الدراسة على المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة – المملكة العربية السعودية.

د- **الحدود الزمانية**: تقتصر الدراسة على الفصل الدراسي الثاني والثالث من العام الجامعي 1443ه- 1444هـ.

**ثبات الاستمارة: -**

ويقصد بالثبات بأنه الحالة التي تكون فيها النتائج متماثلة عند تكرار التجربة، ويعرف بأنه المطابقة الكاملة بين النتائج في المرات المتعددة التي يطبق فيها على نفس الأفراد، حيث يتم تطبيق الاستمارة على مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه على نفس المجموعة بعد مضي فترة من الزمن ثم تحسب الدرجة في كل مرة يطبق فيها ثم يتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق للحصول على معامل الثبات. (شحاته، 2012)

بناء على ذلك قام الباحث بتطبيق الاستمارة على مجموعة من أفراد مجتمع البحث بلغت (15) من الحالات التي ذهبت إلى المرشدين النفسيين، ثم أعيد تطبيق الاستمارة مرة أخرى على نفس المجموعة بعد أسبوعين.

وبعد ذلك قامت الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة كما يتضح في الجدول التالي:-

**الجداول 1: يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة (الفا كرونباخ)**

| م | المحاور الأساسية | معامل الثبات المحسوب | عدد العناصر |
|---|---|---|---|
| **1** | التوجه الاستراتيجي | 0.80 | 5 |
| **2** | الثقافة التنظيمية | 0.84 | 5 |
| **3** | رأس المال البشري | 0.85 | 5 |
| **4** | الممارسات الأخلاقية | 0.85 | 5 |
| **5** | تميز القيادة | 0.77 | 4 |
| 5 | تميز المرؤوسين | 0.83 | 4 |
| 7 | تميز الهيكل التنظيمي | 0.82 | 4 |
| **المجموع الكلي** | | 0.96 | 32 |

من البيانات السابقة يتضح أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستمارة ككل 0,96، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات داخل محاور الاستبيان بين 0.77 إلى 0.85، وذلك يجعلها على درجة عالية من المصداقية.

### 5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل البيانات للتحقق من الأهداف التي تم طرحها واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة ووصف مجتمع الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.
- استخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط الأعلى لبيان مستوى درجة الموافقة عليها وكذلك لبيان التشتت بين أفراد المجتمع.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

## 4. تحليل البيانات

**أولاً: البيانات الأولية:**

**أ- الجنس:**

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة على حسب الجنس أن نسبة الذكور91.0%، والإناث 9.0%.

**الجداول 2: الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 101 | 91.0 |
| أنثى | 10 | 9.0 |
| **المجموع** | 111 | 100.0 |

**ب- العمر:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للعمر، أن أعلي نسبة من من 35 إلى أقل 45 سنة 34.2%، ويلي ذلك من 25إلى أقل 35 سنة بنسبة 33.3%، ومن 18 إلى أقل من 25 سنة بنسبة 18.9 %، وأكثر من 55 سنة بنسبة 7.2%، و من 45إلى أقل 55 سنة بنسبة 6.3%.

**الجداول 3: العمر**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| من 18 إلى أقل من 25 سنة | 21 | 18.9 |
| من 25 إلى أقل 35 سنة | 37 | 33.3 |
| من 35 إلى أقل 45 سنة | 38 | 34.2 |
| من 45 إلى أقل 55 سنة | 7 | 6.3 |

| | | |
|---|---|---|
| أكثر من 55 سنة | 8 | 7.2 |
| **المجموع** | 111 | 100.0 |

**ت- المسمى الوظيفي:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي، أن أعلي نسبة من سكرتير 39.6%، ويلي ذلك مدير إداري بنسبة 21.6 %، و رئيس قطاع بنسبة 13.5%، ورئيس قسم و موظف إداري بنسبة 9.9%، و مدير مالي بنسبة 3.6%، و فني بنسبة 1.8%.

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مدير إداري | 24 | 21.6 |
| رئيس قسم | 11 | 9.9 |
| مدير مالي | 4 | 3.6 |
| رئيس قطاع | 15 | 13.5 |
| موظف إداري | 11 | 9.9 |
| فني | 2 | 1.8 |
| سكرتير | 44 | 39.6 |
| **المجموع** | 111 | 100.0 |

**ث- المؤهل العلمي:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي، أن أعلي نسبة بكالوريوس 50.5%، ويلي ذلك دراسات عليا بنسبة 20.7%، وثانوية عامة فأقل بنسبة 19.8 %، ودبلوم متوسط بنسبة 9.0%.

**الجداول 4: المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوية عامة فأقل | 22 | 19.8 |
| دبلوم متوسط | 10 | 9.0 |
| بكالوريوس | 56 | 50.5 |
| دراسات عليا | 23 | 20.7 |
| **المجموع** | 111 | 100.0 |

**ج- عدد سنوات الخبرة:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة، أن أعلي نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 36.9%، ويلي ذلك أقل من 5 سنوات بنسبة 27.0%، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22.5%، و من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 13.5%.

**الجداول 5: عدد سنوات الخبرة**

| عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 30 | 27.0 |
| من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 41 | 36.9 |
| من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 25 | 22.5 |
| من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة | 15 | 13.5 |
| **المجموع** | 111 | 100.0 |

**ثانيًا: البعد الأول: القيادة الاستراتيجية:**

**1) التوجه الاستراتيجي:**

- جاءت العبارة رقم 4 " لدى القائد خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.68 انحراف معياري.906 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 3 " تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.62 وانحراف معياري 843. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 2 " لدى القائد تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.50 وانحراف معياري 725. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 1 " يمتلك القائد رؤية استراتيجية تمتاز بالشمولية ويراعي جميع مصالح الأطراف " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.41 وانحراف معياري 732. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول التوجه الاستراتيجي 1.5518 وانحراف معياري 67598. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 6: التوجه الاستراتيجي**

| م | التوجه الاستراتيجي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | يمتلك القائد رؤية استراتيجية تمتاز بالشمولية ويراعي جميع مصالح الأطراف. | 1.41 | .732 | **موافق بشدة** | 4 |
| **2** | لدى القائد تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات. | 1.50 | .725 | **موافق بشدة** | 3 |
| **3** | تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. | 1.62 | .843 | **موافق بشدة** | 2 |
| **4** | لدى القائد خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة. | 1.68 | .906 | **موافق بشدة** | 1 |
| | **التوجه الاستراتيجي** | 1.5518 | .67598 | **موافق بشدة** | |

**2) الثقافة التنظيمية.**

- جاءت العبارة رقم 3 " تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.64 انحراف معياري.912 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 2 " تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.63 وانحراف معياري 863. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 1 " لدى القائد ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.57 وانحراف معياري 793. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 4 " تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 829. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول الثقافة التنظيمية 1.5923 وانحراف معياري 72998. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 7: الثقافة التنظيمية**

| م | الثقافة التنظيمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | لدى القائد ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة. | 1.57 | .793 | موافق بشدة | 3 |
| 2 | تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها. | 1.63 | .863 | موافق بشدة | 2 |
| 3 | تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ. | 1.64 | .912 | موافق بشدة | 1 |
| 4 | تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة. | 1.53 | .829 | موافق بشدة | 4 |
| **الثقافة التنظيمية** | | 1.5923 | .72998 | موافق بشدة | |

**3) رأس المال البشري.**

- جاءت العبارة رقم 4 " يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.60 انحراف معياري.927 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 2 " يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.53 وانحراف معياري 893. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 "يهتم القائد بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.53 وانحراف معياري 861. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 "يكافئ القائد الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 818. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول رأس المال البشري 1.5495 وانحراف معياري 79546. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 8: رأس المال البشري**

| م | رأس المال البشري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. | 1.53 | .893 | موافق بشدة | 2 |
| 2 | يكافئ القائد الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء. | 1.53 | .818 | موافق بشدة | 4 |
| 3 | يهتم القائد بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل. | 1.53 | .861 | موافق بشدة | 3 |
| 4 | يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة. | 1.60 | .927 | موافق بشدة | 1 |
| | رأس المال البشري | 1.5495 | .79546 | موافق بشدة | |

**4) الممارسات الأخلاقية:**

- جاءت العبارة رقم 4 " يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.67 انحراف معياري.846 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 3 " تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.59 وانحراف معياري 791. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 1" يحرص القائد على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.55 وانحراف معياري 772. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " تمثل القيادة داخل المنظمة قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.48 وانحراف معياري 761. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول الممارسات الأخلاقية 1.5721 وانحراف معياري 66945. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 9: الممارسات الأخلاقية**

| م | الممارسات الأخلاقية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يحرص القائد على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال. | 1.55 | .772 | موافق بشدة | 3 |
| 2 | تمثل القيادة داخل المنظمة قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي. | 1.48 | .761 | موافق بشدة | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها. | 1.59 | .791 | موافق بشدة | 2 |
| 4 | يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة. | 1.67 | .846 | موافق بشدة | 1 |
| | **الممارسات الأخلاقية** | 1.5721 | .66945 | موافق بشدة | |

**ثالثًا: البعد الثاني: التميز المؤسسي:**

**5) تميز القيادة.**

- جاءت العبارة رقم 3" تشجع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.74 انحراف معياري.891 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 2 " تحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.64 وانحراف معياري 840. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 1" توجد رؤية استراتيجية للقيادة الاستراتيجية ويتم تطبيقها على كافة المستويات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.64 وانحراف معياري 840. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 4 "تدعم القيادة عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 901. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني تميز القيادة 1.6464 وانحراف معياري 75488. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 10: تميز القيادة**

| م | تميز القيادة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | توجد رؤية استراتيجية للقيادة الاستراتيجية ويتم تطبيقها على كافة المستويات. | 1.64 | .840 | موافق بشدة | 3 |
| 2 | تحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين. | 1.64 | .840 | موافق بشدة | 2 |
| 3 | تشجع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين. | 1.74 | .891 | موافق بشدة | 1 |
| 4 | تدعم القيادة عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة. | 1.57 | .901 | موافق بشدة | 4 |
| | **تميز القيادة** | 1.6464 | .75488 | موافق بشدة | |

**6) تميز المرؤوسين.**

- جاءت العبارة رقم 4 " يتكيف الموظفين بسرعة مع أساليب العمل الجديدة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.88 انحراف معياري 1.051 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 3 " يمتلك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.80 وانحراف معياري 989. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 2 "يستطيع الموظفين وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.79 وانحراف معياري 906. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 "يمتلك الموظفين المهارة الإبداعية للقيام بالمهام الوظيفية" في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 787. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني تميز المرؤوسين 1.7748 وانحراف معياري76867. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 11: تميز المرؤوسين**

| م | تميز المرؤوسين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يمتلك الموظفين المهارة الإبداعية للقيام بالمهام الوظيفية. | 1.62 | .787 | **موافق بشدة** | 4 |
| 2 | يستطيع الموظفين وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة. | 1.79 | .906 | **موافق بشدة** | 3 |
| 3 | يمتلك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح. | 1.80 | .989 | **موافق بشدة** | 2 |
| 4 | يتكيف الموظفين بسرعة مع أساليب العمل الجديدة. | 1.88 | 1.051 | **موافق بشدة** | 1 |
| | **تميز المرؤوسين** | 1.7748 | .76867 | | |

**7) تميز الهيكل التنظيمي:**

- جاءت العبارة رقم 1 " يوجد هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.85 انحراف معياري 1.037 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 2 " توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.72 وانحراف معياري 1.020وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 "يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يلائم ويتناسب مع سير العمل " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.71 وانحراف معياري 908. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 1 " يوجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المنظمة " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 964. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني تميز الهيكل التنظيمي 1.7387 وانحراف معياري 82736. وبالتالي فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجداول 12: تميز الهيكل التنظيمي**

| م | تميز الهيكل التنظيمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يوجد هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة. | 1.85 | 1.037 | موافق بشدة | 1 |
| 2 | توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة. | 1.72 | 1.020 | موافق بشدة | 2 |
| 3 | يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يلائم ويتناسب مع سير العمل. | 1.71 | .908 | موافق بشدة | 3 |
| 4 | يوجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المنظمة. | 1.68 | .964 | موافق بشدة | 4 |
| | **تميز الهيكل التنظيمي** | 1.7387 | .82736 | موافق بشدة | |

## رابعًا: اختبار فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة. وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 2: بين للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Model** | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| **1** | .737[a] | .543 | .539 | .48670 |
| **a. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي** | | | | |

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Model** | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **1** | Regression | 30.691 | 1 | 30.691 | 129.563 | .000[b] |
| | Residual | 25.820 | 109 | .237 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |
| **a. Dependent Variable :: التميز المؤسسي** | | | | | | |
| **b. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي** | | | | | | |

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 3: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Model** | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| **1** | .811[a] | .658 | .655 | .42114 |
| **a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية** | | | | |

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Model** | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **1** | Regression | 37.179 | 1 | 37.179 | 209.627 | .000[b] |
| | Residual | 19.332 | 109 | .177 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |
| **a. Dependent Variable: : التميز المؤسسي** | | | | | | |
| **b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية** | | | | | | |

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 4: العلاقة إحصائية بين رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Model** | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| **1** | .810[a] | .655 | .652 | .42274 |
| **a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري** | | | | |

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Model** | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **1** | Regression | 37.032 | 1 | 37.032 | 207.224 | .000[b] |
| | Residual | 19.479 | 109 | .179 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |
| **a. Dependent Variable: التميز المؤسسي** | | | | | | |
| **b. Predictors: (Constant), رأس المال البشري** | | | | | | |

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الممارسات تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 5: بين الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة**

| Model Summary | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Model** | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| **1** | .799[a] | .638 | .635 | .43326 |
| **a. Predictors: (Constant), الممارسات الأخلاقية** | | | | |

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Model** | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **1** | Regression | 36.050 | 1 | 36.050 | 192.045 | .000[b] |
| | Residual | 20.461 | 109 | .188 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |
| **a. Dependent Variable: التميز المؤسسي** | | | | | | |
| **b. Predictors: (Constant), الممارسات الأخلاقية** | | | | | | |

**ب- الفرضية الرئيسة الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، حيث يتبين ان الجنس لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول6: لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس**

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **القيادة الاستراتيجية** | Between Groups | .894 | 1 | .894 | 2.133 | .147 |
| | Within Groups | 45.686 | 109 | .419 | | |
| | Total | 46.580 | 110 | | | |
| **التميز المؤسسي** | Between Groups | 1.573 | 1 | 1.573 | 3.121 | .080 |
| | Within Groups | 54.938 | 109 | .504 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات العمر.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات العمر، حيث يتبين ان العمر لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 7 : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات العمر**

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **القيادة الاستراتيجية** | Between Groups | 1.498 | 4 | .374 | .880 | .478 |
| | Within Groups | 45.082 | 106 | .425 | | |
| | Total | 46.580 | 110 | | | |
| **التميز المؤسسي** | Between Groups | 1.508 | 4 | .377 | .727 | .576 |
| | Within Groups | 55.003 | 106 | .519 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، حيث يتبين ان المؤهل العلمي لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 8: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي**

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| **القيادة الاستراتيجية** | Between Groups | 2.166 | 3 | .722 | 1.739 | .163 |
| | Within Groups | 44.415 | 107 | .415 | | |
| | Total | 46.580 | 110 | | | |
| **التميز المؤسسي** | Between Groups | 2.187 | 3 | .729 | 1.436 | .236 |
| | Within Groups | 54.324 | 107 | .508 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، حيث يتبين ان المسمى لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 9: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي**

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| القيادة الاستراتيجية | Between Groups | .952 | 6 | .159 | .362 | .902 |
| | Within Groups | 45.629 | 104 | .439 | | |
| | Total | 46.580 | 110 | | | |
| التميز المؤسسي | Between Groups | .646 | 6 | .108 | .200 | .976 |
| | Within Groups | 55.865 | 104 | .537 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات وعدد سنوات الخبرة.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، حيث يتبين ان سنوات الخبرة لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجداول 10: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة**

| ANOVA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| القيادة الاستراتيجية | Between Groups | 1.486 | 3 | .495 | 1.175 | .323 |
| | Within Groups | 45.094 | 107 | .421 | | |
| | Total | 46.580 | 110 | | | |
| التميز المؤسسي | Between Groups | 1.219 | 3 | .406 | .786 | .504 |
| | Within Groups | 55.292 | 107 | .517 | | |
| | Total | 56.511 | 110 | | | |

## 5. النتائج العامة والتوصيات

### 1.5. النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1. قد تبين أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. ونجد ان الثقافة التنظيمية تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ، كما تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها.
3. كما تمثل توجه رأس المال البشري في تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة، وفي مساعدة القائد للموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
4. وأن الممارسات الأخلاقية توجد في نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة، واعتماد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها.
5. كما يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين.
6. وتمثل تميز المرؤوسين في تكيف الموظفين بسرعة مع أساليب العمل الجديدة، وامتلاك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.
7. كما ركز تميز الهيكل التنظيمي في وجود هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة، و توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة.
8. كما اتضح عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

### 2.5. التوصيات:

ومن النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل، وتشجيع العمال على النظر إلى تلك الأمثلة كنماذج يحتذى بها.
- يجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى بالتفصيل.
- من الضروري مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة، عند تنفيذ المسؤوليات في متناول اليد
- أن يكون الرئيس قائداً فعالاً وأن يعمل بسرعة وكفاءة.
- تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

## 6. المراجع

### 1.6. المراجع العربية.


- أبو النور، محمد عبد التواب ومحمد، آمال جمعة (2015)، ***مهارات القيادة في الألفية الثالثة***، ط1، الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أبو غبن، أحمد فاروق (2023)، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية***، الجامعة الإسلامية بغزة، مج31، ع1، 24 -54.
- أبوبكر، مصطفى محمود (2020)، ***الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية***، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الأخضر، صياحي (2019)، ***دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية***، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- إسماعيل، عمار فتحي وطه، مني (2020)، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، ***المجلة العلمية للبحوث التجارية***، جامعة المنوفية، س7، ع3، 291 -365.
- بن سالم، عبد الحكيم وسليماني، الياس ودولي، سعاد (2018)، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار، ***مجلة اقتصاديات المال والاعمال***، ع6، 592 -606.
- الثقفي، فهد حميد (2019)، واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، ***المجلة التربوية***، ج57، 193 -224.
- جبارة، روند صالح (2017)، ***أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن***، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- حجازي، نهال موسى (2016)، ***التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة***. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- حجازي، محمود حسن وطنبور، رامي سامي (2018). دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية***، مج (3)، ع(9)، 134 -150.
- حسن، مروان صباح (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في منظمة اسيا سيل، ***مجلة الدنانير***، ع14، 316 -349.
- خلف، علي خالد (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة، ***مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية***، مج13، ع4، 124 -144.
- خليل، عبد المعز علي الشيخ (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة، ***مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية***، جامعة الإسراء، ع9، 213-242.
- الدرادكة، عبير محمد (2020)، ***دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال***، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- الدوري، محمود (2009)، ***الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال***، الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
- سعيد، هديل (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة: دراسة تطبيقية بوزارة العلوم والتكنولوجيا، ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***، مج 22، ع4، 7 -72.
- سليمان، حنان حسن (2017)، ***التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة***، جامعة قناة السويس، القاهرة.
- سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***، مج4، ع7، 1-25.
- الشمالي، حسين علي (2014)، ***القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة***، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الشمايلة، وفاء جميل (2017)، ***أثر ممارسات القيادة على تحديد التوجه الاستراتيجي للمستشفيات الأردنية في أقليم الجنوب***، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن.
- صويص، محمد إبراهيم والقبج، أيهاب سمير (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، ***المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية***، مج41، ع4، 87 -106.
- طولان، تهاني صالح (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، ***المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية***، مج7، 445 -475.
- العبادي، هاشم فوزي وحمد الله، أسامة علاء (2018) تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، ***مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية***، مج24، ع102، 251 -267.
- عبد الحسين، مقدام جاسم (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل، ***مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية***، جامعة بابل، مج14، ع4، 140 -162.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي (2022)، أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني، ***المجلة الدولية للأداء الاقتصادي***، مج5، ع1، 35 -51.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، ***المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية***، ع1، مج39، 145-164.
- عبود، مدالله بشير (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، ***مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي***، مج40، ع1، 193 -210.
- العموش، خالد أحمد سليمان (2018)، الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال، ***مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية***، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج4، ع2، 341 -301.

- غازي، محمد علي (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، ***المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية***، جامعة مدينة السادات، مج13، 175 -205.
- الغامدي، ريم أحمد (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، ***المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية***، مج3، ع2، 317 -333.
- القريوتي، محمد قاسم (2015)، ***نظرية المنظمة والتنظيمي***، ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللواتية، فاكهة عبد الرضا (2018)، ***تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان***، رسالة ماجستير، عمان: جامعة السلطان قابوس.
- مخدوم، هند كرامة الله (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية***، الجامعة الإسلامية بغزة، مج 29، ع2، 184 -153.
- المزجاجي، أحمد بن داؤود (2013)، ***الوجيز في طرق البحث العلمي***، ط2، جدة: خوارزم العلمية – ناشرون ومكتبات.
- المصري، سلمان محمد (2015)، ***دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- مقداد، نادية (2017)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، ***مجلة الاستراتيجية والتنمية***، جامعة عبد الحميد بن باديس، ع12، 115 -135.
- الميالي، حاكم مكرود (2022)، أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد، ***مجلة الدراسات المستدامة***، مج4، ع3، 190 -513.

**2.6. المراجع الأجنبية.**

- Irtaimeh. Hani. (2017). Impact of strategic leadership competencies on en-hancing core competencies in organizations: Applied study on Alma-naseer group. ***International Journal of Advanced Research***. (IJAR). 5(1), 2528-2538.
- Nenadál. J., Vykydal. D., & Waloszek, D. (2018). ***Organizational excel-lence: approaches***, models and their use at Czech organizations.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.13

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية للموظفات الإداريات في الجامعات السعودية

# Psychometric properties of the self-efficacy scale for female administrative employees in Saudi universities

**إعداد: الباحثة/ وجدان عبد الله بن هليل**

طالبة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: Whlayl@ksu.edu.sa

**الأستاذ الدكتور/ عبد العزيز محمد بن حسين**

أستاذ علم النفس، مستشار عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: AmmoriAziz@gmail.com

**الأستاذ الدكتور/ ربى عبدالمطلوب معوض**

أستاذ علم النفس، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: Ramoawad@ksu.edu.sa

**الملخص:**

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء مقياس للكفاءة الذاتية للموظفات الإداريات في الجامعات، لما للكفاءة الذاتية من دور مهم في إدارة الموظفين لأهدافهم والتعامل مع المواقف الوظيفية المختلفة. ولتحقيق هذا الهدف، تم بناء مقياس للكفاءة الذاتية للموظفات الإداريات الذي تكون من (28) فقرة، وقد تم الاستناد إلى المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كما تم تطبيق الأداة على عينة عشوائية قوامها (554) موظفة إدارية بجامعة الملك سعود وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي *Exploratory Factor Analysis* وذلك للتعرف على طبيعة النسق العاملي للمقياس.

وقد أسفرت النتائج عن تحقّق صدق البناء للمقياس بطريقتي الاتساق الداخلي حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأداة (0.590 - 0.239) كما بلغت معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (0.770 - 0.268) وجميع تلك المعاملات دالة عند مستوى ($P<01$ -$P<05$). ومن جانب آخر، أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي (بطريقة المكونات الرئيسية) نموذجاً ثلاثي الأبعاد، إذ تحدد النموذج بالأبعاد التالية: (1) "البعد المعرفي"، (2): "البعد الانفعالي"، (3): "البعد الاجتماعي". كما أفصحت النتائج عن مؤشرات جيدة لتقدير ثبات المقياس وذلك بالطرق التالية: معامل ثبات ألفا كرونباخ (0.835)، ومعامل ثبات أومجا (0.859)، ومعامل ثبات التجزئة النصفية (0.748). وهي مؤشرات ثبات مقبولة. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للتأكد من فاعلية استخدام المقياس مع مجموعات مهنية مختلفة في القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تضمين المتغيرات الديموغرافية (كالنوع، والمستوى التعليمي، والمؤهل الدراسي) للمجموعات التي يتم التطبيق عليها، وصولاً إلى استخراج معايير شمولية للمقياس.

**الكلمات مفتاحية:** الكفاءة الذاتية. قياس الكفاءة الذاتية. الموظفات الإداريات في الجامعات.

# Psychometric properties of the self-efficacy scale for female administrative employees in Saudi universities

## Abstract:

The current study aimed to construct a measure of the self-efficacy of university administrative female employees, because self-efficacy has an important role in managing employees and dealing with different situation of jobs. To achieve this goal, a scale consisting of (28) items was developed. The study utilized a descriptive methodology. The tool was administered to a random sample of (554) administrative employees at King Saud University, Princess Noura Bint Abdul-Rahman University and Imam Mohammed Bin Saud Islamic University in Riyadh. The study employed an exploratory factor analysis method in order to determine the factor structure of the scale. The results gave a strong support for the construct validity of the scale by the internal consistency method, where the values of the correlation coefficients between the items and the total score of the tool ranged between (0.239 - 0.590), and the correlation coefficients between each item and the total score of the relevant component (0.268 - 0.770), and all of these coefficients were significant at the level (01>P- 05>P).

On the other hand, the results of the exploratory factor analysis (principal components method) showed a three-dimensional model, as the model was defined by the following dimensions: (1) "cognitive dimension," (2): "emotional dimension," (3): "social dimension." The results also revealed good indicators for estimating the scale's reliability using the following methods: Crenbach's alpha reliability coefficient (0.835), Omega reliability coefficient (0.859), and the split-half reliability coefficient (0.748). These are acceptable indicators of stability. The study recommended conducting further future studies to ensure the effectiveness of the scale with different professional groups in both the public and private sectors, in addition, the inclusion of demographic variables (such as awareness, educational level, and academic qualifications) should be taken into consideration, in order to establish norms (using large samples)for the new scale.

**Keywords**: self-efficacy, measurement of self-efficacy, administrative female employees, Saudi universities.

## 1. المقدمة:

تتحدد تفاعلات الفرد مع بيئته الاجتماعية والوظيفية بناءً على قدراته التي يمتلكها (Bandura,1997) ، ولذا فإن سلوك الفرد يعتمد على مدى ادراكه لمهاراته وكفاءته (الجبوري والطريحي، 2016)، فالكفاءة الذاتية لها دور هام في تمكّن العاملين من مواجهة المشكلات التي تواجههم في بيئتهم الوظيفية (الشوا، 2016)، فهي تؤثر على الأهداف التي يضعها الموظف، وعلى ما يبذله من جهد في المهمات التي يؤديها (Lunburge, 2011).

فالكفاءة الذاتية كما يعرفها باندورا هي: إيمان الفرد بقدراته على تنظيم مسارات العمل الرئيسة لإدارة المواقف المحتملة للنجاح في موقف معين، كما تؤثر معتقدات الفرد على الطريقة التي يفكر بها الأفراد، وكيف يتصرفون ويشعرون في المواقف المختلفة (Bandura, 1995). وما يميز إدراك الفرد لكفاءته الذاتية هو تقييمه لمدى قدرته على انجاز وظائفه، فالمتصفين بالكفاءة الذاتية يتميزون بـأنهم أكثر رضًا بأعمالهم (Luthanz et al., 2006)، ويتجنبون الأنشطة التي يدركون أنها تفوق قدرتهم (Bandura, 1994)، لأن الكفاءة الذاتية تشير الى ما يشعر به الفرد حيال قدرته على النجاح في المواقف المختلفة (Hajloo, 2014). لذلك تعد الكفاءة الذاتية احدى القدرات التي يجب أن يمتاز بها من يعمل في الوظائف الإدارية التعليمية، والتي تتطلب إدارة الأفراد والبيئة والبرامج التعليمية المختلفة، وهذا يشير إلى احتياج الموظف الى عدد كبير من المهارات المختلفة (Cobanoglu & Yurek, 2018)، حيث وجد ارتباط موجب بين الكفاءة الذاتية لموظفي الجامعات وجودة الخدمات المقدمة (Yusuf et al., 2022).

وحظيت الكفاءة الذاتية باهتمام واسع في عدة مجالات علمية لتطبيقاتها المختلفة، منها إدارة الأمراض المزمنة، علاج السمنة، علاج التوتر، إدراك الألم، الاستجابة لعدد من العلاجات المختلفة، والتحكم في ادمان الكحل أو الدخان بأنواعه وغيرها (Juárez & Contreras, 2008). كما تم دراستها على عدد كبير من فئات المجتمع كطلبة المدارس ( Ryan & Dzewaltowski, 2002)، والمدرسين (Fabio & Palazzeschi, 2008)، والممرضين والممرضات ( Lopes & Nihei, 2020)، كما تم دراستها على المدخنين ايضًا (Ettre et al., 2000).

وبما أن الكفاءة الذاتية هي إدراك الفرد لقدراته، فمن اللازم قياس الكفاءة الذاتية عن طريق صياغة عبارات تقيس ما يستطيع الفرد فعله وليس ما الذي سيقوم بفعله (Bandura, 2006)، ويعد مقياس الكفاءة الذاتية العامة لشوارترز من المقاييس الأكثر شهرة لقياس كفاءة الفرد الذاتية، ويتكون من (10) عبارات تقيس قدرة الفرد على ضبط وتحمل مصاعب الحياة، وقد تم تطبيقه على عينة المانية، وتمت ترجمته الى 8 لغات أخرى (Schwarzer, 2012).

وبالتالي فإن أهمية بناء مقياس لمعرفة مستوى الكفاءة الذاتية للموظفين في الجامعات، يعتبر ذا أهمية كون الجامعات تُعد أحد الأركان التعليمية والتربوية المهمة.

### 1.1. مشكلة البحث:

الكفاءة الذاتية أحد المفاهيم التي ارتبطت بالعاملين في مجال العمل، كونها من المفاهيم المهمة، والتي تتميز بقوة تأثيرها على دافعية الفرد أثناء قيامه بالمهام حتى وان كانت تتسم طبيعتها بالصعوبة (Luneburg, 2011)، فشعور الفرد بكفاءته الذاتية يساعده على التحكم بالظروف التي تحيط به، إضافة إلى أنها تعزز شعوره بالإنجاز (Bandura, 1994).

وبالتالي فإن قياس الكفاءة الذاتية لدى الموظفين، يعتبر ذو أهمية كبيرة نظراً لارتباطها باعتقادات الفرد عن قدراته وما يمتلكه من مهارات تساعده على تجاوز الصعوبات التي تواجهه في مكان العمل،

وما يترتب على شعوره بالإنجاز أو الإخفاق في مجاله المهني، كما ترتبط بمستوى الالتزام الوظيفي (Gracia,2015). وقياس كفاءة الموظفين العاملين في الجامعات الذاتية تعد ذات أهمية، فعلى الرغم من توفر مقاييس لقياس الكفاءة الذاتية، الا أنه لا يوجد مقياس يقيس البعد المعرفي والانفعالي والاجتماعي لعينة الموظفين، وتظهر أهمية الأبعاد، نظرًا لاستناد مفهوم الكفاءة الذاتية على النظرية المعرفية الاجتماعية. وتلخصت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ماهي الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية لدى الموظفات الإداريات في الجامعات السعودية؟

### 2.1. أسئلة البحث:

بناء على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مؤشرات صدق مقياس الكفاءة الذاتية؟
2. ما قيم ثبات الكفاءة الذاتية لدى الموظفات الإداريات في الجامعات السعودية؟

### 3.1. أهداف البحث:

1. يهدف البحث إلى معرفة مؤشرات صدق مقياس الكفاءة الذاتية.
2. يهدف البحث إلى معرفة قيم ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءة الذاتية لدى الموظفات الإداريات في الجامعات السعودية من خلال عينة من الموظفات في الجامعات السعودية.

### 4.1. أهمية البحث:

#### 1.4.1. الأهمية النظرية:

1. يعتبر المقياس على - حد علم الباحثة - هو أول مقياس يتم بناؤه لقياس الكفاءة الذاتية للموظفات الإداريات في الجامعات.
2. قد تساعد الدراسةُ المسؤولين في الجامعات، لاتخاذ التدابير والإجراءات المرتبطة برفع الكفاءة الذاتية لدى موظفات الجامعات السعودية، وإعادة النظر في كلّ ما من شأنه أن يساعد في رفع كفاءات الموظفات مهاريًا ومعرفيًا، وتطويرها.

#### 2.4.1. الأهمية التطبيقية:

1. إمكانية تطبيق المقياس على الموظفين العاملين في الكادر الإداري في الجامعات.
2. يمكن أن تزوّد الدراسةُ المختصين ذوي العلاقة بإعداد وتطوير البرامج التي ترفع مستوى كفاءة الموظفين الذاتية.

### 5.1. حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** بناء مقياس للكفاءة الذاتية.

**الحدود البشرية:** الموظفات الإداريات في الجامعات السعودية.

**الحدود المكانية:** جامعة الملك سعود وجامعة الأميرة نوره.

**الحدود الزمانية:** من أبريل 2022 إلى نهاية مايو 2023.

### 6.1. التعريفات الإجرائية:

**الكفاءة الذاتية Self-efficacy**، ويُقصد بها: اعتقادات الأفراد حول قدراتهم على إنتاج مستوى عالٍ من الأداء، للتأثير على أحداث الحياة التي تؤثر عليهم (Bandura, 1994).

وتعرّف الكفاءة الذاتية إجرائياً بأنَّها: مجموع الدرجات التي ستحصل عليها العيّنة على مقياس الكفاءة الذاتية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

ترتبط قدرة الفرد على العمل وإنجاز ما تتطلبه منه المنظمة التي يعمل بها بالكفاءة الذاتية، فشعور الفرد بكفاءته تجعله أكثر قدرة على ضبط الظروف المحيطة به، كما يتم تعزيز الإنجاز لديه (Bandura, 1994).

ويرى (عسكر، 2003) أن الكفاءة الذاتية تعني: إدراك الفرد لقدراته ولِمدى ما يمتلكه من المهارات التي تساعده على مواجهة الأحداث والتغلب على الصعوبات المختلفة في الحياة. "والكفاءة الذاتية هي: اعتقاد الفرد حول مستوى فاعلية إمكانياته أو قدراته الذاتية، وما تنطوي عليه من مقومات عقلية معرفية، وانفعالية حسية لمعالجة المواقف أو المشكلات أو الأهداف الأكاديمية، والتأثير في الأحداث لتحقيق إنجاز في ظل المحددات البيئية القائمة" (علوان، 2012، 227). وتعمل الكفاءة الذاتية على تنظيم الوظائف الإنسانية من خلال ارتباطها بالعمليات المعرفية والدافعية والانفعالية، إضافة الى عمليات الاختيار (الجبوري والطريحي، 2016)، وقد أشار باندورا أيضاً إلى أن الطريقة التي يفكر بها الفرد ومعتقداته إضافة الى شعوره تجاه المواقف، هي تعتبر محددات للكيفية التي يسلك بها الفرد سلوكه، فهو يفسر خبرات الإنجاز بناء على ما يمتلكه من قدرات تدفعه لبذل جهده ورفع مستوى أداءه بما يمكنه من نجاحه (Bandura, 1997)، كما أنها تدفعه للتغلب على المشكلات الصعبة التي من الممكن أن يواجهها (Schwarzer, 1995). فالكفاءة الذاتية تؤثر على هد الفرد ومدى مثابرته عند محاولته لحل المشكلة، كما ترتبط بدافعيته وقدرته على انجاز المهمة التي يؤديها (المغربل، 2016).

**أبعاد الكفاءة الذاتية:**

" للكفاءة الذاتية ثلاثة أبعاد يذكرها باندورا وهي:

1. الكفاءة الذاتية المعرفية: وتتعلق بإدراك الفرد لقدراته في التحكم بأفكاره العقلانية واللاعقلانية.
2. الكفاءة الذاتية الانفعالية: وهي إدراك الفرد لقدرته على التحكم بالانفعالات السارة وغير السارة.
3. الكفاءة الذاتية السلوكية: وتشير إلى قدرة الفرد على تحويل الكفاءة الذاتية المعرفية والانفعالية إلى كفاية ذاتية سلوكية سليمة" (الرياحنة وعربيات، 2022، 205).

أما أبو قوره والملاحة، وشاهين، فيجدون أبعاد الكفاءة الذاتية بالآتي

1. الكفاءة الذاتية الانفعالية: وهي أن يكون الفرد قادرا على ضبط أحاسيسه ومشاعره.
2. الكفاءة الذاتية الاجتماعية: وهي أن يكون الفرد قادرا على أن يطوّر وينمي علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين.
3. الكفاءة الذاتية الأكاديمية: وهي أن يكون الفرد قادرا على أن يخطط لحياته المستقبلية. (أبوقوره والملاحة، وشاهين، 2022).

**نظريات ونماذج الكفاءة الذاتية:**

**نظرية الكفاءة الذاتية:**

تستند نظرية الكفاءة الذاتية على نظرية التعلم الاجتماعي، والذي قام بعرضها العالم باندورا (1977)، ووفقا لباندورا، فالكفاءة الذاتية تؤثر على استعداد الأفراد وإنجازاتهم الشخصية ودوافعهم، كما تؤثر على كيفية تفكيرهم (Abun & et al., 2021)، فالفرد يقيّم قدراته وسلوكه بناءً على اعتقاداته عن قدرته بأداء مهمة معينة أو عدم قدرته على إنجازها، وذلك يعطينا تفسيرًا للاختلاف بين الأفراد في تفضيلهم وقدرتهم على الأداء أو تجنبهم له (الجبوري والطريحي، 2016)

**التوقع-القيمة:**

يعد نموذج (التوقع القيمة Expectancy- Value model) لفيكتور فروم أحد النماذج المهمة والتي تعطي تفسيرًا للسلوك والتي تستند على الدافعية – الذهنية، وتقوم فكرة هذا النموذج على أن للسلوك نتيجة وهي ما يعتقده الفرد عن النتائج المحتملة للسلوك (التوقع) وتقييمه لنتيجة السلوك (القيمة)، ومن خلال ذلك يمكننا التنبؤ بالسلوك من خلال معرفة ما يعتقده الفرد عن النتائج المحتملة والمتوقعة (العنزي، 1437هـ).

كما تتناول هذه النظرية التوقع بأنه الاعتقاد بأن الجهد الذي يبذله الفرد، سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الأداء، والذي يستند عادة إلى تجربة الفرد السابقة والثقة بالنفس، والصعوبة المتصورة لمعيار الأداء، ومن العوامل المرتبطة بتصور الفرد المتوقع في الفعالية الذاتية وهي اعتقاد الشخص في قدرته على أداء سلوك معين بنجاح (عبده،2020).

**الدراسات السابقة:**

ركز الباحثون على دراسة الكفاءة الذاتية كمتغير مؤثر، كما قام البعض ببناء مقاييس للكفاءة الذاتية تقيس الكفاءة الذاتية العامة، والكفاءة الذاتية للعمل، كما تم بناء مقياس للكفاءة الذاتية الأكاديمية، وفيما يلي بعض الدراسات التي استهدفت بناء مقياس للكفاءة الذاتية والتعرف على الخصائص السيكومترية للمقياس:

قام شوارترز وجيروزاليم (Schwarzer & Jerusalem, 1995) ببناء مقياس الكفاءة الذاتية العامة، لقياس الشعور العام للكفاءة الذاتية المدركة، وأيضا مدى تنبؤ الفرد للصعوبات اليومية، والقدرة على التكيف مع المواقف الصعبة، وبلغت عينة التطبيق 1660 من الألمان، وتم بناء 20 عبارة للمقياس، وتم تخفيض عدد عبارات المقياس لتصبح 10 عبارات، وتمت ترجمته من اللغة الألمانية إلى 9 لغات، ويتمتع المقياس باتساق داخلي مرتفع.

وهدفت دراسة بيب وآخرون (Pepe & et al., 2010) إلى الكشف عن الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية للعمل (WSES)، ومقياس البحث للكفاءة الذاتية للعمل (SWSES). تم إجراء الدراسة عبر الثقافية لقياس الثبات للمقياسين على (658) من البالغين من إيطاليا وإسبانيا، من عمر (20- 26) سنة. وقد تم قياس الكفاءة الذاتية للعمل بـ (10) عبارات تقيس القدرة المدركة للعمل، بينما هناك (12) عبارة لقياس القدرة المدركة المرتبطة بالتعامل مع مختلف المواقف المتعلقة بالبحث عن العمل. وأظهرت الدراسة أن المقياسين تمتعا بالصدق والثبات.

وقام تينق وآخرون (Ting et al., 2019) بدراسة هدفت إلى معرفة الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية (صدق وثبات) المقياس، ويتكون المقياس من 12 عبارة مقسمة على ثلاثة عوامل وهي: (الشعور الداخلي، مقدار التنافس، الظروف)، وتم تطبيق المقياس على (562) من الطلاب الجامعيين. وقياس الثبات للثلاثة العوامل، واستخدام التحليل التوكيدي، وأظهرت النتائج أن درجة الثبات للعوامل الثلاثة مقبولة.

قام باسيلي وآخرون (Basili & et al., 2020) بدراسة لقياس الثبات المتعلق بمقياس MSPSE الكفاءة الذاتية المدركة متعددة الأبعاد. وتم تطبيق المقياس على عينتين من البالغين، وقد بلغت العينة الإيطالية (564) مشاركًا، بينما بلغت العينة الكولومبية (645)، وتراوحت أعمارهم بين (12- 13) عامًا، وتضمنت أبعاد المقياس: البعد الأكاديمي والاجتماعي وبعد التنظيم الانفعالي. وتم استخدام التحليل التوكيدي في هذه الدراسة، وأظهرت النتائج أن المقياس يتصف بالثبات الجزئي، فالطلاب الإيطاليون اتصفوا بأنهم أكثر كفاءة أكاديميًا واجتماعيًا، كما تمتعوا بالتنظيم الذاتي.

في حين قام زيل وآخرون (Zyel et al., 2022) بدراسة الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية الأكاديمية العامة (GASE). وهو مقياس قصير يتكون من 5 عبارات يختصر من خلاله مقياس الكفاءة الأكاديمية (ASE)، حيث تم إجراء الدراسة في وقتين مختلفين، وبلغت العينة الأولى (1056)، والعينة الثانية (592). وأظهرت الدراسة أن المقياس يتمتع بالصدق والثبات، وأن هناك علاقة إيجابية بين أداء المهمة خلال الأوقات المختلفة، وبالتالي ويمكن استخدامه لقياس الكفاءة الذاتية الأكاديمية العامة.

وأجرى زنق وآخرون (Zeng et al., 2022) دراسة مستعرضة لتقييم الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية العامة والبناء العاملي. وبلغت عينة الدراسة (9578)، وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي في هذه الدراسة؛ للتأكد من العوامل التي تناولتها الدراسة، وتكون المقياس من (10) عبارات، مقسمة على عاملين، وهما: الكفاءة الذاتية للفعل، والكفاءة الذاتية للتعامل، ويتم قياس كل عامل ب 5 عبارات، وأشارت النتائج إلى أن للمقياس اتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويتمتع بخصائصَ سيكومتريةً جيدة، وباتساق داخلي جيد.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وجدت الباحثة (6) دراسات مرتبطة بموضوع هذا البحث، واستناداً لما تم عرضه من الدراسات السابقة التي أمكن الوصول إليها يتضح:

- اتفاق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الحديث حول مقياس الكفاءة الذاتية، وإن اختلفت أهداف الدراسات وتناولها للموضوع.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة (Zeng et al., 2022) في منهجية التحليل العاملي لكن هناك اختلافًا في نوع التحليل؛ حيث اعتمدت الدراسة الحالية التحليل العاملي الاستكشافي، في حين اعتمدت دراسة زنق وآخرون التحليل العاملي التوكيدي الاستكشافي.

كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في عينة الدراسة، حيث تم إجراء دراسة باسيلي وآخرون على عدد من البالغين الإيطاليين والكولومبيين، ودراسة بيب وآخرون على عدد من البالغين الإيطاليين والإسبانيين، ودراسة شوارترز وجيروزاليم على مجموعات مختلفة من الألمان، ودراسة تينق وآخرون على عدد من الطلاب الجامعيين، في حين كانت عينة الدراسة الحالية من الموظفات الإداريات بجامعة الملك سعود. إضافة الى ذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد عبارات المقياس؛ حيث بلغت 28 عبارة، في حين كانت عدد عبارات الدراسات السابقة أقل من ذلك؛ إذ لم تصل أي دراسة منها إلى 28 عبارة.

**وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

- صياغة أهداف الدراسة وأسئلتها.

- اختيار المنهجية الملائمة لأهداف الدراسة، حيث تم تحديد منهجية الدراسة، والتي تتمثل في استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لأهداف ومتغيرات الدراسة.

- اختيار التحليل المناسب للدراسة.

- اختيار العينة. - تحديد إجراءات وخطوات الدراسة.

## 3. منهجية البحث:

**1.3. منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي، نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة.

**2.3. مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من موظفات الكادر الإداري في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض وعددهن (10945) موظفة، ويبلغ عدد الموظفات في جامعة الملك سعود (5998) موظفة (جامعة الملك سعود، 1444)، ويبلغ عدد الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره (3016) (جامعة الأميرة نورة، 1444). ويبلغ عدد الموظفات في جامعة الإمام (1927) موظفة (منصة البيانات المفتوحة، 2022).

**3.3. المشاركات:** (227 موظفة) من الكادر الإداري في الجامعات السعودية بمدينة الرياض.

| الجامعة | جهة التطبيق |
|---|---|
| جامعة الملك سعود | السنة الأولى المشتركة، وكلية الدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع |
| جامعة الأميرة نورة | كلية التربية، إدارة الأعمال، الخدمة الاجتماعية |
| جامعة الإمام | موظفات العمادات الإدارية |

**4.3. أداة البحث:**

بعد البحث والاطلاع على عدد كبير من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بالمتغيرات التي تم تناولها في الدراسة مثل مقياس شوارتزر وجيروزاليم (Schwarzer & Jerusalem, 1995) ، ومقاييس متعددة للكفاءة الذاتية لباندورا ركزت على دور الكفاءة في تنظيم القيادة والعادات الغذائية وحل المشكلات وإدارة الألم، ومقياس الكفاءة الذاتية للمعلمين و للأطفال (Bandura, 2006)، ونظراً لاختلاف الثقافة ولعدم وجود مقياس يتناول الأبعاد التالية وهي البعد المعرفي والانفعالي والاجتماعي ، تم اتخاذ القرار ببناء مقياس يقيس الأبعاد المستهدفة بما يتناسب مع عينة وأهداف الدراسة الحالية، وتمت صياغة (29) فقرة، بناء على الأبعاد التي تم تحديدها وهي البعد المعرفي، والبعد الانفعالي، والبعد الاجتماعي لمقياس الكفاءة الذاتية.

وتم عرض الصورة الأولية للمقياس على مجموعة من المحكّمين ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود، لاستطلاع اراءهم حول بنود المقياس ومدى وملاءمتها للأبعاد، ووضوح الفقرات، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين على بنود المقياس تتراوح بين (60٪ الى 100٪)، وبعد التحكيم تم استبعاد العبارة رقم (2) بناءً على نسبة اتفاق المحكمين والتي بلغت (60٪)، كما تم تعديل الصياغة للعبارات رقم (1 – 4 – 10 – 13 – 26)، وبعد ذلك تم اعتماد عدد العبارات للمقياس النهائي وهي 28 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد هي:

| البعد | العبارات |
|---|---|
| البعد المعرفي | العبارات: (1-2-3-4-5-6-7-8) |
| البعد الانفعالي | العبارات: (9-10-11-21-22-23)<br>العبارات السلبية: (15-16-17-18-19) |
| البعد الاجتماعي | العبارات: (13-14-24-25-26)<br>العبارات السلبية: (12-20-27) |

مقياس الكفاءة الذاتية

**أولاً: الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة الذاتية:**

**1. صدق مقياس الكفاءة الذاتية:**

**أ. الاتساق الداخلي:**

لحساب الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءة الذاتية تم حساب علاقة الارتباط بطريقة بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة مع الدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأبعاد ولمقياس الكفاءة الذاتية للعينة الاستطلاعية**

| البعد الأول: المعرفي | | | البعد الثاني: الانفعالي | | | البعد الثالث: الاجتماعي | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفقرة | مع المقياس | مع البعد | الفقرة | مع المقياس | مع البعد | الفقرة | مع المقياس | مع البعد |
| 1 | .534** | .698** | 9 | 0.097 | .258** | 12 | .400** | .438** |
| 2 | .659** | .777** | 10 | .492** | .522** | 13 | 0.027 | .152* |
| 3 | .648** | .757** | 11 | .480** | .485** | 14 | .578** | .577** |
| 4 | .612** | .679** | 15 | .309** | .260** | 20 | .377** | .389** |
| 5 | .654** | .753** | 16 | .414** | .492** | 24 | .590** | .620** |
| 6 | .765** | .605** | 17 | .246** | .396** | 25 | .526** | .615** |
| 7 | .605** | .686** | 18 | .416** | .434** | 26 | .581** | .681** |
| 8 | .616** | .682** | 19 | .223** | .360** | 27 | .273** | .381** |
| - | - | - | 21 | 0.067 | .200** | 28 | .461** | .627** |
| - | - | - | 22 | .522** | .607** | - | - | - |
| - | - | - | 23 | .573** | .559** | - | - | - |

**** دالة عند مستوى (0.01) - * دالة عند مستوى (0.05)**

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات البعد الأول "المعرفي" بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (534. إلى 765.)، وارتباطاتها بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (605. إلى 777.)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "الانفعالي" يتضح أن جميع قيم معاملات ارتباط فقراته بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين ( 573.إلى067. )، وارتباطاتها بالدرجة الكلية للُبعد تراوحت بين (200. إلى 607.)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، عدا الفقرتين رقم (9، 21)، كانتا غير دالتين عند ارتباطهما بالدرجة الكلية للمقياس،

وفيما يتعلق بالبُعد الثالث "الاجتماعي" يتضح أن جميع قيم معاملات ارتباط فقراته بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين ( 590.إلى027. )، وارتباطاتها بالدرجة الكلية للُبعد تراوحت بين (152. إلى 681.)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، عدا الفقرة رقم (13)، كانت دالة عند مستوى (0.05) عند ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد، وغير دالة عند ارتباطها بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا يدل على أن مقياس الكفاءة الذاتية يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

كذلك تم حساب قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما في الجدول (2):

**جدول (2): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمقياس للعينة الاستطلاعية**

| الأبعاد | الدرجة الكلية | البعد المعرفي | البعد الانفعالي | البعد الاجتماعي |
|---|---|---|---|---|
| **الدرجة الكلية** | - | | | |
| **البعد المعرفي** | .885** | - | | |
| **البعد الانفعالي** | .837** | .598** | - | |
| **البعد الاجتماعي** | .852** | .629** | .592** | - |

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع بعضها ومع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (.592 & .885) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد على صلاحية استخدام المقياس في هذه الدراسة.

**ب. صدق البناء:**

لاستخراج صدق البناء لمقياس الكفاءة الذاتية تم استخدام طريقة التحليل العاملي الاستكشافي، وللتعرف على البنية العاملية للصورة الحالية للمقياس تم استخدم التحليل العاملي الاستكشافي Factor Analyses، المعتمد على المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)، لاستجابات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية، حيث تم اختبار مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي عن طريق اختبار كايزر- ماير- أولكن (KMO)، وقد بلغت قيمته (KMO=0.837)، للتأكد من ملائمة البيانات للتحليل العاملي. حيث أنه كلما كانت قيم (KMO) أكبر من (.60) كلما كان ذلك أفضل (دودين، 2010)، وهي أعلى من الحد الأدنى المطلوب، ويدعم ذلك دلالة قيمة مربع كاي كا2 $(X^2)$، لاختبار بارتليت سفارستي (Sphericity - Bartlett's) والتي بلغت $(\chi^2 = 2441.342, p = 0.000)$، وهي دالة إحصائياً، وقد تم تحليل المصفوفة الارتباطية لفقرات المقياس، وذلك باستخدام محك كايزر (Kaiser) في اختيار عدد العوامل، بحيث يعد العامل جوهريا إذا كانت قيمة جذره الكامن (≥ 1.0) صحيح، وقد استخدمت القيمة (0.30) كحد أدنى لقبول تشبعات الفقرات بالعوامل (دودين، 2010).

وقد فسرت نسبته (58.336 %) من التباين الكلي للمقياس، وتراوحت الجذور الكامنة للعوامل بين ( 7.071إلى 2.817)، وقد تبين أن الفقرات التي تشبعت تشبعا دالاً على العامل الأول بلغت (7) فقرات، كما تشبعت (7) فقرات على العامل الثاني، و(6) فقرات على العامل الثالث، و(4) على العامل الرابع، و(3) فقرات على العامل الخامس، وفقرة واحدة على العامل السادس، ويمثل الجدول رقم (3)، مصفوفة التشبع للفقرات على العوامل كالآتي:

**جدول رقم (3): مصفوفة التشبع للفقرات على الأبعاد لمقياس الكفاءة الذاتية للعينة الاستطلاعية**

| م | الفقرات | العوامل | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | A1 | 0.845 | | | | | |
| 2 | A2 | 0.744 | | | | | |
| 3 | A7 | 0.685 | | | | | |
| 4 | A5 | 0.662 | | | | | |
| 5 | A3 | 0.647 | | | | | |
| 6 | A8 | 0.513 | | | | | |
| 7 | A4 | 0.486 | | | | 0.332 | |
| 8 | A25 | | 0.832 | | | | |
| 9 | A26 | | 0.786 | | | | |
| 10 | A23 | 0.316 | 0.698 | | | -0.303 | |
| 11 | A6 | | 0.695 | | | | 0.305 |
| 12 | A22 | | 0.613 | | | | -0.381 |
| 13 | A28 | | 0.442 | | | | 0.426 |
| 14 | A24 | | 0.378 | 0.306 | | | |
| 15 | A13 | | | -0.775 | | | |
| 16 | A9 | | | -0.734 | | | |
| 17 | A15 | | | 0.713 | | | |
| 18 | A21 | | | -0.646 | | 0.365 | |
| 19 | A18 | | | 0.639 | | | |
| 20 | A12 | | | 0.574 | | | |
| 21 | A17 | | | | 0.832 | | |
| 22 | A19 | | | | 0.706 | | |
| 23 | A16 | | | | 0.683 | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 0.617 | | | | A20 | 24 |
| | 0.802 | | | | | A10 | 25 |
| | 0.586 | 0.370 | | | | A14 | 26 |
| | 0.541 | | 0.317 | | | A11 | 27 |
| 0.765 | | | | | | A27 | 28 |

**2. ثبات مقياس الكفاءة الذاتية:**

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وثبات أوميجا، وثبات التجزئة النصفية، والجدول (4)، يوضح نتائج معاملات الثبات لكل بعد على حدة:

**جدول (4): معامل الثبات لمقياس الكفاءة الذاتية للعينة الاستطلاعية**

| الأبعاد | عدد الفقرات | ثبات ألفا | ثبات أوميجا | ثبات التجزئة |
|---|---|---|---|---|
| **البعد المعرفي** | 8 | 0.853 | 0.858 | 0.798 |
| **البعد الانفعالي** | 11 | 0.488 | 0.226 | 0.583 |
| **البعد الاجتماعي** | 9 | 0.617 | 0.639 | 0.688 |
| **الدرجة الكلية للمقياس** | 28 | 0.850 | 0.859 | 0.802 |

يتضح من الجدول (4) أن معامل ثبات ألفا للبعد الأول "المعرفي" بلغ (.853)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.858)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.798)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "الانفعالي" يتَضح أن معامل ثبات ألفا بلغ (.488)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.226) وهي معاملات ثبات ضعيفة، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.583)، وهو معامل ثبات مقبول، وفيما يتعلق بالبعد الثالث "الاجتماعي" يتَضح أن معامل ثبات ألفا بلغ (.617)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.639)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.688)، وهي معاملات ثبات مقبولة، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الذاتية يتَضح أن معامل ثبات ألفا بلغ (.850)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.859)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.802)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، وهذا مؤشر على صلاحية استخدام المقياس في هذه الدراسة.

**ثانياً: الخصائص السيكو مترية لمقياس الكفاءة الذاتية للعينة النهائية:**

**1. صدق مقياس الكفاءة الذاتية:**

**أ. الاتساق الداخلي:**

لحساب الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءة الذاتية تم حساب علاقة الارتباط بطريقة بيرسون بين درجات أفراد العينة على كل فقرة مع الدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول (5): معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأبعاد ولمقياس الكفاءة الذاتية**

| البعد الأول: المعرفي | | | البعد الثاني: الانفعالي | | | البعد الثالث: الاجتماعي | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الفقرة | مع المقياس | مع البعد | الفقرة | مع المقياس | مع البعد | الفقرة | مع المقياس | مع البعد |
| 1 | .366** | .613** | 9 | .477** | .616** | 12 | .355** | .422** |
| 2 | .507** | .770** | 10 | .475** | .394** | 13 | .434** | .434** |
| 3 | .523** | .753** | 11 | .413** | .268** | 14 | .564** | .557** |
| 4 | .481** | .688** | 15 | .449** | .683** | 20 | .438** | .385** |
| 5 | .553** | .752** | 16 | .420** | .505** | 24 | .256** | .428** |
| 6 | .590** | .764** | 17 | .508** | .642** | 25 | .416** | .544** |
| 7 | .512** | .691** | 18 | .450** | .651** | 26 | .420** | .641** |
| 8 | .523** | .692** | 19 | .449** | .531** | 27 | .334** | .539** |
| - | - | - | 21 | .382** | .515** | 28 | .239** | .533** |
| - | - | - | 22 | .443** | .407** | - | - | - |
| - | - | - | 23 | .456** | .403** | - | - | - |

**** دالة عند مستوى (0.01) - * دالة عند مستوى (0.05)**

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات البعد الأول "المعرفي" بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (366. إلى 590.)، وارتباطاتها بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (613. إلى 770.)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "الانفعالي" يتضح أن جميع قيم معاملات ارتباط فقراته بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين ( 508.إلى382. )، وارتباطاتها بالدرجة الكلية للُبعد تراوحت بين (268. إلى 683.)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وفيما يتعلق بالبُعد الثالث "الاجتماعي" يتضح أن جميع قيم معاملات ارتباط فقراته بالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين ( 564.إلى239. )، وارتباطاتها بالدرجة الكلية للُبعد تراوحت بين (385. إلى 641.)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن مقياس الكفاءة الذاتية يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

كذلك تم حساب قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض وبالدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما في الجدول (6):

**جدول (6): معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس الكفاءة الذاتية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمقياس**

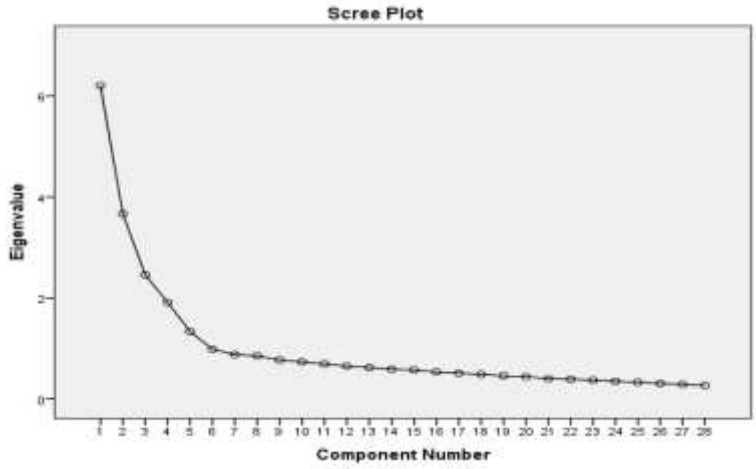
| الأبعاد | الدرجة الكلية | البعد المعرفي | البعد الانفعالي | البعد الاجتماعي |
|---|---|---|---|---|
| **الدرجة الكلية** | - | | | |
| **البعد المعرفي** | .712** | - | | |
| **البعد الانفعالي** | .846** | .388** | - | |
| **البعد الاجتماعي** | .775** | .381** | .475** | - |

**** دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من الجدول (6) أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد مع بعضها ومع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (.381 إلى .846) وجميعها قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد على صلاحية استخدام المقياس في هذه الدراسة.

**ب. صدق البناء:**

لاستخراج صدق البناء لمقياس الكفاءة الذاتية تم استخدام طريقة التحليل العاملي الاستكشافي، وللتعرف على البنية العاملية للصورة الحالية للمقياس تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي *exploratory factor analysis* ، المعتمد على المكونات الأساسية principal component analysis، لاستجابات أفراد العينة على مقياس الكفاءة الذاتية، حيث تم اختبار مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي عن طريق اختبار كايزر- ماير- أولكن (KMO)، وقد بلغت قيمته (KMO=0.868)، للتأكد من ملائمة البيانات للتحليل العاملي. حيث أنه كلما كانت قيم (KMO) أكبر من (.60) كلما كان ذلك أفضل (دودين، 2010)، وهي أعلى من الحد الأدنى المطلوب، ويدعم ذلك دلالة قيمة مربع كاي كا$^2$، لاختبار بارتليت سفارستي (Sphericity - Bartlett's) والتي بلغت $\left(\chi^2 = 5856.670, p = 0.000\right)$، وهي قيمة دالة إحصائياً، وقد تم تحليل المصفوفة الارتباطية لفقرات المقياس، وذلك باستخدام محك كايزر (Kaiser) في اختيار عدد العوامل، بحيث يعد العامل جوهريا إذا كانت قيمة جذره الكامن ($\geq$ 1.0) صحيح، وقد استخدمت القيمة (0.30) كحد أدنى لقبول تشبعات الفقرات بالعوامل (دودين، 2010)، ووفقا لهذا الإجراء فقد تمايزت خمسة عوامل كما هو مبين بالشكل البياني التالي:




الشكل البياني أعلاه: the Scree Plot يبين الجذور الكامنة الناتجة عن تحليل فقرات مقياس الكفاءة الذاتية.

وقد فسرت نسبته (55.61 %) من التباين الكلي للمقياس، وتراوحت الجذور الكامنة للعوامل بين ( 6.20 إلى 3.66)، وقد اتفق الباحثون في هذه الدراسة على ابقاء العوامل 1، 2، 3 لأهميتها التفسيرية، مع استقصاء بقية العوامل الصغيرة نظراً لضعف اسهامها في التباين المفسر.

وقد تبين أن الفقرات التي تشبعت تشبعا دالاً على العامل الأول بلغت (10) فقرات، كما تشبعت (6) فقرات على العامل الثاني، و(4) فقرات على العامل الثالث، و(5) على العامل الرابع، و(3) فقرات على العامل الخامس، ويمثل الجدول رقم (8)، مصفوفة التشبع للفقرات على الابعاد كالآتي:

**جدول رقم (8): مصفوفة التشبع للفقرات على الأبعاد لمقياس الكفاءة الذاتية**

| م | الفقرات | العوامل | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | A3 | 0.839 | | | | |
| 2 | A2 | 0.832 | | | | |
| 3 | A4 | 0.765 | | | | |
| 4 | A1 | 0.759 | | | | |
| 5 | A5 | 0.636 | | | | |
| 6 | A6 | 0.615 | | | | |
| 7 | A10 | 0.602 | | | | |
| 8 | A8 | 0.596 | | | | |
| 9 | A7 | 0.442 | | | | 0.372 |
| 10 | A14 | 0.395 | | | 0.349 | |
| 11 | A21 | | 0.826 | | | |
| 12 | A9 | | 0.810 | | | |
| 13 | A13 | | 0.810 | | | |
| 14 | A15 | | 0.612 | 0.427 | | |
| 15 | A12 | | 0.606 | | | |
| 16 | A18 | | 0.529 | 0.416 | | |
| 17 | A16 | | | 0.794 | | |
| 18 | A17 | | | 0.793 | | |
| 19 | A20 | | | 0.689 | | |
| 20 | A19 | | | 0.679 | | |
| 21 | A28 | | | | 0.795 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0.748 | | | | A26 | 22 |
| -0.309 | 0.610 | 0.449 | | | A27 | 23 |
| 0.305 | 0.448 | | | | A24 | 24 |
| 0.322 | 0.442 | | | | A25 | 25 |
| 0.851 | | | | | A22 | 26 |
| 0.806 | | | | | A23 | 27 |
| 0.454 | | | | | A11 | 28 |

**2. ثبات مقياس الكفاءة الذاتية:**

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وثبات أوميجا، وثبات التجزئة النصفية، والجدول (9)، يوضح نتائج معاملات الثبات لكل بعد على حدة:

**جدول (9): معامل الثبات لمقياس الكفاءة الذاتية**

| الأبعاد | عدد الفقرات | ثبات ألفا | ثبات أوميجا | ثبات التجزئة |
|---|---|---|---|---|
| **البعد المعرفي** | **8** | 0.860 | 0.861 | 0.787 |
| **البعد الانفعالي** | **11** | 0.731 | 0.733 | 0.785 |
| **البعد الاجتماعي** | **9** | 0.597 | 0.580 | 0.518 |
| **الدرجة الكلية للمقياس** | **28** | 0.835 | 0.859 | 0.748 |

يتضح من الجدول (9) أن معامل ثبات ألفا للبعد الأول "**المعرفي**" بلغ (.860)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.861)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.787)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، وفيما يتعلق بالبعد الثاني "**الانفعالي**" يتَضح أن معامل ثبات ألفا بلغ (.731)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.733)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.785)، وهي معاملات ثبات جيدة، وفيما يتعلق بالبعد الثالث "**الاجتماعي**" يتَضح أن معامل ثبات ألفا بلغ (.597)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.580)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.518)، وهي معاملات ثبات مقبولة، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الذاتية يتَضح أن معامل ثبات ألفا بلغ (.835)، فيما بلغ معامل ثبات أوميجا (.859)، وبلغ معامل ثبات التجزئة النصفية (.748)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، وهذا مؤشر على صلاحية استخدام المقياس في هذه الدراسة.

## 4. مناقشة نتائج الدراسة

اختصت الدراسة الحالية ببناء مقياس للكفاءة الذاتية في بيئة العمل الإداري لدى الموظفات في الجامعات السعودية، وقد أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى التالي:

**أولاً**، للإجابة على التساؤل البحثي الأول الذي ينص على " ما مؤشرات صدق مقياس الكفاءة الذاتية؟ "، أشارت النتائج الخاصة بالتحقق من صدق المقياس بطريقة صدق الاتساق الداخلي إلى وجود معاملات ارتباط فقرات المقياس ودرجته الكلية تراوحت بين (0.590 – 0.239) وبدلالة إحصائية تراوحت بين (0.01 و 05..0). مما يدعم انتماء الفقرات للمقياس ككل،

بالإضافة إلى وجود معاملات ارتباط دالة احصائياً بين بين الفقرات والدرجة الكلية للمكون الفرعي الذي تنتمي إليه. وفي هذا الصدد، يشير أبو هاشم (1440ه) إلى أن معامل الاتساق الداخلي (أو معامل التجانس) يقدم دليلاً على صدق التكوين الفرضي للأداة. وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة الحالية تظهر قدرة الأداة على قياس المجال السلوكي الذي صممت من أجل قياسه. ومن ناحيةٍ أخرى فقد تم التحقق من الصدق العاملي للأداة من خلال تحليل النسق العاملي للمقياس، بطريقة المكونات الرئيسية *principal component* . حيث أظهر التحليل العاملي الاستكشافي ثلاثة عوامل يزيد جذرها الكامن عن (≥ 1.0)، وبعد مراجعة محتوى الفقرات التي تشبعت على كل عامل من العوامل الثلاثة، تمت تسمية هذه العوامل على النحو التالي: العامل الأول " البعد المعرفي"، العامل الثاني، "البعد الانفعالي"، أما العامل الثالث فتمت تسميته "بالبعد الاجتماعي". وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة باسيلي وآخرون (Basili & et al., 2020) التي أجرت دراسة لقياس الكفاءة الذاتية، إذ أظهرت ثلاثة أبعاد للكفاءة الذاتية: البعد الاجتماعي، وبعد التنظيم الاجتماعي، وبعد آخر هو البعد الأكاديمي. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أخرى اهتمت ببناء مقاييس للكفاءة الذاتية في بيئات مغايرة عن بيئة الدراسة الحالية، مثل دراسة زنق وآخرون (Zeng et al., 2022)، ودراسة بيب وآخرون (pepe & et al., 2010)، ودراسة شوارترز وجيروزاليم (Schwarzer & Jerusalem, 1995) التي حددت بعداً أحاديا عاماً لقياس الكفاءة الذاتية.

ثانياً: للإجابة عن السؤال البحثي الثاني الذي ينص على التالي: " ما قيم ثبات مقياس الكفاءة الذاتية لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك سعود وجامعة الأميرة نوره؟"، فقد تم استخدام ثلاثة أساليب لتقدير ثبات الأداة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود معاملات ثبات داعمة لخاصية ثبات الأداة، وكانت على النحو التالي: معامل ثبات ألفا كرونباخ (0.835)، ومعامل ثبات أومجا (0.859)، ومعامل ثبات التجزئة النصفية (0.748). ويوصي الفريق البحثي لهذه الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية وذلك للتأكد من فعالية الأداة في قياس الكفاءة الذاتية مع مجموعات مهنية أخرى، بالإضافة إلى توظيف الأداة في ميادين تطبيقية متنوعة.

## 5. المراجع

### 1.5. المراجع العربية:

أبوقوره، كوثر قطب محمد، الملاحة، حنان عبد الفتاح، وشاهين، محمد عباس محمد يوسف. (2022). مهارات التفكير الإيجابي وعلاقتها بالكفاءة الذاتية المدركة لدى تلاميذ المرحلة الإبتدائية من ذوي صعوبات التعلم. *مجلة كلية التربية*، *107*، 391 - 415.

أبو هاشم، السيد محمد (1440). الاتساق الداخلي. جدل مستمر بين الصدق والثبات. حلقة نقاش رقم (167)، 1440/2/15هـ. قسم علم النفس، جامعة الملك سعود.
https://ecsme.ksu.edu.sa/sites/ecsme.ksu.edu.sa/files/attach/ltsq_ldkhl.pdf

الجبوري، حسين موسى، والطريحي، فاهم حسين (2015). *سيكولوجية الكفاءة وتطويرها*. دار الأيام للنشر والتوزيع.

جامعة الملك سعود، (1444). الموقع الرسمي للجامعة. عمادة الموارد البشرية: https://dfpa.ksu.edu.sa/ar

جامعة الأميرة نورة. (2023)،
https://www.pnu.edu.sa/ar/PNU-observatory/Pages/employee-dashboard.aspx

الرياحنة، غاندي محمود محمد، وعربيات، أحمد عبد الحليم عبد المهدى (2022) .فاعلية برنامج إرشادي معرفي سلوكي جمعي لتنمية الكفاية الذاتية المدركة لدى الطلبة المصابين بالأمراض المزمنة. *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37* (2)، 201 - 242.

العنزي، فلاح محروت. (1437). *علم النفس الاجتماعي*. مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبده، عبد الهادي السيد. (2020) *الكفاءة الشخصية (الانفعالية – الاجتماعية – الأخلاقية)*. الانجلو المصرية.

عسكر، علي. (2003). *ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها* (ط3). دار الكتاب الحديث.

العسكري، كفاح يحيى. (2008). *أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير المعرفية لمنخفضي ومرتفعي الفاعلية الذاتية لطلبة الجامعة* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، الجامعة المستنصرية.

علوان، سالي طالب. (2012). الكفاءة الذاتية المدركة عند طلبة جامعة بغداد. مجلة *البحوث التربوية والنفسية، 33*، 224 – 248.

المغربل، بشرى محمد. (2016). فاعلية برنامج إرشادي جمعي لتحسين الكفاءة الذاتية المدركة لدى عينة من طلاب الصف الأول الثانوي العام في بعض مدارس مدينة حماه (أطروحة دكتوراه منشورة). كلية التربية، جامعة دمشق.

منصة البيانات المفتوحة (2022). https://od.data.gov.sa/Data/dataset/employee-data

يوسف، ولاء سهيل. (2016). *فاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة دمشق، سوريا. http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/walaa%20yousef.pdf

### 2.5. المراجع الانجليزية:

Abun, D., Nicolas, M. T., Apollo, E., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2021). Employees' self-efficacy and work performance of employees as mediated by work environment. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 10(7), 01–15. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1470.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*, *4*, 71-81. Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).

Basili, E., Gomez Plata, M., Paba Barbosa, C., Gerbino, M., Thartori, E., Lunetti, C., Uribe Tirado, L. M., Ruiz García, M., Luengo Kanacri, B. P., Tamayo Giraldo, G., Narvaez Marin, M., Laghi, F., & Pastorelli, C. (2020). Multidimensional Scales of perceived self-efficacy (MSPSE): Measurement invariance across Italian and Colombian adolescents. *PLOS ONE*, 15(1). https://doi.org/10.1371/journal.pone.022775.

Bandura A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* W. H. Freeman Holt & Co.

Cobanoglu, F., & Yurek, U. (2018). School administrators' self-efficacy beliefs and leadership styles. *European Journal of Educational Research*, *7*(3), 555-565. https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.3.555.

Etter, J.-F., Bergman, Manfred., Humair, Jean-Paul., & Perneger, V. Thomas. (2000) 'Development and validation of a scale measuring self-efficacy of current and former smokers', *Addiction*, *95*(6), pp. 901–913. doi:10.1046/j.1360-0443.2000.9569017.x.

Fabio, A.D. and Palazzeschi, L. (2008) 'Emotional intelligence and self-efficacy in a sample of Italian High School Teachers', *Social Behavior and Personality: an international journal*, *36*(3), pp. 315–326. doi:10.2224/sbp.2008.36.3.315.

Garcia, G. (2015, October). *The relationship between self-efficacy and employee commitment among perfusionists.* Walden University Scholar works. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1309.

Hajloo, N. (2014). Relationships between self-efficacy, self-esteem and procrastination in undergraduate psychology students. *Iranian journal of psychiatry and behavioral sciences*, *8*(3), 42-49.

Juárez, F., & Contreras, F. (2008). Psychometric properties of the general self-efficacy scale in a Colombian sample. *International Journal of Psychological Research*, *1*(2), 6-12.

Lopes, A. R., & Nihei, O. K. (2020). Burnout among nursing students: predictors and association with empathy and self-efficacy. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *73*.1-8. http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0280.

Lunenberg, C. F. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications of motivation and performance. *International Journal of Management, Business and Administration*, *14*(1), 1-6.

Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, *41*(2), 121-132. https:// doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.003.

Pajares, F. and Urdan, T.C. (2007) *Self-efficacy beliefs of adolescents*. Greenwich (Conn.): Information age.

Pepe, S., Vecchione, M., Avalone, F., & Farnese, M. (2010). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - Redalyc. Retrieved May 6, 2023, from https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316502004.pdf.

Ryan GJ, Dzewaltowski DA. (2002). Comparing the Relationships between Different Types of Self-Efficacy and Physical Activity in Youth. Health Education & Behavior. 2002;29(4):491-504. doi:10.1177/109019810202900408.

Schwarzer, R. (2012). (PDF) the general self-efficacy scale (GSE) - researchgate.

Research gate. Retrieved May 6, 2023, from https://www.researchgate.net/publication/298348466_The_General_Self-Efficacy_Scale_GSE.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). *General Self-Efficacy Scale (GSE)* [Database record]. APA PsycTests__ https://doi.org/10.1037/t00393-000.

Ting, L., Kukan, G., Arifin, W., Cheng, K., & Cheng, K. (2019). Psychometric Properties of the Self-Efficacy Scale among Undergraduate Student in.

van Zyl, L. E., Klibert, J., Shankland, R., See-To, E. W., & Rothmann, S. (2022).

The general academic self-efficacy scale: Psychometric properties, longitudinal invariance, and criterion validity. Journal of Psychoeducational Assessment, 40(6), 777–789. https://doi.org/10.1177/07342829221097174.

Malaysia. *The Malaysian Journal of Medical Sciences*, *26*(3), 119-128. https:// doi: 10.21315/mjms2019.26.3.103.

Yusuf, I., Purwana, D., & Buchdadi, A. D. (2022). The Influence of Interpersonal Communication, Universal-Diverse Orientation (UDO), and Self-Efficacy on the Quality of Administrative Services at State University of Jakarta. *International Journal for Applied Information Management*, *2*(2), 97-105. DOI**:** https://doi.org/10.47738/ijaim.v2i2.32 .

Zeng, G., Fung, Sf., Li, J. *et al.* Evaluating the psychometric properties and factor structure of the general self-efficacy scale in China. *Curr Psychol*, *41*, 3970–3980 (2022). https://doi.org/10.1007/s12144-020-00924-9.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.14

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# الاضطرابات العقلية الناتجة عن الإدمان على تصفح الشباب المغاربة للمواقع الإباحية

# Mental disorders caused by addiction Young Moroccans browsing pornographic sites

**إعداد الدكتور/ التومي محمد**

دكتوراه في علم النفس المرضي والإكلينيكي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية عين الشق، جامعة الحسن الثاني، المملكة المغربية

Email: etoumi.flsh@gmail.com

**الباحث/ أيوب ألشبلي**

مجاز في علم النفس، شعبة علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية عين الشق، جامعة الحسن الثاني، المملكة المغربية

## ملخص البحث:

اعتقد جازما أننا في طلاق بائن في علاقتنا مع أبنائنا، بل أصبح إننا نعيش تنافر معرفيا ثنائي القطب، الكثير من الآباء ينأى بنفسه عن كل نقاش حاد تحت ضغط الأم، على اعتبار أن هذا زمانهم وليس زماننا، هذا الاستسلام والرضوخ وإهمال المسؤولية، بالإضافة إلى مجموع قيم دخيلة، كانت سببا في تراجع دور الأسرة من حيث التلاحم، والمحبة، والتضامن، والتعاضد، والتراحم، كانت أيضا سببا محددا، ووحيدا، في موت الأب، الأب القدوة، الأب المجتمع بكل مكوناته، الرمزية والدلالية والبلاغية و الروحية، أكاد أجزم يائسا أن الأب قد مات. باعتباره القيم والأخلاق والمرجعية العقدية.

في هذه الدراسة عملنا على تغطية جل الدراسات المتخصصة، والتي حاولت تسليط الضوء على الآثار العقلية عند الإدمان على تصفح المواقع الإباحية، من جانبنا قمنا بدراسة مقارنة (دراسة الحالة) على فئة من الشباب المغاربة يقطنون بالدار البيضاء، وهم ينتمون لمناطق مغربية مختلفة، وهي عينة عشوائية تكونت من 42 فرد وقد عملنا أولا بدراسة مسحية، لمعرفة تمثل المجتمع لهذه الظاهرة تم طبقنا مجموعة من المقاييس العلمية المذكورة في متن هذه الدراسة.

لقد خلصت الدراسة إلى تحقق الكثير من الفرضيات سواء تعلق الأمر بالتنشئة الاجتماعية أو علاقة تصفح المواقع الإباحية بالاضطرابات العقلية، واضطرابات الشخصية، بل وحتى الوصول لمراحل متقدمة الانحراف الجنسي العدواني.

هذا الذي يقتضي منا جميعا أباء ومربين وأصحاب القرار أن نتساءل وبعمق عن ماذا نريد لمستقبلنا، لأبنائنا، فالأمر لا يقتصر على علاج اضطراب عقلي ناتج عن إدمان على سلوك، بل الأخطر من ذلك أن رمزية السلوك وغاياته هو هدم القيم هدم الأسرة هدم المجتمع، وذلك ممكن ما دام الأب في حالة احتضار. أمام هذا الخطب الجلل ما ترى نحن فاعلون؟

**الكلمات المفتاحية:** الاضطرابات العقلية، الإدمان، المواقع ألإباحية، التنشئة الاجتماعية.

# Mental disorders caused by addiction Young Moroccans browsing pornographic sites

## Abstract:

I firmly believe that we are “the parents” in a profound divorce in our relationship with our children. Actuelly, we live with a bipolar cognitive dissonance, and many parents distance themselves from every intense debate under mother's pressure. This is their time, not ours, this surrender, acquiescence and neglect of responsibility.This role in terms of cohesion ". and love, solidarity, mutual support and compassion were also a specific and single cause. in the death of the father, the father of the role model, the father of society with all its components, Symbolism, connotation, rhetoric and spirituality, I almost despair that the father is dead. as values, ethics and nodal reference.

In this study we worked to cover most of the specialized studies, which tried to highlight the mental effects when addicting browsing pornographic sites, from our part we studied comparison (Case study) On a group of Moroccan youths living in Casablanca, who belong to various Moroccan regions, a random sample of 42 individuals. We first worked with a survey to find out the community's representation of this phenomenon.

The study concluded that a lot of hypotheses have been achieved whether it relates to socialization or the relationship of browsing pornographic sites with mental disorders, personality disorders, or even reaching advanced stages of aggressive sexual deviation.

This requires all parents, educators and decision makers to question in depth what we want for our children's future. It is not just to treat a mental disorder caused by an addiction to behavior, but, more seriously, the symbolism of behaviour and its aims is to destroy values, destroy the family and destroy society, as long as the father is dying. In front of these big speeches, what do you see us doing?

**Keywords**: Mental disorders, addiction, sites Pornography, socialization

## 1. مقدمة:

يحتل المغرب مراكز متقدمة في التصنيف العالمي (الرابعة تحديدا) في تصفح المواقع الإباحية، علما ان هناك دراسة سابقة أجريت سنة 2010 أوضح (Ogas & Gaddam, 2012) أنه من بين الأكثر مليون موقع مشاهدة على الإنترنيت اثنان وأربعون ألف وثلاث مئة وسبعة وثلاثون منها له علاقة بالجنس، وقد يعود الإقبال على هذه المواقع الإباحية لعدة عوامل قد نجزم أهميتها تنحصر في أربعة عناصر أساسية: 1- وجود رواد كثر وخاصة من الشباب 2-سهولة الولوج للموقع. 2- مجانية الموقع.- إخفاء هوية الزائر، (cooper et al, 2003)، هذه المواقع نظرا للإدمان عليها تنتج اضطرابا سلوكيا وانفعاليا، مما يؤدي إلى خلل اسري، وعلائقي، واجتماعي، وقيمي، في الأخير هذا الاضطراب يستدعي بالضرورة البحث على العلاج بسبب عدم القدرة على التحكم في هذا السلوك، حيث قد تم تسجيل زيادة متواصلة على المستوى الدولي للأطباء النفسانيين، والأخصائيين النفسيين الإكلينيكيين، الذين يستقبلون أفرادا يعانون من مشاكل متعلقة بمشاهدة الأفلام الإباحية (Gola et al, 2016). دوليا أصبحت ظاهرة الإدمان على تصفح المواقع الإباحية على الإنترنيت موضوعا للنقاش والجدال، فيما يعم سكوت مطبق هنا في المغرب. علما انه هذا الاضطراب قد تم تغييبه عن الدليل التشخيصي والإحصائي (DSM5) وكذلك الدليل التصنيف العالمي للأمراض (ICD 11) كما كان الحال بالنسبة لاضطراب المثلية الجنسية، لغايات إيديولوجية وسياسية بحثه، هذا الذي يزيد من حس التغاضي لغايات نجهل فحواها مما يعمق المشكل (Setyawati et al, 2020)

لم نختر توظيف مفهوم الإدمان عبثا، بل إن هذا المفهوم يحمل كل صفاته وهي حالة من التسمم النفسي، الذي قد يكون دوري، أو المزمن. فهو الضار للفرد والمجتمع، وينشأ بسبب التصفح المتكرر للمواقع الإباحية، ويتصف بقدرته على إحداث رغبة، أو حاجة ملحة لا يمكن قهرها أو مقاومتها، للاستمرار في التصفح، والسعي الجاد للإستمرار في للحصول على تلك اللذة الهوامية، كما انه يتصف بالميل نحو الشره في زيادة الساعات، مما يسبب حالة من الاعتماد النفسي وما يصاحبها من أعراض فيزيولوجية من تشتت الانتباه، الكسل، الخمول وكذا الاغتراب المجتمعي، يمكن أن يتجلى لنا السلوك الإدماني على البعد النفسي من خلال تصفح المواقع الإباحية في العديد من المؤشرات نجد من بينها الانغماس و الإستيلاب لوقت كبير في مشاهدتها مع عدم القدرة على التحكم في هذا السلوك (Griffiths et al, 2016). ويمكن تعريف الإدمان على الإباحية بكونه سلوك قهري يسيطر على حياة الفرد وذلك باستعمال الإنترنيت للحصول على المتعة الجنسية الشبقية، مع عدم قدرة الفرد على التحكم في سلوكه تجاه هذه المحتويات (Setyawati et al, 2020). وتعتبر مشاهدة الأفلام الإباحية على الإنترنيت وسيطا مغريا لإشباع الرغبة الجنسية المقننة مجتمعيا. وهذا ما يولد ترابطا نفسيا حيث يصبح الإدمان على تصفح المواقع الاباحية شرطا لازما للشعور بالتوازن النفسي والجسدي، وهذا الاشتراط يخلق لدى الفرد نوعا من الإستيلاب، مما تكون له عواقب وخيمة على الفرد من خلال وقوع اضطرابات نفسية، قد لا تساعد القيم المجتمعية في الإفصاح عنها، مما يزيد من انغماس الفرد في الاضطراب وخروجه من حدته الممكن تداركها وعلاجها، إلى الوصول إلى انغماس كلي في هذيانات تبعده عن الواقع والقيم والمجتمع، لتحقيق الراحة واللذة والنشوة ولتجنيب الشعور بالقلق والتوتر. فالاعتياد على شيء يجعل الترابط متيناً مع هذا السلوك، ويجعل الابتعاد عنه من الأمور الصعبة بل شبه مستحيلة أحياناً.

ويتصف الاشتراط النفسي (أو التعود) بشكل عام بالسمات التالية:

1- وجود رغبة مستمرة ودائمة في تصفح المواقع الإباحية لما يحدثه من راحة وإشباع لحظي.

2- عدم القدرة على تأجيل الإشباع والشعور بالتوتر والضيق، مع نهج أسلوب العدوانية في حالة غياب وتعطل الإنترنيت

3- يؤدي هذا الاشتراط إلى تفاعل بين الجانب النفسي والجسدي.

أما الاشتراط النفسي فهو أمر آخر نستطيع أن نشبهه بالإستيلاب قوي المفعول يجذب له الإنسان بشكل مستمر ولفترات زمنية طويلة قد تدوم مدى الحياة، ولا يستطيع عادة أن يسيطر على تلك العوامل النفسية القوية، إلا رجال قليلون يتمتعون بإرادة قوية.

### 1.1. الإشكالية:

إلى أي حد قد يؤدي تصفح المواقع الإباحية إلى ظهور اضطرابات نفسية لدى الشباب المغاربة وإن كانت هناك علاقة ارتباطيه فما هذه الاضطرابات العقلية وما هي آثارها على الفرد والمجتمع؟

### 2.1. الأسئلة الفرعية:

1. ما علاقة التنشئة الاجتماعية بمشاهدة الأفلام الإباحية؟
2. هل هناك علاقة ترابطية بين سمة الخجل والعزلة ومشاهدة الأفلام الإباحية نظرا لقيم المجتمع؟
3. إلى أي حد قد يساهم الأقران في تحفيز الفرد على مشاهدة الأفلام الإباحية؟
4. إلى أي حد يمكن اعتبار غياب الرقابة المجتمعية للمواقع الإباحية سبب مباشر في تدني تقدير الذات وتشيئها؟
5. إلى أي حد قد تؤثر مشاهدة الأفلام الإباحية على صورة الذات مما سيولد اضطرابات نفسية متدرجة في الحدة قد تتجسد في أعراض ذات صبغة متمثلة في الانحراف الجنسي الأحادي؟

### 3.1. الفرضيات:

1. نفترض أن للتنشئة الاجتماعية علاقة في مشاهدة الأفلام الإباحية؟
2. نفترض وجود علاقة تنافري بين قيم الفرد ومشاهدة الأفلام الإباحية مما يتجلى في سمة الخجل والعزلة؟
3. نفترض أن التمثل بالأقران محدد مساعد في تصفح مواقع الأفلام الإباحية؟
4. نفترض أن غياب الرقابة الاجتماعية بالإضافة إلى الأساليب التدليسية والتنكرية التي تمنحها المواقع الإباحية للشباب سبب محدد في تدني تقدير الذات وتسويقها كبضاعة وتشيئها وتبني سلوك جنسي انحرافي على الشريك عند الشباب؟
5. نفترض أن مشاهدة الأفلام الإباحية سيرتبط سلبيا بصورة الذات مما سيولد اضطرابات نفسية متدرجة في الحدة من الاكتئاب إلى الوسواس القهرية قد تتمثل في أعراض ذات صبغة ذهانية قد تتجسد في درجة الانحراف الجنسي الأحادي؟

## 2. المنهج المتبع:

❖ **الخطوة الأولى:**

وكأول خطوة في الشق الميداني قمنا باستطلاع للرأي العام حول ظاهرة مشاهدة المحتويات الإباحية بين الشباب المغاربة، وذلك للاطلاع على آراء الناس بمختلف الأعمار والفئات حول هذه الظاهرة ومدى انتشارها وأسباب هذا الانتشار، والأضرار التي قد تنتج عنها. حيث احتوى هذا الاستبيان على أربعة عشر سؤال، وهي كالآتي:

1. الجنس: وكانت الاختيارات إما ذكر أو أنثى.

2. السن: وكانت الاختيارات ما بين ثمانية عشر سنة وأكثر من خمسة وثلاثين سنة.
3. بالنسبة لك هل ترى أن مشاهدة المحتويات الإباحية هي ظاهرة منتشرة ما بين الشباب المغاربة؟ وكانت الاختيارات كالاتي: نعم أعتقد ذلك؛ لا أعتقد ذلك؛ أحيانا.
4. بالنسبة لك هل تعتقد أن هناك من الشباب فوق ثمانية عشر سنة من لم يسبق له أبدا مشاهدة المحتويات الإباحية؟ وكانت الاختيارات كالاتي: نعم أعتقد ذلك؛ لا أعتقد ذلك؛ فقط نسبة قليلة.
5. بالنسبة لك كم نسبة الشباب ما فوق ثمانية عشر سنة الذين تظن أنهم سبق وأن شاهدوا المحتويات الإباحية؟
6. ما رأيك حول مشاهدة المحتويات الإباحية؟ وكانت الاختيارات كالاتي: مضرة بالصحة النفسية والجسدية؛ مصدر إلهام؛ تساعدنا في التعرف على ذواتنا واتجاهاتنا الجنسية؛ تشجع على الاغتصاب.
7. برأيك ما الذي يدفع بالشباب إلى مشاهدة المحتويات الإباحية؟ وكانت الاختيارات كالاتي: ضغط الأقران؛ وسائل التواصل الاجتماعي؛ التعرف على عالم الجنس؛ الإلهام والتقليد؛ وآخر.
8. هل تعتقد أن مشاهدة المحتويات الإباحية هو سلوك إدماني، كالإدمان على المخدرات مثلا؟ وكانت الاختيارات كالاتي: نعم أعتقد ذلك؛ لا أعتقد ذلك.
9. هل تعتقد أن مشاهدة المحتويات الإباحية قد تؤدي إلى الإصابة ببعض الاضطرابات النفسية، والانحراف الجنسي؟ كانت الاختيارات كالآتي: أتفق؛ أحيانا؛ أعارض.
10. هل ترى أن مشاهدة المحتويات الإباحية قد تؤثر على كيف ينظر الفرد لذاته وجسده؟ وكانت الاختيارات كالآتي: أتفق؛ أحيانا؛ أعارض.
11. هل ترى أن غياب التوعية الجنسية و"الخجل" يلعبان دورا أساسيا في التوجه نحو مشاهدة المحتويات الإباحية؟ وكانت الاختيارات كالآتي: أتفق؛ أتفق بشدة؛ أعارض؛ أعارض بشدة.
12. هل ترى أن مشاهدة المحتويات الإباحية قد تؤدي إلى ارتفاع نسبة الاغتصاب؟ وكانت الاختيارات كالآتي: أتفق؛ أتفق بشدة؛ أعارض؛ أعارض بشدة.
13. هل ترى أن مشاهدة المحتويات الإباحية قد تؤثر على اختيار الشريك المثالي؟ وكانت الاختيارات كالآتي: أتفق؛ أتفق بشدة؛ أعارض؛ أعارض بشدة.
14. هل ترى أن مشاهدة المحتويات الإباحية تشجع على العلاقات الجنسية مع الأقرباء كأفراد العائلة المقربين؟ وكانت الاختيارات كالآتي: نعم أعتقد ذلك؛ لا اعتقد ذلك؛ أحيانا.

❖ كما تركت خانة فارغة في نهاية كل سؤال، وطلب من المشاركين أن يفسروا فيها اختياراتهم.

بعدها تم نشرها في مجموعة من مواقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك، وأتساب..."، وقد قام بملأ هذا الاستطلاع للرأي العام حول ظاهرة مشاهدة المحتويات الإباحية سبعمائة وثلاثة وثلاثون شخص.

**النتائج المحصل عليها:** إن النتائج التي خرج بها هذا الاستطلاع للرأي العام تبين على أن معظم الأفراد على وعي كبير جدا بهذه الظاهرة ومدى انتشارها وكدا مدى خطورة الأضرار النفسية والجسدية الناتجة عنها. كما استخدم هذا الاستبيان لمحاولة إيجاد فرضيات جديدة لموضوع البحث انطلاقا من آراء الناس حول هذه الظاهرة.

**1. الخطوة الثانية:**

وكخطوة ثانية في البحث تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة على عينة من الشباب تم اختيارها بشكل عشوائي أثناء توزيع الاستمارة الأولى لاستطلاع الرأي العام، حيث طلب من المشاركين في المرحلة الأولى من البحث الميداني عند انتهائهم من ملأ الاستمارة إن كانوا يريدون المشاركة في الخطوة الثانية من البحث، و تم المرور مع الذين وافقوا منهم إلى الخطوة الثانية و التي هي دراسة الحالة حيث تم مناقشة العديد من الجوانب المتعلقة بحياتهم و تجربتهم مع مشاهدة المحتويات الإباحية، و بعدها طلب منهم ملأ عدد من المقاييس المرتبطة بالفرضيات الموضوعة للبحث.

ويعد منهج دراسة الحالة من بين الأساليب البحثية التي تستخدم لفهم وتحليل الظواهر النفسية، من خلال دراسة حالة فردية أو مجموعة من الأفراد بشكل أكثر عمقا. إذ يسعى هذا المنهج إلى فهم العوامل المؤثرة في السلوك والتجارب النفسية للأفراد والظروف المحيطة بهم.

- **المقاييس للتحقق من الفرضيات:**

1. **لقياس الدافعية لمشاهدة المحتويات الإباحية:** تم باستخدام مقياس (beàta et al, 2020) لدوافع مشاهدة المحتويات الإباحية « pornography use motivations scale »
2. **لقياس التصفح القهري للمحتويات الإباحية:** تم استخدام النسخة المعدلة من مقياس التصفح القهري للأنترنيت ل (Meerkerk et al, 2009)، فهو يقيس التصفح القهري للمحتويات الإباحية وذلك من طرف (Doornwaard et al, 2015)،
3. **للوقوف على أثر التنشئة الاجتماعية على المتصفحين للمواقع الإباحية:** تم استعمال مقياس" the family sex comminication quotient " المنجز من طرف (Warren &.Neer, 1982, 1983)
4. **للوقوف على درجة تأثير القيم المجتمعية على المتصفحين للمواقع الإباحية:** تم قياس التنافر أو التوافق ما بين قيم الفرد و مشاهدة المحتويات الإباحية ببناء استمارة بحثية تحتوي على خمس مفردات و هي كالآتي (مشاهدة المحتويات الإباحية هو فعل غير أخلاقي؛ تتعارض مشاهدة المحتويات الإباحية مع معتقداتي الدينية والأخلاقية؛ أشعر بالذنب بعد مشاهدة المحتويات الإباحية؛ تتعارض مشاهدة المحتويات الإباحية مع القيم الأسرية التي نشأت عليها؛ مشاهدة المحتويات الإباحية تتعارض مع المعايير التي أضعها لنفسي) و يتم تقييم إجابات الأفراد على سلم ليكرت المكون من خمسة نقط تتراوح ما بين (5) أتفق بشدة إلى (1) أعارض بشدة.

وبعد توزيع الاستمارة على عينة تكونت من N=42 سجلت نسبة كبيرة في الموثوقية واتساقها الداخلي حيث أن ألفا=91.

5. **لقياس أثر الأقران في ولوج المواقع الإباحية عند المتصفحين:** تم قياس هذا المتغير باستخدام عشرة مفردات من " Peer Pressure Questionnaire-Revised" ل (Sunil saini, 2016) ويتم تقييم سلوك المشاركين على سلم ليكرت المكون من خمسة نقط، تتراوح ما بين (1) أعارض بشدة و(5) أتفق بشدة، حيث أن الدرجات المرتفعة تشير إلى وجود ضغط كبير من قبل الأقران.

وعند توزيع هذه العشر المفردات على عينة تكونت من N=42 تم تسجيل نسبة كبيرة جدا في الموثوقية والصدق حيث أن ألفا=92. كما هو مبين في الجداول الآتية:

6- **لقياس صورة الذات عند المتصفحين:** تم الاعتماد على مقياسين،

1.6. المقياس الأول هو (the body appreciation scale) ل (Avalos, Tylka, & Wood-Barcalow, 2005)

2.6. أما المقياس الثاني فهو (The Male Body Image Self-consciousness Scale) المكون من سبعة عشر مفردة ل (McDonagh, Morrison, & McGuire, 2008) و الذي يقيس مشاعر الفرد حيال نفسه، و حيال جسده أثناء قيامه بعلاقة حميمية مباشرة مع شريك من الجنس الآخر.

7- **لمعرفة تمثل المتصفح الشريك المثالي:** تم استخدام Ideal Body Stereotype Scale-Revised (IBIS-R) الذي يتكون من ستة مفردات ل (Eric Stice, 2001) و الذي يبين ما إذا كان الفرد أثناء اختياره للشريك المثالي بالنسبة إليه سيميل إلى اختيار الأنثى التي تتوفر على الخصائص النمطية للجسد "المثالي" كما تصور له مواقع التواصل الاجتماعي أو المحتويات الإباحية، وقبل الإجابة على المفردات طلب من المشاركين أن يوضحوا ما هي الخصائص التي يحبون أن تكون في شريكتهم المستقبلية، ثم قاموا بالإجابة على المفردات. وقد سجل المقياس في اتساقه الداخلي و مصداقيته نسبة جيدة حيث أن ألفا=.91 و r=.80.

8- **لقياس اضطراب الإكتئاب:** تم قياسه باستخدام بعد الاكتئاب من مقياس The Depression Anxiety Stress Scale-21 (dass-21) ل (Lovibond and lovibond, 1995) و الذي يحتوي على سبعة مفردات، ويتم تقييم إجابات المشاركين على سلم يتراوح ما بين (0) لا ينطبق علي أبدا و (3) ينطبق علي كثيرا. وقد طرح على مشاركين سؤال في أعلى المقياس، وهو كالآتي:"بعد مشاهدتك للمحتويات الإباحية أتعاني من أي من الأعراض الآتية؟"، ثم يقومون بالإجابة على المفردات.

9- **لقياس اضطراب الوساوس القهري المرتبط بالجنس:** تم قياسها باستخدام the sexual day dreaming scaleof the imaginal processes Inventory ل (Singer and Giambra) و الذي يحتوي على إثنا عشر مفردة تقيس الوساوس القهرية و التخيلات و الأحلام المتعلقة بالجنس والتي يخوض فيها الفرد بشكل قهري، ويتم تقييم أجوبة المشاركين على سلم يتراوح ما بين (0) غير صحيح إطلاقا إلى (4) صحيح جدا. وقد سجل المقياس تناسقا داخليا كبيرا حيث أن ألفا=93.

10- **لقياس درجة السادية:** تم قياس هذا المتغير باستخدام مقياس العدوان الجنسي The attraction to sexual aggression scale ل (N. M. Malamuth, 1989) و الذي يحتوي على ثلاثة عشر مفردة تقيس ميل و انجذاب الأفراد للقيام بسلوكات جنسية عدوانية، ويتم تقييم أجوبة الأفراد على سلم يتراوح ما بين (غير مثيرة أبد) إلى (مثيرة جدا). وقد سجل المقياس نسبة كبيرة في اتساقه الداخلي حيث أن ألفا=.91

11- **لقياس أعراض الذهانية عند المتصفح:** تم الاعتماد هنا على استمارة بحثية تحتوي على ثمانية مفردات مقرونة بسؤال في أعلى الاستمارة " عند الاستمناء أثناء مشاهدتك للمحتويات الإباحية أتلاحظ وجود أي من الأعراض التالية؟"، وقد بنيت الاستمارة على أساس ثلاثة أبعاد أساسية في الاضطراب الذهاني كما يوجد في النسخة الخامسة من الدليل الإحصائي والتشخيصي للأمراض العقلية (DSM5) وهي "الأوهام"، وكانت المفردات كالآتي: (تتوهم أنك تمارس علاقة جنسية حقيقية مع شخص ما؛ تتوهم أن الشخص الذي تراه في المحتوى الإباحي يمارس معك الجنس). تم البعد الثاني وهو "الهلاوس"، و كانت المفردات كالآتي: (تسمع أصواتا تبدوا و كأنها حقيقية، كصوت الممثلة الإباحية مثلا؛ تحس بملمس شخص ما، كجسد

الممثلة الإباحية؛ تحس و كأنك ترى أمامك الشخص الموجود في المحتوى الإباحي). أما البعد الثالث فهو "تشتت التفكير"، وكانت المفردات كالآتي: (يصبح لديك تشتت في الأفكار؛ تمر في ذهنك أفكار متسارعة ومتداخلة لا علاقة لها ببعضها البعض؛ تجد صعوبة في تنظيم أفكارك) ويتم تقييم أجوبة المشاركين على سلم ليكرت المكون من خمسة نقاط تتراوح ما بين (5) أتفق بشدة و (1) أعارض بشدة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستمارة المبنية على أساس (DSM5) لا تشخص وجود الاضطراب من عدمه، ذلك أن الذهان هو اضطراب جد معقد، ولا تكون للحالة وعي به. بل إنها فقط تحاول أن تجد ما إذا كانت هناك علاقة ما بين الاستمناء أثناء مشاهدة المحتويات الإباحية وظهور بعض الأعراض الذهانية لمدة قصيرة من الزمن وبشكل غير حاد، والتي يمكن أن تتطور فيما بعد بشكل حاد وتشخص كذهان.

1. وبعد توزيع هذه الاستمارة على عينة تكونت من N=42سجلت نسبة كبيرة في الصدق والموثوقية.

## 4- العلاقة ما بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات:

**الفرضية الأولى: 1-** نفترض أن لطبيعة التنشئة الاجتماعية علاقة مباشرة في تصفح مواقع الأفلام الإباحية ؟

إن مشاهدة المحتويات الإباحية لم ترتبط بالتنشئة الاجتماعية إلا ارتباطا سلبيا ضعيفا. كما ارتبط إدمان الإباحية ارتباطا سلبيا بالتنشئة الاجتماعية، بمعنى أنه كلما كان المحيط العائلي لا يساهم بأي شكل من الأشكال في تزويد الشاب بمعلومات عن موضوع الجنس، كلما ارتفعت حدة مشاهدة المحتويات الإباحية وبالتالي إمكانية السقوط في الإدمان على المحتويات الإباحية. بمعنى آخر كلما تم تبني الصمت على هذا الموضوع كلما كانت التصفح المواقع هو المؤثر والموجه والمرجع، بمعنى أن غياب التدخل العائلي في كلما هو جنسي لاعتبارات قيمية واجتماعية كلما أصبحت المواقع هي المرجع والمصدر.

**الجدول رقم 1: فرضية العلاقة بين التنشئة الاجتماعية والإدمان على تصفح المحتويات الإباحية**

**Corrélations**

| | | مشاهدة المحتويات الإباحية | إدمان الإباحية | التنشئة الاجتماعية |
|---|---|---|---|---|
| مشاهدة المحتويات الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,625 | -,268 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,053 | ,453 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| إدمان الإباحية | Corrélation de Pearson | ,625 | 1 | -,573 |
| | Sig. (bilatérale) | ,053 | | ,084 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| التنشئة الاجتماعية | Corrélation de Pearson | -,268 | -,573 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,453 | ,084 | |
| | N | 10 | 10 | 10 |

**1- قراءة في نتائج الفرضية الأولى.**

حسب النتائج المحصل عليها يبدو أن العلاقة بين التنشئة الاجتماعية والإدمان على تصفح مواقع الإباحية تبدو علاقة سلبية. وهذا نتيجة حتمية. ولكن يجب آلا تقرأ بغياب العلاقة الفعلية بين المتغيرين (تنشئة اجتماعية) و (تصفح المواقع الإباحية) وهذا لا يمكن بأي حال من الأحوال، أن نعتبر غياب أثر فعل التنشئة الاجتماعية، بل إن غياب هذه العلاقة راجع بالأساس إلى فقر معرفي، وجوع عاطفي، وطاقة شابة تفتقد للتأطير. مما يسبب في إدمان الشباب على مواقع الإباحية. على اعتبار أن التنشئة الاجتماعية تساهم من خلال القيم المتمثلة في تأطير العلاقة الأسرية في قطبي الحلال والحرام، العيب والصواب، الأولويات والثانويات، تجعل من موضوع الجنس والجنسية موضوع سابق لأوانه، ليدفع هذا الشغف الشباب للاطلاع والتعرف على هذا العالم (الجنس) موضوعا مستهلكا بين الفئة العمرية دون غيرها. في هذا الإطار يجب أن نشير إلى أن مشاهدة الأفلام الإباحية، لم يقتصر فقط على الدول العلمانية، بل حتى في الدول العربية والإسلامية المحافظة وقد يكون تصفح هذه المواقع، بشدة أكبر نظرا للتضارب بين الدين، القيم، الرغبات، والمعتقدات.

وهذا ما أكدته دراسة أجريت في دولة عربية ل (Gesser-Edelsburg & abed Elhadi Arabia, 2018)، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العوائق والصعوبات التي تمنع التوعية الجنسية من الآباء لأبنائهم في المجتمع العربي، وبالتالي تدفعهم إلى مشاهدة المحتويات الإباحية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة كيفية على عينة تكونت من 20 مراهق من الجنسين في فئتين عمريتين (14-16) و (16-18) بالإضافة إلى أمهاتهم، وذلك باعتماد على أسلوب المقابلة. حيث أكد جميع المراهقين موضوع الدراسة أن الجنس كموضوع هو محرم، ولا يتم مناقشته بين الآباء والأبناء، كما قال أحد المشاركين: "في مجتمعنا لا يريد الوالدين مناقشة هذا الموضوع وبالتالي نحن كمراهقين نبحث عن طرق أخرى لفهم عالم الجنس" و هذا ما أكدته إحدى الأمهات بقولها: "لا أعرف إذا ما كان أي من الآباء قد سبق له وتكلم مع أبنائه حول موضوع الجنس و الحياة الجنسية ففي مجتمعنا هو شيء محرم، حيث ندعهم حتى مرحلة الزواج ليتعلموا كل شيء بأنفسهم". كما قد أفاد المراهقون أن فضولهم للتعرف على هذا العالم (الجنس)في ظل غياب الحوار داخل المنزل يدفعهم إلى مشاهدة هذه المحتويات، حيث أفاد كل الذكور N=10 أنهم سبق وأن شاهدوا هذه المحتويات، وأكد معظمهم N=9 أنهم يشعرون بالذنب بعد مشاهدتهم لهذه المحتويات وذلك لأنهم (يخونون) و(يتخلون) عن قيمهم التي ترعرعوا عليها.

بينما أفاد 7 من الذكور أنهم لا يشعرون بالذنب أثناء مشاهدتهم لهذه المحتويات ولكن حتى ينتهون ويحصل الإشباع ليعاودهم الندم بعد الإشباع" وهذا ما يحدث لهم نوعا من القلق عندما تتنافر قيمهم ومعتقداتهم. وإنه لمن الجيد أن هذه الدراسة اعتمدت أسلوب دراسة كيفية، كما وأنه بالنسبة لي أعتقد جازما، الاعتماد فقط على أسلوب المقابلة قد لا يحمل نتائج ذات مصداقية كبيرة وذلك راجع لطبيعة الموضوع، والتي قد تدفع بالمشاركين أحيانا إلى تبني لا شعوريا بعض الميكانيزمات الدفاعية وخصوصا بعد إشراك الدراسة للأمهات حيث نعرف أن طبيعة العلاقة بين الأمهات والأبناء في المجتمع العربي تكون إلى حد ما مقدسة.

و توافقا مع نتائج الدراسة السابقة فقد أكد (joshua B. Grubbs & Samuel L. Perry, 2018) في دراسة نقدية لدراسات سابقة أن الأفراد المتدينين يميلون إلى عدم قبول مشاهدة الأفلام الإباحية، و لكن في نفس الوقت يشاهدونها بدرجة معينة (Grubbs, Exline, Pargament, Hook, & Carlisle,2015)، فإنه من المرجح أن يقوم الأفراد بمعارضة طبيعة الأفلام الإباحية ولكن العكس يحدث أثناء الممارسة. فتبعا لمحرك البحث غوغل وبيانات مجمعة على أن الإنترنيت، فإن

المناطق الأكثر تدينا يمكن في الواقع أن تظهر اتجاهات اضطهاديه نحو مشاهدة المحتويات الإباحية (Edelman, 2009 ; MacInnis & Hpdson, 2015 ; Whitehead &Perry, 2017) ، مما يؤدي لهم إلى الشعور بالذنب كما قد يؤثر على تفاعلهم مع العائلة والمجتمع و الأقرباء (Abramowitz, Huppert, Cohen, Tolin,& Cahill, 2002 ; Short et al., 2015) ففي دراسة طولية ل (Perry, 2017) فإن مشاهدة المحتويات الإباحية عند المتدينين، كان سببا في الرفع بحدة في أعراض الاكتئاب. ولكن لماذا الاكتئاب ببساطة للرغبة فيه من جهة وعدم القدرة على تأدية الفاتورة المجتمعية والعقدية بالأساس. بل أن أثر تصفح هذه المواقع غير مرغوب فيه حتى عند المتزوجين المتدينين، خصوصا وسط الرجال، الذين عارضوا أخلاقيا هذا السلوك، لما له من أثر سلبي على جودة حياتهم الزوجية التي تدهورت بسبب المقارنات المتباعدة في الشكل والطريقة والمدة. لذلك فإن المتدينين من مشاهدي المحتويات الإباحية يظهرون أعراضا اكتئابيه شديدة في الحياة اليومية (Nelson et al, 2010)، ومستويات أقل من السعادة الذاتية (patterson & price, 2012)، ومستويات أكبر من القلق العلائقي (Leonhardt et al., 2017)، ومستويات أقل من الإشباع الجنسي (Perry & whitehead, 2018). رغم كل ذلك فهم يجدون أنفسهم مصابون بالإدمان على مشاهدة الأفلام الإباحية وما يزيد من صعوبة الأزمة، وأنه لا يوجد تشخيص علمي معترف به من طرف مجتمعات الصحة النفسية و العقلية (Cavaglion, 2008; Grubbs et al., 2010). كما و أنه في دراسة مقارنة سابقة أجريت على عينة من الطلبة الجامعيين في كلية تابعة دينيا، أخرى غير تابعة دينيا، فإن التنافر المعرفي أستبق حكم الأفراد على ذواتهم بأنهم مدمنين على مشاهدة المحتويات الإباحية (Grubbs, Exline, et al., 2015) وهنا يبرز متغير آخر وهو أن الإثارة الجنسية، والتي هي ذات منحى وجداني، تتلاشي أمامها قيم الفرد ومعتقداته. دائما في العلاقة الجدلية بين المعتقد والجنس، وجدنا دراسة أخرى أجريت على عينة تكونت من ستمائة وستة وأربعون مشاركا، تم أخذهم عن طريق مواقع على الإنترنيت تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية عشر و تسعة و ستون سنة، أفادوا بأنهم سبق وأن شاهدوا الأفلام الإباحية، كما أفادوا بأنهم يتبعون اتجاها دينيا معينا، حيث أفترض (De jong & Cook,2021) أن التدين سيكون مرتبطا بمستوى كبير من الشعور بالذنب حيال مشاهدة الأفلام الإباحية، وأن هذه العلاقة ستزداد في حدتها بالنسبة للأفراد الذين يظهرون مستوى عال من الوساوس القهرية الجنسية و الدينية. وقد استندت هذه الدراسة إلى نظرية التنافر المعرفي لفيستنغر 1957 بحيث أنه كلما كان الشخص واع بأن مشاهدته للأفلام الإباحية تتنافر مع قيمه ومعتقداته، يخلق له الأمر تنافرا معرفيا، وللتقليل من حدة هذا التنافر يحاول الفرد خلق نوع من التعديل على مستوى خطاطته الذهنية حتى يحدث التوافق والتكيف، بحيث افترضوا بناءا على: هذه النظرية أن التنافر بين مشاهدة الأفلام الإباحية والقيم الأخلاقية الدينية لمستهلكيها، سيخلق لهم شعورا بالذنب والخزي، وبالتالي سيحكمون على

أنفسهم بالإدمان وبالتالي يستبقون الوصم الاجتماعي بالدفع بأنهم يعانون مرضا مستعصيا يصعب عليهم تجاوزه لوحدهم، والواضح أن هذه الدفوعات في نظري الشخصي تروم الوصول إلى تحقيق هدفين

1- الهدف الأول: إسقاط ضعف رقابتهم النفسية على (مرض) وبالتالي يقول المتصفح لست أنا الفاعل ولكنه المرض.

2- الهدف الثاني: تبرير استمرار التصفح إلى حين إيجاد العلاج وهذا يدفعنا إلى الاستنتاج التالي: أن الفرد لا يريد أن يوصم بالمنحرف الجنسي (مجتمعيا) ولكنه يقبل بأن ينظر إليه بالمريض، لما تحمل الكلمة من تعاطف وتسامح. وهذا ما قد يفسر لنا درجة الضرر الناتج عن هذا التصفح. ما يؤدي بالمتصفح إلى التصريح بوجود الوساوس الدينية "الخوف من الخطيئة والجحيم والعقاب" والوساوس الجنسية "أفكار قهرية حول الجنس مع الأصدقاء، العائلة..." ارتبطت كذلك بالشعور بالذنب

والخزي وبالتالي يحكم الفرد على ذاته بالإدمان، وذلك راجع لطبيعة هذه الوساوس التي تدرك على أنه حقيقية (Weingarden & Renshaw, 2015). ويتبين لنا من خلال هذه الدراسة أنها ربطت الحكم على الذات بالإدمان على مشاهدة الأفلام الإباحية بالشعور بالذنب والخزي، شخصيا اعتقد أن هذا التمثل الذي يصوره لنا المتصفح لا يخرج عن ميكانيزمات دفاعية. تجمع بين نقيضين:

1- التبرؤ (الكاذب) من فعل التصفح لهذه المواقع مما يسمح له بالبقاء تحت مظلة المجتمع.

2- وطلبه للمساعدة للخروج من هذا (المستنقع). **مما يسمح** للمتصفح الحصول على ترخيص وتسامح اجتماعي غير معلن.

**2- الفرضية الثانية:**

قد تكون هناك علاقة ترابطية بين السمة الخجل والعزلة كقيم اجتماعية ومشاهدة الأفلام الإباحية؟

**قراءة في نتائج الفرضية الثانية**

**الجدول رقم 2: فرضية العلاقة بين الخجل والعزلة (قيم اجتماعية) وتصفح المحتويات الإباحية.**

| | | القيم المجتمعية | مشاهدة المحتويات الإباحية |
|---|---|---|---|
| القيم المجتمعية | Corrélation de Pearson | 1 | -,445 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,197 |
| | N | 10 | 10 |
| مشاهدة المحتويات الإباحية | Corrélation de Pearson | -,445 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,197 | |
| | | | |
| | N | 10 | 10 |

يلاحظ في الجدول أعلاه أن العلاقة الارتباطية عكسية وهو وضع طبيعي جدا. لأن قيم المجتمع المغربي تجرم وتحرم النظر في تلك المواقع، وبالتالي فالأجوبة هي ليست أجوبة فردية مرتبطة بالفرد، بل هي أجوبة ينطق بها الفرد لأنها تمثل قيم المجتمع. وهنا أريد أن أشير إلى الانشطار التي باتت تتبناه الشخصية الشابة في المجتمع. على اعتبار أن الأجوبة التي هي أمامنا تنم عن درجة عالية من الحس القيمي للأفراد المستجوبين لتجد أمامك علاقة ارتباطيه سلبية هذا من جهة، في الجهة الأخرى أكدت الإحصائيات أن اتجاهات المغاربة نحو تصفح المواقع الإباحية عالية جدا أ فهم يحتلون مراكز جد متقدمة حيث أنهم رابع العالم. في تصفح المواقع الإباحية. هذا التضارب بين متغير القيم ومتغير تصفح المواقع الإباحية تجد تفسيراتها في درجة الإصابة بالاكتئاب عند رواد هذه المواقع (حسب عينة البحث). وهناك نطرح السؤال التالي عن ماهية السمات الغالبة على متصفحي هذه المواقع؟

في هذا الإطار وجدنا تماثلا في العديد من السمات والتي تميز الفئة المدمنة على ارتياد هذه المواقع ومن بينها نجد الخجل كسمة أولى واختيار العزلة كسمة ثانية.

بالرجوع لسمة الخجل، وخصوصا الخجل من الجنس الآخر، بحيث أن سمة الخجل تقود للعزلة فيبدأ الفرد بالبحث عن وسائل أخرى للتخفيف من حدة هذه العزلة. ويعرف الخجل عموما، على أنه الشعور بالقلق وعدم الراحة في مواقف اجتماعية والنزوع لتفادي التفاعل الاجتماعي حيث يثبط سلوك الفرد (Colonnesi, Napoleone, & Bögels, 2014; Zhao et al., 2013)، وهو ميكانيزم يساعد الأفراد على تفادي عدم القبول الاجتماعي (Jackson et al, 2016). دراسة أخرى ل (Luster et al, 2013) والتي حاولت أن تدرس كيف يمكن للخجل أن يكون مرتبطا بالسلوكات والاتجاهات الجنسية لدى الرجال والنساء، وقد انطلقت هذه الدراسة من نظرية إيركسون 1959 الذي اقترح أن أهم شيء في المرحلة المبكرة من سن الرشد هو قدرة الفرد على إنشاء علاقات حميمية، وأفاد بأنه في هذه المرحلة لا يكتمل نضج الفرد إلا إذا كان قادرا على بناء والحفاظ على علاقات عاطفية، وإن عدم القدرة على بناء هكذا علاقة، في هذه المرحلة من النمو، يقود إلى الشعور بالنقص ويؤدي بالفرد للانعزال (Erikson, 1959; Hook, Gerstein, Detterich, & Gridley, 2003). ويرى (Leary & Dobbins, 1983) أنه من المحتمل أن بعض سمات الشخصية كالخجل قد تثبط قدرة الفرد على بناء هذا النوع من العلاقات؛ وقد افترضت هذه الدراسة أن:

1. أن العلاقة بين الخجل والاتجاهات الجنسية ستختلف ما بين الرجال والنساء
2. الخجل سيرتبط إيجابيا بالسلوكات الجنسية الانعزالية (الاستمناء ومشاهدة الأفلام الإباحية) لدى النساء والرجال ولكنها ستكون أقوى لدى الرجال
3. أن الخجل سيرتبط سلبيا بالسلوكات الجنسية العلائقية وبعدد الشركاء على طول الحياة، وأن هذه العلاقة ستكون أقوى لدى النساء.

وقد شارك في هذه الدراسة أربع مئة واثنان وتسعون من النساء ومائتان وخمسة وعشرون من الذكور عن طريق إعلانات نشرت في 4 مواقع إلكترونية لجامعات أمريكية، حيث قام المشاركون بملء استمارة استطلاع survey battery تكونت من أربع مئة وثمانية وأربعون مفردة، وبعدها تم مكافآة المشاركين بمبلغ من المال. حيث تم قياس الخجل باستخدام 6 أسئلة من the child social preference scale (coplan, Prakash, O'neil, & Armer, 2004) والتي تم تعديلها لتقيس مستوى الخجل عند الطلاب الجامعيين، بينما تم قياس الاتجاهات الجنسية باستخدام 4 مفردات تقيس مدى موافقة أو معارضة الأفراد لسلوك جنسي معين على سلم يتراوح ما بين أعارض بشدة إلى أوافق بشدة، وهذه السلوكات هي: " الجنس ما قبل الزواج، العلاقات الجنسية العابرة، مشاهدة الأفلام الإباحية و الاعتقاد أن العلاقات الجنسية ما قبل الزواج ستفيد في العلاقات الجنسية أثناء الزواج "، وتم قياس السلوكات الجنسية الانعزالية بمفردتين حول عدد مرات مشاهدة الأفلام الإباحية، وعدد مرات القيام بالاستمناء، بينما تم قياس السلوكات الجنسية العلائقية بمفردتين وهما:

كم من مرة أقمت علاقة جنسية (الجماع) مع شريك ما؟ وكم من مرة أقمت علاقة جنسية (غير الجماع) كالمداعبة مع شريك ما؟ بينما تم قياس عدد الشركاء الجنسيين على طول الحياة باستخدام 4 مفردات حول عدد العلاقات الجنسية الثنائية للفرد سواء الجماع أو سلوك جنسي آخر غير الجماع. وقد أظهرت النتائج توافقا مع الفرضيات المطروحة،

بحيث أن الخجل ارتبط بشكل سلبي مع عدد الشركاء الجنسيين على طول الحياة لدى الرجال r= -.04 وكدى لدى النساء ولكن بنسبة أكبر r= -.37، كما ارتبط الخجل بشكل إيجابي مع الاتجاهات الجنسية لدى الرجال r=.13 ولكن بشكل سلبي لدى النساء r= -.12، بينما ارتبط الخجل بشكل إيجابي مع السلوكات الجنسية الانعزالية لدى الرجال r=.21 وكذا لدى النساء ولكن بنسبة أقل r=.05، كما ارتبط الخجل أيضا بشكل سلبي مع السلوكات الجنسية العلائقية لدى الرجال r= -.10 وكذا لدى النساء ولكن بشكل أكبر

r= -.28..

لفهم العلاقة بين الخجل والعزلة ومشاهدة الأفلام الإباحية، أو لنفترض أن الخجل يؤدي إلى العزلة وللخروج من العزلة، نلتجئ إلى الإنترنيت، ومن بين محتويات الإنترنيت المغرية، قد نجد المواقع الإباحية.

في هذا الإطار، اطلعنا على دراسة عرضية ماليزية، والتي حاولت الربط بين الخجل وتفادي العزلة والإدمان على الإنترنيت (Ang et al, 2017) وقد انطلقت هذه الدراسة من نظرية الحضور الاجتماعي social présence (Short, Williams, & Christie, 1976) ويعرف الحضور الاجتماعي بأنه الدرجة التي يتواصل بها فردين باستعمال أداة تواصل، وهي مهمة جدا لتطوير المهارات التواصلية للأفراد، وكلما كانت أداة التواصل هذه تستوجب حضور الفرد يعزز له الشعور بالدفء الاجتماعي و القبول، بينما عندما تكون أداة التواصل هذه لا تستوجب حضور الفرد يعزز السلوك الانعزالي والمعادي للمجتمع. وقد أثبت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتصفون بالخجل، يتفاعلون مع الآخر عندما يقل مستوى احتكاكهم به ; (caplan, 2012 huan et al, 2014) ونظرا لطبيعة الإنترنيت الذي يعتبر بمثابة مكان آمن لهم يخول لهم إخفاء أنفسهم وراء الشاشات، فهو يعتبر بمثابة مجال آمن لهؤلاء الأفراد للتعبير عن أنفسهم عاطفيا و اجتماعيا (Ayas, 2012 ; chakand leung, 2004)، ومن هنا حاولت هذه الدراسة أن تقارب الدور الذي تلعبه الرغبة في تفادي العزلة كوسيط بين الخجل والإدمان على تصفح المواقع الإباحية، بحيث افترضت أن الأفراد بمستوى عال من الخجل سيكونون أكثر قابلية للبحث عن تفادي العزلة مما قد يؤدي إلى إدمان الإنترنيت. ومن تم الإدمان على تصفح المواقع الإباحية وقد شارك في هذه الدراسة عينة تكونت من مئتان وستة ثمانون مستعمل للأنترنيت يلجون جامعة خصوصية في ماليزيا، مئة وثلاثة عشر منهم ذكور ومئة وثلاثة وسبعون منهم إناث تتراوح أعمارهم ما بين خمسة عشر وثلاثون سنة والذين تم إخبارهم بأن المشاركة هي اختيارية وأن أجوبتهم ستكون مجهولة المصدر. ومن تم قاموا بملء استمارة، حيث تم قياس الخجل باستخدام the 13-item revised cheek and buss shyness scale (cheek, 1983)، بينما تم قياس الإدمان على الإنترنيت باستخدام the 20-item young's internet addiction scale (young, 2004)، كما تم قياس تفادي العزلة باستخدام the 4-item decrease loneliness motives scale (Bardi & Brady, 2010) وهو يقيس مدى قدرة الإنترنيت على التخفيف من العزلة التي يعيش فيها الأفراد. وقد أظهرت الدراسة أن الخجل ارتبط بشكل بارز وإيجابي مع الإدمان على الإنترنيت (cohen's d=.70) ومع تفادي العزلة (cohen's d=.89) كما أن الإدمان على الإنترنيت ارتبط بشكل بارز وإيجابي مع تفادي العزلة (cohen's d=.91)، وقد أظهرت الدراسة أن تفادي العزلة توسط العلاقة ما بين الخجل والإدمان على الإنترنيت. كما قد ساهمت الجائحة "كوفيد19" في زيادة الإقبال على مشاهدة الأفلام الإباحية، وهذا ما أكدته دراسة ل (Awan et al, 2021) حيث أن هذه المرحلة تميزت بانعزال الأفراد عن بعضهم البعض بسبب الحجر الصحي مما أدى إلى تبني العديد من السلوكات المنحرفة.

فهذه الجائحة قد غيرت العالم، وتبعا للفراغ الذي عرفه الأفراد في هذه المرحلة وفقدانهم لعملهم والشعور بالملل أصبح الإنترنيت هو الرفيق والصديق حيث قد عرف ارتفاعا كبيرا في استخدامه، فمثلا فإن شركة BBC ونيتفليكس سجلوا ستة عشر مليون مشترك جديد في الثلاثة أشهر الأولى من سنة 2020، بينما عرفت ألعاب ميكروسوفت 10 ملايين مستعمل في شهر أبريل من نفس السنة، بينما نجد في دراسة صينية مقارنة بين استخدام الإنترنيت في سنة 2019 و2020 سجلت ارتفاعا بنسبة 23% في الإدمان على الإنترنيت، كما أنه في سنة 2019 واحدة من أكثر المواقع عرضا للأفلام الإباحية Pornhub استقبل اثنان وأربعون مليار زيارة أي ما يعادل عدد سكان الأرض أكثر من 5 مرات، ويمكننا تفسير الاستهلاك الكبير لهذه المحتويات في هذه المرحلة بمحاولة الهروب أو التخفيف من حالة القلق التي خلفها الوباء كما تم الإشارة إلى ذلك سابقا.

وفي هذا الصدد نجد دراسة أخرى ل (Butler et al, 2017) حيث افترضت هذه الدراسة أن:

1. مشاهدة الأفلام الإباحية سيرتبط بشكل إيجابي مع العزلة.
2. أن درجات كبيرة من العزلة ستكون مرتبطة إيجابيا باستهلاك الإباحية

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة عرضي و كمي، بعينة تكونت من ألف ومائتان وسبعة وأربعون مشارك تراوحت، أعمارهم ما بين ثمانية عشر وسبعون سنة، وذلك عن طريق مشاركتهم في استطلاع على الإنترنيت، طور من طرف Growth climate وهي منظمة صحية تقدم المساعدة للأفراد والأزواج والآباء، في علاقاتهم أو التشافي من مشاهدة الأفلام الإباحية، وقد تكون هذا الاستطلاع، من مئة وخمسة وعشرون مفردة، حيث تم قياس استهلاك الإباحية باستخدام 5 مفردات من the history of involvement subscale of the revised assessing pornography addiction scale (skinner, 2011)، بينما تم قياس مستوى العزلة باستخدام The university of california los angeles loneliness scale (UCLALS, version3; Russel, 1996). ولقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين مشاهدة الأفلام الإباحية والعزلة هي علاقة إيجابية بارزة (r =0.19) فالأفراد الذين شاهدوا الأفلام الإباحية كانوا أكثر قابلية لينعزلوا، وكذلك أن أولئك الذين يعيشون العزلة كانوا أكثر قابلية لمشاهدة الأفلام الإباحية. ويمكن تفسير هذه العلاقة من مشاهدة الأفلام الإباحية إلى العزلة بطرق متعددة من بينها أن مشاهدة الأفلام الإباحية ينتج لدى الفرد خطاطات ذهنية جنسية تتكون من الشبقية، التشيئ والكراهية تجاه النساء misogyny والتي تتنافر مع التعلق الآمن، وبالتالي قد يحدث نوع من القلق العلائقي يؤدي بالفرد للانعزال، أما العلاقة بين العزلة و مشاهدة الأفلام الإباحية، فيمكن تفسيرها على أنها تستخدم كميكانيزم للتكيف. coping mechanism، بحيث أن هرمون الدوبامين الذي يفرزه الدماغ أثناء مشاهدة الأفلام الإباحية، يخلق حالة من البهجة والانشراح، وهي أحاسيس لها آثار شبيهة بالمخدر، مما يسمح بالهروب المؤقت من الواقع المقلق، وهذا ما يمكن تفسيره بالمقاربة السلوكية بحيث أنه كلما صدر سلوك وتم تعزيزه وفي هذه الحالة التعزيز هو "الدوبامين " يتم تكرار السلوك مما يؤدي حتما إلى للإدمان.

يبدو جليا من خلال هذا السرد المطول للربط بين سمات ثابتة في شخصية الشاب المغربي من حيث وجود الخجل والعزلة باعتبارهما سمات لازمة مما يؤدي لشاب إلى الإدمان على الإنترنيت أو لا تم الإدمان على تصفح المواقع الإباحية باعتبارها مواقع تسمح له بالجرأة والتحلي بالشجاعة مادام مجهول الهوية هذه المعطيات توفر في الحالات المدروسة وخصوصا سمتي الخجل والعزلة والإدمان على الإنترنيت تم الإدمان على تصفح المواقع الإباحية.

**3- الفرضية الثالثة:**

نفترض أن التمثل بالأقران محدد مساعد في تصفح مواقع الأفلام الإباحية؟

- **قراءة في نتائج الفرضية الثالثة**

**الجدول رقم 3: فرضية احتمالية وجود علاقة ترابطية بين ضغط الأقران والإدمان على تصفح المحتويات الإباحية.**

**Corrélations**

| | | مشاهدة المحتويات الإباحية | ضغط الأقران | إدمان الإباحية |
|---|---|---|---|---|
| مشاهدة المحتويات الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,501 | ,625 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,140 | ,053 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| ضغط الأقران | Corrélation de Pearson | ,501 | 1 | ,398 |
| | Sig. (bilatérale) | ,140 | | ,255 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| إدمان الإباحية | Corrélation de Pearson | ,625 | ,398 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,053 | ,255 | |

كما تم افتراضه فقد وجدنا علاقة ارتباطية إيجابية ما بين مشاهدة المحتويات الإباحية وضغط الأقران، لكن هذه العلاقة لم تكن قوية جدا. بينما لم تكن هناك علاقة ارتباطية بارزة ما بين إدمان الإباحية وضغط الأقران إلا بدرجة قليلة وغير دالة إحصائيا في هذا الإطار، نجد دراسات أكدت ما توصلنا إليه، من خلال إبراز الدور الرئيسي الذي تلعبه جماعة الأقران في دفع الأفراد لتبني سلوك معين ومن بينها نجد دراسة ل (Abeele et al, 2014) حيث حاولت هذه الدراسة أن تجيب عن كيف يمكن لديناميات جماعة الأقران أن تكون مرتبطة باستهلاك المحتويات الإباحية على الهاتف وتبادلها فيما بينهم. فحسب (B.B.Brown, 1999 , p.297) فإن المراهقين في فترة المراهقة المبكرة و المتوسطة يدخلون في مرحلة كسب المكانة الاجتماعية، وخلال هذه المرحلة فإن إنشاء علاقات عاطفية يخول لهم أن يحسنوا من مكانتهم الاجتماعية داخل جماعة الأقران، وغالبا ما يعيش المراهقون ضغطا وإغواء للانخراط في أنشطة جنسية والتي تعتبر سلوكا يكسبهم مكانة في هذه المرحلة (Bechamos et al, 2002)، وقد طرحت هذه الدراسة 8 فرضيات: 1- أن المراهقين الذين يدركون أنفسهم على ذو شعبية بين جماعة الأقران من الجنس الآخر سيكونون أكثر قابلية للتراسل بصورهم الجسدية sexting 2- المراهقون الذين يرغبون في أن يكونوا أكثر شعبية سيكونون أكثر قابلية للتراسل بصورهم الجسدية 3- sexting المراهقين الذين يمارس عليهم ضغطا وإغواء كبيرين من قبل جماعة الأقران سيكونون أكثر قابلية للتراسل بصورهم الجسدية 4- إدراك المراهقين من الذكور لأنفسهم على أنهم ذو شعبية بين جماعة الأقران من نفس الجنس سيرتبط إيجابيا مع القابلية للتراسل بصورهم الجسدية

5- المراهقون من الذكور الذين يدركون أنفسهم على أنهم ذوا شعبية كبيرة بين جماعة الأقران من نفس الجنس ومن الجنس الآخر سيكونون أكثر قابلية للانخراط في استعمال الإباحية على الهاتف mobile porn use

6- المراهقون من الذكور الذين يرغبون في كسب الشعبية سيكونون أكثر قابلية للانخراط في استعمال الإباحية على الهاتف.

7- المراهقون من الذكور الذين يعيشون ضغطا وإغواء كبيرين من الأقران سيكونون أكثر قابلية للانخراط في استعمال الإباحية على الهاتف.

وقد شارك في هذه الدراسة ألف وتسعمائة وثلاثة وأربعون مشارك، تم أخذهم بشكل عشوائي، من إثنا عشر مدرسة ثانوية، ومن تم قدمت لهم استمارة ليجيبوا عليها. حيث تم قياس التراسل بالصور الجسدية، و استعمال الإباحية على الهاتف، بسؤال مباشر يحتمل الإجابة بنعم أو لا، وتم قياس الإدراك الذاتي للمراهقين على أنهم ذوا شعبية بين جماعة الأقران، باستخدام ثلاثة عشر مفردة من the social self-concept scale in marsh's'(1992) self-description questionnaire، بينما تم قياس الرغبة في الشعبية باستخدام sontor et al (2000) popularity scale، ولقياس ضغط الأقران تم تعديل المقياس الفرعي لضغط الأقران من buhrmeister's (1992) network of relations inventory-relational quality version حتى يقيس ضغط الأقران من الأصدقاء عامة بدلا من صديق محدد.

وخلصت الدراسة إلى أن 6.7% من المراهقين استخدموا هواتفهم لإرسال صور نصف عارية لأنفسهم لشخص آخر، بينما 8.7% منهم أفاد بتواجد صور وفيديوهات إباحية على هواتفهم. أما بالنسبة للفرضيات فقد إثبات الفرضية الأولى بنسبة 70% والثانية بنسبة 64%، بحيث تتضاعف نسبة القابلية للتراسل بالصور الجسدية، كلما زادت الرغبة في الشعبية لدى الإناث، وتزداد بنسبة 52% لدى الذكور. بالنسبة للفرضية الثالثة لم يتم إثباتها. بالنسبة للفرضية الرابعة فإن الإناث اللاتي يشعرن أنهن أقل شعبية بين جماعة الأقران من نفس الجنس كانوا أكثر قابلية للتراسل بصورهم الجسدية، وهذه العلاقة لم يتم إثباتها لدى الذكور. بالنسبة للفرضية السادسة فلم يتم إثباتها في إدراك المراهقين من الذكور على أنهم ذوا شعبية بين جماعة الأقران من نفس الجنس، بينما زادت الاحتمالية بنسبة 30% بين جماعة الأقران من الجنس الآخر. بالنسبة للفرضية السابعة فقد تم إثباتها بزيادة القابلية بنسبة 50%.

**الفرضية الرابعة:**

نفترض أن غياب الرقابة الاجتماعية بالإضافة إلى الأساليب التدليسية والتنكرية التي تمنحها المواقع الإباحية للشباب سبب محدد في تدني تقدير الذات وتسويقها كبضاعة وتشيئها وتبني سلوك جنسي انحرافي على الشريك. إن للمحتويات الإباحية، أو إدمانها ارتباطا سلبيا مع احترام الجسد، أي أنه كلما ارتفعت حدة مشاهدة المحتويات الإباحية بالنسبة للفرد أو إدمانه عليها، كلما قل احترام الفرد وتقديره لجسده، وتحبطه للقيام بمجموعة من الأنشطة قصد العناية به، لكن هذا الارتباط متوسطا.

**الجدول رقم 4: فرضية العلاقة الترابطية بين غياب الرقابة الاجتماعية والأساليب التدليسية للمواقع الإباحية تؤدي الى تدني تقدير الذات وتشييء الجسد وتسليعه.**

**Corrélations**

| | | مشاهدة_المحتويات_الإباحية | إدمان_الإباحية | إحترام_الجسد | صورة_الجسد |
|---|---|---|---|---|---|
| مشاهدة_المحتويات_الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,623 | -,419 | ,571 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,055 | ,228 | ,085 |
| | N | 10 | 10 | 10 | 10 |
| إدمان_الإباحية | Corrélation de Pearson | ,623 | 1 | -,141 | ,660* |
| | Sig. (bilatérale) | ,055 | | ,698 | ,038 |
| | N | 10 | 10 | 10 | 10 |
| إحترام_الجسد | Corrélation de Pearson | -,419 | -,141 | 1 | ,169 |
| | Sig. (bilatérale) | ,228 | ,698 | | ,641 |
| | N | 10 | 10 | 10 | 10 |
| صورة_الجسد | Corrélation de Pearson | ,571 | ,660* | ,169 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,085 | ,038 | ,641 | |
| | N | 10 | 10 | 10 | 10 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تم تحقق الفرضية الرابعة حيث، إن استهلاك الأفراد للمحتويات الإباحية في ظل غياب الرقابة المجتمعية، ذلك أن جميع الحالات أفادوا بأن استهلاكهم للمحتويات الإباحية قد تزايد في ظل جهل الآباء بالمحتويات والمواقع المتصفحة. بالإضافة لذلك، يمكن اعتبار سهولة الولوج إلى مواقع التواصل الاجتماعي من العوامل المساهمة في تدني تقدير الذات وتشييها، وهذا ما توافق مع عدة دراسات، مما تحتويه من صور وفيديوهات وإشهارات تثير شهواتهم الجنسية.

ففي دراسة مراجعة لدراسات أخرى أكد (Herring & Kapidzic, 2015) أن أغلب المحتويات الموجودة على مواقع التواصل الاجتماعي من صور وروابط وغيرها فهي تكون بهدف خلق انطباع عن شخص ما لدى الآخرين، بحيث يهدف المراهقون إلى نشر الصور التي تظهرهم بشكل جيد وملفت للأنظار. وقد قام كل من Manago & her colleagues (2008) بإجراء مقابلات مع مجموعة من الشباب لمعرفة كيف يميلون إلى تقديم أنفسهم عبر شبكة موقع Myspace فوجدوا أن النساء يميلون إلى وضع صور نمطية تظهر جمال مفاتن الأنثى، بينما يميل الرجل إلى وضع الصورة النمطية "للرجل القوي". كما وجد (Kapidzic & Herring, 2011) في دراسة حول مواقع التواصل الاجتماعي أن معظم الفتيات يميلون إلى وضع صورهن بشكل مغوي "يقفون جنبا مع لباس ضيق أو نصف شفاف يظهر من خلاله حجم الفرج والمؤخرة"، فمن جهة فإن هذه السلوكيات تنتج صورا نمطية داخل المجتمع للمرأة المتاحة جنسيا والرجل القوي، ومن جهة أخرى قد يؤدي هذا إلى ظاهرة أخرى وهي تسليع الذات(Subak, 2010) والتي تكون في غالبية الأحيان بشكل غير واع كنتيجة لإستدخال هذه الصور على مواقع التواصل الاجتماعي (dannely, 2011)، كما يمكن أن تكون في أحيان أخرى بنية وقصد، كما في حالة المراهق الذي كان يدير موقعا إباحيا يعرض فيه صورا لنفسه لعدة سنوات (leary, 2007)، وحالات أخرى لفتيات عمرهن 12 سنة يضعن صورا لهن على الفيسبوك، بنية الإشهار لأنفسهن على أنهن متاحات جنسيا،

وذلك فقط لتقليد أقرانهن اللواتي يضعن نفس النوع من الصور. وبالتالي فإن هذه الانحراف السلوكي الجنسي، الذي تعرفه مواقع التواصل الاجتماعي يقوي الشعور بالإثارة الجنسية لدى الأفراد مما يدفعهم للبحث عن إشباع هذه الرغبة، في ظل الأعراف والقيم التي تحكم المجتمع العربي وغياب الثقافة الجنسية، فمشاهدة الأفلام الإباحية قد يبدوا أنه البديل المثالي لإشباع هذه الرغبة ولو حتى بشكل افتراضي.

بل أصبحت عملية التعلم بالتقليد على جميع الأفراد في جميع أنحاء العالم، فلها العديد من السلبيات من بينها نجد التشجيع على تبني السلوكات الجنسية المنحرفة. وهذا ما قاربته دراسة ل (Adegboyega, 2019)

والتي حاولت أن تجيب عن كيف يمكن لمواقع التواصل الاجتماعي أن تؤثر على السلوكات الجنسية لدى الشباب في مدينة كوارا، نيجيريا. وافترضت هذه الدراسة أن النتائج لن تختلف باختلاف السن أو الجنس أو الجامعة، حيث تم اختيار ثلاثمائة وخمسة وتسعون مشارك بشكل عشوائي من 4 جامعات مختلفة، طلب منهم أن يجيبوا عن استمارة قسمت إلى قسمين: القسم الأول للإجابة عن المعلومات الشخصية كالسن والجنس، بينما القسم الثاني تكون من

خمسة عشر مفردة حول تأثير مواقع التواصل الاجتماعي على السلوكات الجنسية لديهم تم الإجابة عليها على سلم ليكارت، وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تحليل النتائج. وخلصت الدراسة إلى أن تبادل الرسائل المثيرة ومشاهدة الأفلام الإباحية 32.9%، الاستمناء والجنس ما قبل الزواج 31.8% هي السلوكات الجنسية الأكثر تكرارا بين الشباب في كوارا. كما وقد أفادت هذه الدراسة أنه لا يوجد اختلاف بارز في النتائج بين الجنسين أو الاختلاف في السن أو الجامعة، إلا أن هناك دراسات أخرى قد كشفت العكس حيث أن الذكور تكون لديهم قابلية أكبر لمشاهدة الأفلام الإباحية (Rafferty, 2009)، كما أن هذه الآثار قد تختلف باختلاف السن حيث أن الإدراك يتغير مع مرور الوقت .(Maonhe & Sangwon, 2013).

من جهة ثانية يجب الإشارة إلى أن من بين الخصائص التي تجعل مشاهدة الأفلام الإباحية ظاهرة منتشرة هي طبيعتها المغرية والمغوية في الوقت نفسه، والتي تكمن في إخفاء هوية المستهلك وهذا ما أكدته دراسة تجريبية ل (Shim & Paul, 2014). فحسب ( Mitchell et al, 2003) فإن التعرض الا إرادي للمحتويات الإباحية قد أصبح ظاهرة منتشرة، بحيث أصبح الأفراد يصطدمون بهذه محتويات بشكل لاإرادي، عندما يتصفحون موقعا على الإنترنيت. وبناءا على نظرية ألا فردية (Gustave le Bon) التي تفيد بأنه كلما أدرك الفرد ذاته على أنه مخفي الهوية، يتناقص لديه الوعي بالذات حيث يفقد الإحساس بالمسؤولية الشخصية والفردية تجاه سلوك معين. وتتوقع الدراسة أن تعرض الأفراد بشكل لا إرادي للمحتويات الإباحية مصحوبا بشعورهم أنهم مخفيوا الهوية، يكمن أن يعزز هذا السلوك، وبالتالي يتحول إلى السعي الإرادي لمشاهدة هذه المحتويات، وقد افترضت الدراسة أن:

1. إذا ما عرض على الأفراد مجموعة من المواد الإباحية ليختاروا منها وهم يشعرون بأنهم مخفيوا الهوية، سيميلون إلى اختيار الأفلام الإباحية العنيفة hard core pornography مقارنة بالأفراد الذين لا يشعرون بأنهم مخفيوا الهوية.
2. أن الذكور البالغين الذين تعرضوا بشكل لا إرادي للمحتويات الإباحية، على المواقع الافتراضية مصحوبا بشعورهم بأنهم مخفيوا الهوية سيكونون أكثر قابلية لتبني سلوكات منحرفة جنسيا.

وقد شارك في هذه التجربة بين الأفراد أربعة وثمانون طالب من جامعة أمريكية بشكل عشوائي، عمرهم ثمانية عشر سنة أو أكثر بقليل، تم تقسيمهم بشكل عشوائي إلى 4 مجموعات، وطلب منهم أن يجدوا الجريدة الأفضل على الإنترنيت التي توافق مجموعة من الكلمات المفتاحية في غضون دقائق. وبعدها طلب منهم أن يجيبوا على استطلاع على الإنترنيت،

وكل هذا وهم لا يدركون الغرض من الدراسة، وقبيل الانتهاء، عرض على المشاركين بشكل لا إرادي لمدة 10 ثواني، إعلان لمحتويات جنسية، تم أخذها من أحد الأفلام الإباحية، حيث هناك (رجلان يعاملان امرأة وكأنها لعبة جنسية)، و 10 ثواني أخرى، هي إعلان لا يحتوي على محتويات إباحية (أستاذ تاريخ وهو يلقي محاضرة)، وبعدها مباشرة طلب من المشاركين أي نوع من الأفلام الإباحية يحبون أن يشاهدوا وكانت الاختيارات كالتالي:

hard core, soft core, or nonsexual material، وبعد انتهائهم تم استخلاص المعلومات من المشاركين لمدة 3 دقائق، وبعدها غادروا المختبر. وقد تم إخضاع المشاركين للتجربة عن طريق حاسوب بشكل فردي وتم إخبار نصفهم من الذين تعرضوا للمحتويات الإباحية والغير ألإباحية بأن حاسوبهم لن يكون مراقبا بأي شكل من الأشكال، بينما أخبر النصف الآخر أن حواسيبهم ستحمل كاميرا تسجيل. وقد تم قياس الانحراف الجنسي العدائي قبل وبعد التجربة باستخدام Glick and Fiske's hostile sexisme inventory (1996)، بينما اختيار المحتويات الجنسية على الإنترنيت تم قياسها بالسؤال الذي طرح بعض الإعلان المكون من 10 ثواني. وقد أظهرت النتائج أن الأفراد الذين تعرضوا للأفلام الإباحية وكانوا على علم بأنهم غير مراقبون اختاروا كلهم 100% مشاهدة الأفلام الإباحية الشديدة hard core مقارنة ب 61.9% من الذين كانوا يعلمون أنهم مراقبون، كما أن الاتجاهات الجنسية العدائية أصبحت أكثر حدة بعد التجربة وهذا يدل على أن 10 ثواني من التعرض لاإرادي للمحتويات الإباحية يزيد من حدة الاتجاهات الجنسية العدائية مقارنة مع المحتويات الغير إباحية، وخصوصا عندما يشعر الفرد بأنه مخفي الهوية.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين مشاهدة الأفلام الإباحية وصورة الذات، ومن بينها نجد دراسة ل (Tylka, 2015) والتي حاولت دراسة العلاقة بين مشاهدة الأفلام الإباحية وصورة الذات لدى الرجال و آثارها عليهم، وذلك بالاعتماد على ثلاثة نماذج:

1. نموذج التأثر الثلاثي الجوانب the tripartite influence model (Thompson, Coovert, & Stormer, 1999) والذي يؤكد على أن ضغط الأقران والعائلة ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها تدفع الفرد لتبني معيار معين، لما يجب أن يكون عليه مظهره، كما يدفعه إلى الانخراط في مقارنات مما يؤدي إلى عدم الرضا عن الجسد، وبما أن ممثلي الأفلام الإباحية يمتلكون أجساد ومظاهر "مثالية" حسب نظرة المجتمع افترضت الدراسة أن مشاهدة الأفلام الإباحية سترتبط بعدم الرضا عن الجسد.

2- نموذج تقدير الجسد Model of body appréciation (Avalos and Tylka, 2006) ويعكس القدرة على تبني آراء جيدة الجسد

وتقديره، كما هو بعيوبه ونواقصه، وتبعا لهذا النموذج فإن المحيط الذي يبعث رسائل للأفراد على أن أجسادهم مقبولة لا يهتمون لمظهرهم بشكل مبالغ فيه، يتقبلونها ويحترمونها، وافترضت الدراسة أنه نظرا لأن المحتويات الإباحية تشكل ضغطا على الأفراد من ناحية المظهر، قد يقلل من تقديرهم لذاتهم وأجسادهم، وبالتالي سيدفعهم إلى المراقبة المبالغ فيها لأجسادهم ومظهرهم.

3. نموذج الصحة العاطفية والعلائقية model of emotional and relational well-being، حيث افترضت الدراسة أن مشاهدة الأفلام الإباحية سترتبط بقلق التعلق العاطفي، وتفادي الآخرين.

وقد شارك في هذه الدراسة ثلاثمئة وتسعة وخمسون طالب جامعي تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية عشر وسبعة وأربعون سنة، حيث تم قياس درجة استعمال الإباحية بسؤال تمت الإجابة عليه على سلم يتراوح ما بين 1) أبدا إلى 5) دائما؛ الضغوط ليكون الفرد مشدود العضلات تم قياسها باستخدام

The 8-item perceived sociocultural pressures scale (Stice, Ziemba, Margolis, & Flick, 1996)؛ إستدخال المظهر المثالي تم قياسه باستخدام The 11-item internalization subscale of men's version of the soviocultural attitudes toward appearance questionnaire-Revised (Heinberg, Thompson, & Stormer, 1995)؛ بينما تم قياس عدم الرضا عن الجسد باستخدام The 10-item Muscularity dissatisfaction subscales of the male body attitudes Scale (Tylka et al, 2005)، مراقبة الذات تم قياسها بإستخدام The 10-item body surveillance subscale of the objectified body consciousness scale (Mckinley & Hyde, 1996)؛ تقدير الجسد تم قياسه باستخدام the 13-item body appreciation scale (Avalos, Tylka, & wood-Barcalow, 2005)؛ قلق التعلق العاطفي وتفادي الآخرين تم قياسه باستخدام the experience in close relationships scale (Brennan, Clark, & Shaver, 1998)؛ التأثر الإيجابي أو السلبي تم قياسه باستخدام The positive and negative affect Schedule-Expanded (Watson, Clark & Tellegen, 1988).

وقد خلصت النتائج إلى أن الفرضيات المطروحة تم التحقق من صدقها، بحيث أن مشاهدة الأفلام الإباحية يؤدي بالفرد إلى عدم الرضا عن شكل جسده، كما تؤدي إلى المراقبة المبالغ فيها للجسد وبالتالي عدم تقدير الجسد، كما أن قلق التعلق العاطفي توسط سلبيا العلاقة ما بين مشاهدة الأفلام الإباحية والآثار الإيجابية positive affect (-0.51)، بينما توسطت إيجابيا العلاقة ما بين مشاهدة الأفلام الإباحية و الآثار السلبيةnegative affect.

4. كما نجد في دراسة أخرى ل (Mattebo et al, 2012) والتي هدفت إلى وصف وأخذ فهم عميق حول كيف يناقش الذكور والإناث موضوع الأفلام الإباحية وانتشارها الكبير في المجتمع، وآثارها الممكنة على السلوك الجنسي والعلاقات العاطفية. وقد شارك في هذه الدراسة الكيفية سبعة عشر مراهق وثمانية عشر مراهقة، تتراوح أعمارهم ما بين ستة عشر وتسعة عشر سنة، تم أخذهم من مركز للشباب ومدرستين ثانويتين وذلك بنشر إعلان للمقابلة داخل هذه المؤسسات، وقد تم تقسيم عدد الإناث إلى ثلاث مجموعات وكذلك عدد الذكور حيث ضمت كل مجموعة على ما بين 4 و8 أفراد، وتم إجراء المقابلة داخل غرفة هادئة بحضور إحدى المجموعات وفردين آخرين أحدهما يدير المقابلة، والآخر يدون الملاحظات النظرية، وقد تم مناقشة المواضيع الآتية:

1. التمييز بين الجنسين: فقد أفاد المشاركون أن الأفلام الإباحية تظهر أجساما "مثالية" لا يمكن الوصول إليها، حيث ترمز للمرأة على أنها "باربي" والرجل على أنه "هرقل"، حيث يظهر الرجل بالصورة النمطية للرجل القوي مفتول العضلات والمسيطر، بينما تظهر الأنثى بجسم نحيف مع ثديين كبيرين وتمثل لعبة للرجل مما يعطي نظرة مشوهة لما هو عليه الأمر في الواقع.
2. إنها في كل مكان: فقد أفاد المشاركون بأنها منتشرة في كل مكان وذلك راجع لسهولة الولوج إليها، كما قال أحدهم: "أظن ببساطة أنها في كل مكان، بل أنها أصبحت جزءا لا يتجزأ من المجتمع في يومنا هذا ولا يمكن التخلي عنها"

3. الرسائل الجنسية: بحيث أنها تضغط على الأفراد لتبني مظاهر نمطية معينة، بالإضافة لتبني بعض السلوكات والتقنيات الجنسية التي تبدو غير مناسبة.
4. الصورة المشوهة للواقع: بحيث أنها توظف ممثلين محترفين، ذوا أجساد تأخذ على أنها "مثالية" وهو ما يخالف (الواقع)، كما قالت إحدى المشاركات "لا يجب على المرأة أن تكون قوية العضلات بل يجب أن تكون نحيلة مع ثديان كبيران وبشرة سمراء، وأظن أن القليل من النساء فقط من لديهن الجسد نفسه"

5. ومن بين الدراسات الأخرى التي اهتمت بعلاقة استهلاك المحتويات الإباحية بصورة وتقدير الذات نجد دراسة تجريبية ل (Skoda et al, 2019)، والتي انطلقت من نظرية المقارنة الاجتماعية ل (festinger, 1954) والتي تدل على أن الأشخاص يسعون إلى مقارنة أنفسهم بآخرين لفهم وتقييم ما يبدون عليه بالنسبة للآخرين، وأن الفشل في تحقيق المعايير التي يراها الفرد في الآخر عند مقارنة نفسه به يؤدي إلى مستوى منخفض من تقدير الذات. وقد حاولت الدراسة فحص آثر التعرض للمحتويات الإباحية وإعلانات مواقع التواصل الاجتماعي على تقدير الذات، المرتبط بالجسد والأعضاء التناسلية، حيث افترضت أن الذكور المشاركين في التجربة في المجموعة الضابطة الذين لن يتعرضوا لأي نوع من الصور، سيسجلون المستويات الأكبر في تقدير الذات المرتبط بالجسد والأعضاء التناسلية، بينما الذين سيتعرضون لصور تنشر على مواقع التواصل الاجتماعي سيسجلون مستويات أقل. في حين الذين يتصفحون المواقع الإباحية سيسجلون النسبة الأقل من الفئتين السابقتين.

وقد تكونت العينة من مائتان وتسعة وتسعون مشارك، مئة وثمانية عشر (ذكور) ومئة وواحد وثمانون منهم (إناث) تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية عشر، وثلاثة وستون سنة، كما تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات تعرضت كل واحدة منها إلى نوع من الصور، إما إباحية، أو غير إباحية، بينما المجموعة الضابطة لم تتعرض لأي نوع من الصور. وقد تم قياس تقدير الذات العام بإستخدام Rosenberg self-esteem scale (Rosenberg, 1965)، بينما تم قياس تقدير الذات المرتبط بحالة باستخدام Body Exposure During Sexual Activities Questionnaire (Cash, Maikkula, & Yamamiya, 2004) والذي يقيس مشاعر القلق أثناء عرض الجسم للشريك في علاقة جنسية. وقد خلصت الدراسة إلى أن الذكور الذين تعرضوا للمحتويات الإباحية، سجلوا نسبة أقل في رضاهم عن جسدهم، وكذا عن شكل أعضائهم التناسلية، كما استنتجوا أن استهلاك المحتويات الإباحية، يؤثر سلبيا على تقدير الذات المرتبط النسبة الأقل في تقدير الذات الحالي مقارنة مع الأفراد الذين تعرضوا لصور مواقع التواصل الاجتماعي.

إضافة لما سبق يمكن القول، أن مشاهدة الأفلام الإباحية من طرف الذكور في إطار العلاقات الحميمية مع (الشريك الجنسي) قد يؤدي إلى تدني صورة الذات لدى النساء نعم، وهذا ما طرحته دراسة ل (Tylka et al, 2014) التي افترضت أن مشاهدة الشركاء الذكور للأفلام الإباحية سيؤثر سلبا على شريكاتهم وذلك بسبب تعرضهم وإحساسهم بالتشييئ الجنسي من طرفهم شركائهم الذكور أثناء العلاقة الجنسية. وقد شارك في هذه الدراسة مئة وواحد وسبعون امرأة جامعية تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية عشرة سنة، وستة وخمسون سنة، عن طريق إعلان نشر في الموقع الرسمي لقسم لعلم النفس التابع للكلية يدعوا للمشاركة في الدراسة وذلك بتعبئة استمارة على الإنترنيت.

حيث تم قياس مشاهدة الشركاء للأفلام الإباحية بأربعة مفردات تتضمن، ما إذا كان شركائهم يشاهدون الأفلام الإباحية وحول ما إذا كان هذا يزعجهم؛

وتم قياس شعورهم بالتشييئ الجنسي باستخدام the 15-item interpersonals sexual objectification scale (Kozee et al, 2007)؛ وتم قياس إستدخال المعايير النمطية للجمال باستخدام The 8-item internalization subscale of the sociocultural toward appearance Questionnaire-revised (Heinberg, Thompson, & Stormer, 1995)؛ وتم قياس مراقبة الجسد والخجل من الجسد باستخدام the body surveillance and body shame subscales of the objectified body consciousness scale (Mckinley & Hyde, 1996)؛ اضطراب الأكل تم قياسه باستخدام the eating attitudes test-26 (Garner, Olmsted, bohr, & Garfinkel, 1982)؛ تم قياس القلق العلائقي باستخدام The experience in close relationships scale (Brennan et al, 1998)؛ وتم قياس تقدير الذات باستخدام the 10-item Rosenberg self-esteem scale (Rosenberg, 1965)؛ بينما تقدير الجسد تم قياسه باستخدام the 13-item body appreciation scale (Avalos, Tylka, & Wood-Barcalow, 2005)..

خلصت الدراسة من التحقق من أن مشاهدة الشركاء الذكور للأفلام الإباحية يؤدي بهم إلى التشييئ الجنسي لشريكاتهم، وذلك رغبة في تقليد ما يشاهدونه في الواقع، مما أثر على النساء حيث ارتبط هذا التشييئ الجنسي إيجابيا لدى النساء بمراقبة الجسد (.15)؛ إستدخال المعايير النمطية للجمال (.21)؛ الخجل من الجسد (.19)؛ اضطراب الأكل (.43)؛ القلق العلائقي (.22)؛ العزلة (.16)؛ وسلبيا بتقدير الذات (-.07)؛ وتقدير الجسد (-.14). وبينما تبقى نتائج هذه الدراسة مفيدة وتتوافق مع بعض الدراسات الأخرى كما أنها تتوافق مع ما وصلنا إليه في هذه الدراسة.

وفي إطار الآثار المختلفة للإباحية على الأفراد نجد دراسة ل (Cruz, 2018) أجريت في الموزنبيق، التي تعتبر من أكثر الدول عدوانية تجاه المرأة في أفريقيا (vera cruz et al, 2014)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان الرجال في الموزنبيق الذين يشاهدون الأفلام الإباحية بشدة سيتصرفون بشكل سادي تجاه شريكاتهم أكثر من أولئك الذين يشاهدونها بشكل خفيف، وقد طرحت الدراسة ثلاثة تساؤلات:

1. هل الرجال الذين يشاهدون الأفلام الإباحية بكثرة سيكونون أكثر سادية تجاه شريكاتهم من أولئك الذين يشاهدونها بشكل خفيف؟
2. هل العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاقتصادية والاجتماعية سيرتبطون بالسلوك الجنسي للرجال (السادية مقابل الاحترام) تجاه النساء في الموزنبيق؟
3. هل تؤثر مشاهدة الأفلام الإباحية بشكل شامل على السلوك الجنسي للرجال تجاه النساء في الموزنبيق؟

وقد شارك في هذه الدراسة خمسمائة واثنا عشر مشارك تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية عشر وستة وأربعون سنة، مئتان وأربع وستون منهم رجال ومئتان وثمانية وأربعون منهم نساء، حيث أفاد 31.4% من الرجال أنهم يشاهدون الأفلام الإباحية باستمرار و 39.5% منهم بدرجة متوسطة و 29.5% منهم بشكل خفيف، وأفاد 22% منهم أنه سبق لهم أن عاشوا عدة علاقات غرامية.

بينما أفادت 5.3% من النساء فقط أنهم يشاهدون الأفلام الإباحية باستمرار و50.8% منهم سبق لهم وأن عاشوا عدة علاقات غرامية. 88% من المشاركين أكملوا التعليم الأولي، 56.2% أكملوا التعليم الثانوي، و15.3% منهم لديه شهادة جامعية؛

أما بالنسبة للحالة السوسيو -إقتصادية فإن 39% من المشاركين كان لهم دخل منخفض، 35% منهم لديه دخل متوسط و26% منهم لديه دخل منخفض. وقد تم وضع استمارتين واحدة للذكور تتساءل حول سلوكاتهم الجنسية تجاه شريكاتهم، وأخرى للإناث تستوضح حول السلوكات الجنسية لشركائهم، حيث احتوت كل استمارة على 23 مفردة تقيس بعض السلوكات الجنسية والتي نجد من بينها "القذف في وجه الشريك، الصفع على الأرداف، الخنق" وغيرها؛ وبعد الإجابة على الاستمارة، تم إجراء مقابلات مع الذكور الذين سجلوا مستويات كبيرة في السادية ومشاهدة الأفلام الإباحية وكان عددهم (42) فرد، ولمعرفة ما إذا كانت هذه السلوكات هي بفعل مشاهدة الأفلام الإباحية؟ وقد توافقت النتائج مع الفرضيات المطروحة بحيث أن اضطراب السادية ارتبط بشكل مباشر مع المشاهدة المفرطة للأفلام الإباحية بعد (.47) فرد ومع المستوى التعليمي (.05) فرد، ومع الحالة السوسيوإقتصادية (.04) فرد، بينما ارتبطت سلبيا بالمشاهدة المنخفضة للمحتويات الإباحية(.09-) ومع العمر (.12-) ودرجة الحب (.37-). أما الاحترام في العلاقات الجنسية فقد ارتبط إيجابيا بالمشاهدة المنخفضة للأفلام الإباحية (.39) ومع السن (.22) ومع درجة الحب (.51) والمستوى التعليمي(.10) والحالة السوسيوإقتصادية (.09)، بينما ارتبطت سلبيا مع المشاهدة المفرطة للأفلام الإباحية (.25-)؛ وهذه العلاقات كانت نفسها لدى النساء مع اختلاف في درجة الارتباط.

أما نتائج المقابلات فقد دلت على أن السلوك الجنسي للرجال هو في المحصلة مستوحى من مشاهدة الأفلام الإباحية، كما قال أحدهم: "لقد بدأت في مشاهدة الأفلام الإباحية في سن الثالثة عشر، وذلك لتعلم ممارسة الجنس، وبعدها عندما قمت بأول علاقة جنسية لي كنت أعلم ما الذي يجب عليه فعله".

كما أن مشاهدة الأفلام الإباحية أعطتهم نظرة مسبقة عما يحبه النساء أثناء ممارسة الجنس، حيث قال أحدهم "أنا أعلم أن النساء يحبن السيطرة عليهم أثناء العلاقة الجنسية، حتى ولو حاولنا إخفاء ذلك، فإن هذا في طبيعة النساء، والرجل يجب عليه أن يقوم بما يقوم به الرجال"؛

أما بالنسبة للإدمان على هذه المحتويات فقد أفاد أحدهم "منذ أول مرة شاهدت فيها فيلم إباحي لم أستطع بعدها أن أقاوم الرغبة في مشاهدة المزيد، لدرجة أنه في كل مرة أرى فيها امرأة في الشارع أبدأ في تخيل نفسي وأنا أمارس عليها ما أشاهده" وعليه فإن هذه الدراسة أكدت أن مشاهدة الأفلام الإباحية تؤثر على السلوكات الجنسية للشباب.

**الفرضية الخامسة:**

افترضنا فيها، أن مشاهدة الأفلام الإباحية سيرتبط سلبيا بصورة الذات، مما تأكد من حلال الفرضية الرابعة، بل وهذا الترابط بين مشاهدة الأفلام الإباحية وصورة الذات، سيولد اضطرابات نفسية متدرجة في الحدة من الاكتئاب (1) إلى الوسواس القهرية (2) تتمثل قد تتجسد في درجة الانحراف الجنسي (3) وقد تتمثل في أعراض ذات صبغة ذهانية (4).

أما بالنسبة لمشاعر القلق تجاه مظهر الجسد، فقد ارتبطت ارتباطا إيجابيا مع مشاهدة المحتويات الإباحية، وبشكل أقوى مع إدمان الإباحية. بمعنى أنه كلما كان يشاهده الفرد المحتويات الإباحية بكثرة أو مدمن عليها كلما زادت حدة شعوره ببعض مشاعر القلق المرتبطة بمظهره الجسدي أثناء القيام بعلاقة جنسية مباشرة وإن هناك العديد من الأعراض السلبية التي ارتبطت باستهلاك المحتويات الإباحية قاربتها العديد من الدراسات والتي من بينها نجد دراسة ل (Setyawati et al, 2020)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الآثار النفسية لإدمان مشاهدة الأفلام الإباحية.

وقد اعتمدت الدراسة على الطريقة الكيفية، بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة على عينة تكونت من ستة أفراد تتراوح أعمارهم ما بين ثمانية عشر وخمسة وعشرون سنة، بحيث أن هذه المرحلة تتميز بميل لاكتشاف البعد الجنسي عند الفرد، والمشاركة في السلوكات الجنسية المنحرفة (Arnett, 2014). و قد تم اختيار المشاركين بناءا على فحص أولي باستخدام استمارة تضمنت أسئلة حول الإدمان على الإباحية، ومقاييس نفسية. وقد خلصت النتائج إلى:

أن المشاركين بدأوا في مشاهدة الأفلام الإباحية لأول مرة عندما كانوا في المدرسة الابتدائية، وبعضهم في المدرسة الثانوية، وذلك بسبب فضولهم للتعرف على عالم الجنسية، وبهذا أصبح هذا السلوك عادة روتينية بالنسبة لهم، كما قد صرح المشاركون بأنهم يشاهدون الأفلام الإباحية لمدة 6 سنوات مما أدى إلى الآثار النفسية التالية:

1. الإدراك: فقد أفاد المشاركون بأن لهم أفكار وسواسيه قهرية متعلقة بالجنس، والتي تضمنت تمثلات وتخيلات حول ممارسة الجنس، تمثل وتخيل إناث جميلات ومثيرات، أبعاد تصورية داخل الذهن للفيديوهات التي يشاهدونها، ظهور أفكار جنسية قهرية حول ممارسة الجنس عند محادثتهم للإناث.
2. الوجدان: أصبحوا أكثر انجذابا للنساء مع وجود رغبة ملحة لممارسة الجنس، وتقليد ما يرونه في الفيديوهات للحصول على المتعة الجنسية للتنفيس عن الذات. لكن سرعان تعاوده الرغبة الجنسية ليسقط في الإدمان بين التصفح والتنفيس لتحقيق الإشباع اللحظي المزمن.
3. السلوك الاجتماعي: أصبح لدى المشاركين صعوبة في بناء صداقات وبناء محادثات، كما أفاد المشاركون بأنهم يحبون البقاء لوحدهم مما يخلق لهم مشكلا في التفاعل مع الآخرين

كما قد ارتبطت مشاهدة الأفلام الإباحية في العديد من الدراسات بعدة اضطرابات كالاكتئاب، والأعراض النفسجسمية، وتدني تقدير الذات. وفي هذا الصدد نجد دراسة ل (Mattebo et al, 2018) حيث حاولت الدراسة البحث عما إذا كانت هناك علاقة بين مشاهدة الأفلام الإباحية والأعراض النفسجسمية والاكتئاب، وذلك بالقيام بدراسة طولية على عينة عشوائية تكونت من أربعمائة وسبعة وسبعون مراهق وأربعمائة مراهقة في ماي 2011 تم أخذهم من ثلاثة عشر مدرسة ثانوية سويدية، وبعدها تم جمع المعلومات مرة أخرى في سنة 2013 من 47% من المراهقين" 224" و 60% من المراهقات "238". حيث عبر المشاركون عن مشاهدتهم للأفلام الإباحية بسؤال تمت الإجابة عليه على سلم يتراوح ما بين 1) أبدا إلى 7) عدة مرات في اليوم، بينما تم قياس الاكتئاب بمقياس مبني على أساس المعايير التشخيصية للاكتئاب الموجودة في DSM5 ، أما بالنسبة للأعراض النفسجسمية والتي من بينها: آلم الرأس، قرحة المعدة، التوتر، ومشاكل في النوم؛ فقد وضح المشاركون حدتها على سلم يتراوح ما بين 1) أبدا إلى 5) دائما. وقد خلصت النتائج إلى أن مشاهدة الأفلام الإباحية كان له أثر في ظهور الأعراض الاكتئابية والنفسجسمية.

كما نجد دراسة أخرى ل (Doornwaard et al, 2015) افترضت أن هناك:

1- علاقة ارتباطيه بين مستويات عالية من الاهتمامات الجنسية، تقابلها مستويات منخفضة من الصحة النفسية.

2- مستويات عالية من الاكتئاب، والاندفاعية، مع وجود سمات الشخصية المعادية للمجتمع في علاقة ارتباطيه مع مستويات منخفضة من تقدير الذات.

هذه المتغيرات المذكورة أعلاه، هي عوامل محددة في ظهور مستويات كبيرة من أعراض المشاهدة القهرية للأفلام الإباحية. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة الطولية والعرضية، من خلال عينة تكونت من ثلاثمائة وواحد وثلاثون مشارك في

الدراسة العرضية متوسط أعمارهم (15). و(16) سنة في الدراسة العرضية T1 وعلى مئتان وواحد وخمسون من نفس العينة في النقطة الزمنية الثانية T2 حيث تمت إزالة ثمانون مشارك 70% منهم لأنهم لم يكملوا تعبئة الاستمارة و30% لأنهم أعلنوا عن عدم مشاهدتهم للأفلام الإباحية في T2. ولقياس التصفح القهري للأفلام الإباحية على الإنترنيت تم تعديل 6 مفردات من the Compulsive Internet Use Scale (Meerkerk et al, 2009) لتقيس أعراض التصفح القهري للأفلام الإباحية؛ بينما تم قياس أعراض الاكتئاب باستخدام 6 مفردات من Depressive mood list (Kandel & Davies 1982)؛ وتم قياس تقدير الذات العام بإستخدام An adapted version of the global self-worth subscale of the self perception profile for adolescents (Harter 1985, 2012 ; Straathof and Treffers 1989 ; Wichstrom 1995)؛

الرغبة الجنسية المفرطة تم قياسها باستخدام 4 مفردات من مقياس الانغماس في الأفكار الجنسية ل Snell and Papini's sexuality scale (1989)؛ الاندفاعية تم قياسها باستخدام 4 مفردات من Eysenck impulsiveness scale؛ السمات السيكوباتية الوجدانية تم قياسها باستخدام callousunemotional dimension of the youth psychopatic traits inventory-short version؛ بينما السمات السيكوباتية العلائقية تم قياسها باستخدام the grandiose-manipulative dimension of the youth psychopatic traits inventory-short version.

وقد تحقق صدق الفرضيتين، حيث ان مستويات عالية من الاندفاعية والرغبة الجنسية المفرطة ومستويات منخفضة من تقدير الذات العام كان مرتبطا بأعراض الاستعمال القهري للإباحية على الإنترنيت في الدراسة العرضية؛ بينما طوليا فإن مستويات عالية من الاكتئاب والسمات الشخصية المعادية للمجتمع الوجدانية والرغبة الجنسية المفرطة، بالإضافة إلى مستويات منخفضة من تقدير الذات العام ارتبطت بدرجات أكبر في أعراض التصفح القهري للإباحية على الإنترنيت بعد 6 أشهر.

- ❖ بالنسبة لهذه الفرضية الفرعية (1) حول إمكانية واحتمالية وجود علاقة بين مشاهدة المحتويات الإباحية والأعراض الاكتئابية إلا بدرجة قليلة جدا، ولكن كانت هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيا ما بين إدمان الإباحية والأعراض الاكتئابية، أي أنه كلما زادت حدة الإدمان على المواد الإباحية
- ❖ كلما زادت حدة الأعراض الاكتئابية.

**الجدول رقم 5: احتمالية وجود علاقة ارتباطيه تصفح المواقع الإباحية باضطراب الاكتئاب**

**Corrélations**

| | | مشاهدة_المحتويات_الإباحية | إدمان_الإباحية | الإكتئاب |
|---|---|---|---|---|
| مشاهدة_المحتويات_الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,623 | ,239 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,055 | ,506 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| إدمان_الإباحية | Corrélation de Pearson | ,623 | 1 | ,801** |
| | Sig. (bilatérale) | ,055 | | ,005 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| الإكتئاب | Corrélation de Pearson | ,239 | ,801** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,506 | ,005 | |
| | N | 10 | 10 | 10 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

❖ أما بخصوص الفرضية الفرعية (2) المتعلقة باحتمالية وجود علاقة ترابطية بين مشاهدة المواقع الإباحية واضطراب الوساوس القهرية، فقد تحققت هذه الفرضية الفرعية، متوقعا فقد ارتبطت مشاهدة المحتويات الإباحية ارتباطا إيجابيا بظهور الوساوس القهرية المرتبطة بالجنس، غير أن هذا الارتباط لم يكن قويا جدا. بينما ارتبطت هذه الوساوس بشكل قوي ودال إحصائيا مع إدمان الإباحية، أي أنه كلما زادت حدة الإدمان على المحتويات الإباحية كلما زادت حدة الوساوس القهرية المرتبطة بالجنس.

**الجدول رقم 6: احتمالية وجود علاقة ارتباطيه بين تصفح المواقع الإباحية واضطراب الوساوس القهرية**

| | | مشاهدة المحتويات الإباحية | إدمان الإباحية | الوساوس الجنسية القهرية |
|---|---|---|---|---|
| مشاهدة المحتويات الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,625 | ,549 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,053 | ,100 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| إدمان الإباحية | Corrélation de Pearson | ,625 | 1 | ,865** |
| | Sig. (bilatérale) | ,053 | | ,001 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| الوساوس الجنسية القهرية | Corrélation de Pearson | ,549 | ,865** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,100 | ,001 | |
| | N | 10 | 10 | 10 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

❖ فيما يخص بالفرضية الفرعية (3) المتعلقة باحتمالية وجود علاقة ترابطية بين مشاهدة المواقع الإباحية والانحراف الجنسي (السادية) بالنسبة لهذه الفرضية الفرعية، فقد ارتبطت مشاهدة المحتويات الإباحية ارتباطا إيجابيا مع الانحراف الجنسي السادي، أي أنه كما ارتفعت مشاهدة الفرد للمحتويات الإباحية كلما كان له اتجاه جنسي سادي، والانحراف الجنسي (السادية) بالنسبة لهذه الفرضية الفرعية، فقد ارتبطت مشاهدة المحتويات الإباحية ارتباطا إيجابيا مع الانحراف الجنسي السادي، أي أنه كما ارتفعت مشاهدة الفرد للمحتويات الإباحية كلما كان له اتجاه جنسي سادي،

**الجدول رقم 6: احتمالية وجود علاقة ترابطية بين الانحراف الجنسي وتصفح المواقع الإباحية**

| | | مشاهدة المحتويات الإباحية | إدمان الإباحية | انحراف جنسي |
|---|---|---|---|---|
| مشاهدة المحتويات الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,625 | ,001 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,053 | ,999 |
| | N | 10 | 10 | 10 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| إدمان الإباحية | Corrélation de Pearson | ,625 | 1 | ,315 |
| | Sig. (bilatérale) | ,053 | | ,376 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| انحراف جنسي | Corrélation de Pearson | ,001 | ,315 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,999 | ,376 | |
| | N | 10 | 10 | 10 |

❖ فيما يخص الفرضية الفرعية (4) وهي إمكانية وجود علاقة بين مشاهد المواقع الإباحية والإصابة بأعراض ذهانية، في مرحلة الإستمناء. فقد ارتبطت مشاهدة المحتويات إيجابيا مع ظهور بعض الأعراض الذهانية أثناء القيام بعملية الاستمناء مع مشاهدة المحتويات الإباحية بينما ارتبط ظهور هذه الأعراض الذهانية أثناء القيام بعملية الاستمناء مع مشاهدة المحتويات الإباحية بشكل إيجابي قوي جدا ودال إحصائيا مع الإدمان على المحتويات الإباحية

**الجدول رقم 7 احتمالية وجود علاقة ترابطية بين براديكم الذهان والإدمان على تصفح المواقع الإباحية**

**Corrélations**

| | | مشاهدة_المحتويات_الإباحية | إدمان_الإباحية | الذهان |
|---|---|---|---|---|
| مشاهدة_المحتويات_الإباحية | Corrélation de Pearson | 1 | ,623 | ,368 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,055 | ,295 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| إدمان_الإباحية | Corrélation de Pearson | ,623 | 1 | ,923** |
| | Sig. (bilatérale) | ,055 | | ,000 |
| | N | 10 | 10 | 10 |
| الذهان | Corrélation de Pearson | ,368 | ,923** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,295 | ,000 | |
| | N | 10 | 10 | 10 |

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ➢ النتائج النهائية للدراسة:

قد لا يختلف فردين على إن النمو المذهل والمتسارع الذي عرفه استخدام الإنترنيت بغاية وبدونها، قد ساهم في تغيير الكثير من القيم، والمسلمات والمعتقدات، والسلوكات، وغيرها في حياتنا اليومية. وقد يكون الإنترنيت من خلال تصفح المحتويات الإباحية بكل أنواعها، بحيث أصبح لأي فرد كيف ما كان (عمره، جنسه، سنه، معتقده، وقناعاته، أن يلج هذه المحتويات بكل سهولة وبدون أي جهد، إما بشكل إرادي أو غير إرادي. بل وتفرض عليه في كثير من الأحيان، كل هذا التأثير ساهم من حيث نسلم أو لا نسلم لتغير تمثلاتنا عن ذواتنا عن مسلماتنا في حياتنا الجنسية بل أكثر من ذلك طبيعتنا الجنسية، ذلك أنه في ظل ظهور هذه المحتويات تغيرت نظرة الفرد لكل ما له علاقة بالغريزة الجنسية، الغاية منها، هل هي مجرد لذة أم أنها رسالة ومهمة وقيم،

هذا الانشطار بين مبدأ قيمة الفعل (الجنس من أجل التوالد وترك الخلف الصالح) إلى الجنس لغاية اللذة اللحظية الوقتية العابرة دون قيمة اجتماعية او عقدية ما يسقطنا لا محالة في اضطرابات عقلية وانحرافات جنسية حيث يفقد الفرد أدميته ليدخل في تعلق شبقي هوامي تصل إلى مرحلة الشرود العقلي والاشتراط الجنسي. الشيء والتي تدمر لا محالة حياة الفرد، وتنبؤ بزوال الكائن البشري باعتباره صاحب العقل والفكر والحكمة..

في هذه الدراسة حاولنا الوقوف وفي إطار ما يناط بنا كمعلم ومربي وعالم نفس النظر في الأسباب والاستعدادات النفسية التي تدفع بالشباب المغاربة إلى تصفح والإدمان على مشاهدة هذه المحتويات، باحثا في الوقت نفسه عن عواقب هذا التصفح على السلوك الفردي والجماعي للمجتمع المغربي المسلم من اضطرابات عقلية التي قد تنتج من تصفح هذه المحتويات. وإن كل الحالات المدروسة أخذت في أخذت بشكل عشوائي، وكلها أفادت بأنها تشاهد هذه المحتويات بدرجات مختلفة، كان سببا مباشرا مما إلى ظهور بعض الاضطرابات العقلية قد بدأها بالقلق ونصل فيها إلى درجة الخروج عن الواقع والهلوسة خارج القيم والمعتقد. صحيح إنها تختلف حدتها باختلاف درجة الاستهلاك، ولكن الضرر قد حصل وليس من المتيسر الحد منه، ذلك أنه من بين العشر الحالات التي أخذت عشوائيا للبحث، سجلت ثلاث حالات منهم إدمانا على المحتويات الإباحية بدرجة مرتفعة وحادة. ولقد بينت النتائج المتوصل إليها في أن استهلاك المحتويات الإباحية قد أدى إلى ظهور بعض الاضطرابات العقلية أكدتها الاختبارات والمقاييس الخاصة لذلك. من جانب أخر وقفنا على معطى جديد هو أن غياب الرقابة الأسرية والرفقة المهملة تربويا وعائليا، ساهما معا في إدمان هذه الفئة العمرية على تصفح المواقع الإباحية، ن مما يطرح سؤالا عميقا حول دور الرقابة الأسرية والمدرسة و جماعة الأقران في الإدمان والتوجه نحو مشاهدة المحتويات الإباحية، أثبتنا من خلال هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين الإدمان على الإباحية و ظهور مشاعر القلق تجاه مظهر الجسد عند الفرد المتصفح، أي أننا نقدر ذواتنا أو لا نقدرها فقط من خلال الجسد وهذا التقدير من عدمه يطرح إشكالية صورة الذات، ذلك أن هذه المحتويات تظهر أجسادا خيالية "مثالية" مما يؤدي بمستعمل هذه المواد إلى أن يندرج ضمن مقارنات ما بين جسمه وتلك الأجسام الشيء الذي ينعكس سلبا على صورة الجسد والدخول في مشاعر النقص والذنب والانكسار تم العزلة، كما ذكر في هذا البحث وتوافق مع دراسات سابقة. في هذا البحث أيضا أثبتنا العلاقة بين تصفح. هذه المواقع الإباحية واضطراب الاكتئاب حيث أثبتنا وجود علاقة إيجابية وقوية بين الإدمان على تصفح المواقع الإباحية مع ظهور بعض الأعراض الاكتئابية، كما أثبتنا أيضا أن هذه المحتويات الإباحية والإدمان عليها قد يؤدي بظهور اضطرابات الوساوس القهرية الجنسية في المرحلة المتقدمة، وكذلك تأكدنا من وجود علاقة طردية بين الإدمان على المواقع الإباحية بظهور بعض الانحرافات الجنسية السادية والعدائية، ليخرج الجنس عن غاياته المجتمعية ليصبح شبق جنسي يبحث عن الإشباع من خلال تسيد الموقع وإذلال الشريك. كما يظهر انطلاقا من إفادات المشاركين أن مشاهدتهم للمحتويات الإباحية قد زادت بحدة خلال فترة الحجر الصحي المرتبط بجائحة كورونا، وهذا ما تم الوقوف عليه مع الحالات المدروسة وأكدت عليه أن تلك المرحلة كان لها أثر بالغ في السقوط في الإدمان الشره وهو متطابق مع الدراسات التي اهتمت بالإدمان على مواقع الإباحية وعلاقتها بالاضطرابات العقلية.

ويبقى التمييز الذي أتت به هذه الدراسة ويمكننا اعتبارها لبنة أخرى تضاف للدراسات المهتمة بهذا المجال وخصوصا الدخول في مرحلة الانفصال عن الواقع في مرحلة الاستمناء أي حسب التصنيف الكلاسيكي الدخول في مرحلة الدهان من خلال الانفصال عن الواقع.

ويبقى هذا الجانب يبرز الخطورة المترتبة عن الإهمال الأسري والتفسخ القيمي ما دمنا لم نعد نربي أبنائنا بأنفسنا بل أصبح أبنائنا يقومون بتربية ذواتهم حسب هواهم ورغباتهم. إمكانية أن يكون الإدمان على المحتويات الإباحية والقيام بعملية الاستمناء أثناء مشاهدة هذه المحتويات مهدا نحو ظهور بعض الأعراض الذهانية والتي يمكن أن تتطور مع الوقت وتشخص كاضطراب ذهاني، وهذا ما وجد في هذه الدراسة حيث ارتبط الإدمان على الإباحية مع القيام بعملية الاستمناء ارتباطا قويا جدا ودال إحصائيا بظهور بعض الأعراض الذهانية، الشيء الذي يدعوا للتفكير ويستوجب القيام بالعديد من الدراسات المماثلة في هذا الصدد قصد الوقوف على تشابه النتائج أو عدمه، ولما لا القيام ، وبالخصوص دراسات طولية على عينة من الأفراد المدمنين على هذه المحتويات لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعراض تتطور من فترة زمنية لأخرى. ونحن في هذا المقام سنعمد على تتبع العينة قصد الدراسة، كل ثلاثة سنوات قصد الوقوف على المآلات السلوكية المستقبلية

## ➢ التوصيات:

- يجب على الأخصائيين النفسيين وخصوصا الإكلينيكيين والآباء توعية الأبناء بمخاطر سقوطهم في فخ مشاهدة المحتويات الإباحية، وما سيكون عليه الأمر إذا ما أدمنوا هذه المحتويات وكيف ستتغير حياتهم إلى الأسوأ.
- مساعدتهم ومواكبتهم وتطعيمهم بالقيم الاجتماعية والعقدية والجزرية المترتبة عن التصفح.
- تشجيع الأطفال وتحفيزهم، على تبني سلوكات يومية صحية، كالقيام بالأنشطة الرياضية، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل الدائم ما بين أفراد العائلة أو الآباء مع أبنائهم.
- توعيتهم بخطورة بالآثار البيولوجية بسبب مشاهدة المحتويات الإباحية، ذلك أنها تسبب تفرز هرمون الدوبامين بجرعات كبيرة مما يولد إحساسا رائعا لدى الأفراد ويؤدي بهم إلى الشره الهوامي الجنسي أثناء مشاهدة هذه المحتويات، مما قد يؤدي إلى الإدمان.
- التوعية بخطورة الاستهلاك الدائم والمطول للمحتويات الإباحية على الدماغ، ذلك أن الفص الجبهي من الدماغ يتوقف عن العمل وبالتالي لا يصبح قادرا على التحكم في الغريزة الجنسية لدى الإنسان. ليتحول الفرد من فرد اجتماعي تحكمه قيم ومعايير اجتماعية إلى مجرد كائن شبقي ومنحرف جنسي.
- التوعية بأن المحتويات الإباحية هي ليست حقيقية، وتعطي مفهوما مغلوطا للجنس والعلاقات الجنسية، كما أنها تغير إدراكنا لكيف يجب أن تكون عليه العلاقات الثنائية ما بين الأفراد. وكذا تغيير طبيعة والغاية من هذه العلاقة.

## المراجع:

Jochen Peter. Patti M, Valkenburg. (2011). “the use of sexually explicit internet material and its antecedents: A longitudinal comparison of adolescents and adults”. Arch Sex Behaviour. 40: 1015-1025.

Anat Gesser-Edelsburg. Munawar Abed Elhadi Arabia. (2018). “Discourse on exposure to pornography content online between arab adolescents and parents: Qualitative study on its impact on sexual education behavior”. Journal of medical internet research. 20 (10): e11667.

Joshua B. Grubbs & Samuel L. Perry (2018): Moral Incongruence and Pornography Use: A Critical Review and Integration, the Journal of Sex Research, DOI: 10.1080/00224499.2018.1427204.

David C, De Jong. Casey Cook. (2021). "Roles of religiosity, obsessive-compulsive symptoms, scrupulosity, and shame in self-perceived pornography addiction: A preregistered study". Archives of sexual behavior. 50: 695-709.

Jianfeng Tan., Yingtong Ai., Xiang Wen., Yang Wu., Wenna Wang. (2016). "Relationship between shyness and loneliness among Chinese adolescents: social support as mediator". Social behavior and personality. 44(2): 201-208.

Mark H. Butler, Samuel A. Pereyra, Thomas W. Draper, Nathan D. Leonhardt & Kevin B. Skinner. (2017). "Pornography Use and Loneliness: A Bi-Directional Recursive Model and Pilot Investigation". Journal of Sex & Marital Therapy, DOI: 10.1080/0092623X.2017.1321601.

Stephanie S, Luster., Larry J, Nelson., Franklin O, Poulsen., Brian J, Willoughby. (2013). "Emerging adult sexual attitudes and behaviours: Does shyness matter?". 1(3): 185-195.

Chin-Siang Ang., Nee-Nee Chan., Cheng-Syin Lee. (2018). "Shyness, Loneliness Avoidance, and Internet Addiction: What are the Relationships?". The Journal of Psychology. 152:1, 25-35, DOI: 10.1080/00223980.2017.1399854.

Mariek Vanden Abeele, Scott W., Campbell, Steven Eggermont., Keith Roe. (2014). "Sexting, Mobile Porn Use, and Peer Group Dynamics: Boys' and Girls' Self-Perceived Popularity, Need for Popularity, and Perceived Peer Pressure". Media Psychology. 17:1, 6-33, DOI: 10.1080/15213269.2013.801725.

Susan C, Herring., Sanja Kapidzic. (2015) "Teens, Gender, and self-presentation in social media". International encyclopedia of social and behavioural sciences, second edition. Oxford: Elsevier.

Latef Omotosho Adegboyega. (2019). "influence of social media on sexual behaviour of youth in kwara state, Nigeria: Implications for counselling practice". Canadian journal of family and youth. 11(1): 85-103.

Jae Woong Shim., Bryant M, Paul. (2014). "the role of anonymity in the effects of inadvertent exposure to online pornography among young adult males". Social behaviour and personality. 42(5): 823-834.

Awan HA, Aamir A, Diwan MN, Ullah I, Pereira-Sanchez V, Ramalho R, Orsolini L, de Filippis R, Ojeahere MI, Ransing R, Vadsaria AK and Virani S. (2021). "Internet and Pornography Use During the COVID-19 Pandemic: Presumed Impact and What Can Be Done". Front. Psychiatry. 12: 623508. doi: 10.3389/fpsyt.2021.623508

Mateusz Gola., Carol Lewczuk., Maciej Skorko. (2016). "What matters: Quantity or Quality of pornography use? Psychological and behavioral factors of treatment-seeking for problematic pornography use". Journal of sexual medicine.

Setyawati, R., Hartini, N., & Suryanto. (2020). "The psychological impacts of internet pornography addiction on adolescents". *Humaniora, 11*(3): 235-244. https://doi.org/10.21512/humaniora.v11i3.6682

Magdalena Mattebo, Tanja Tydén, Elisabet Häggström-Nordin, Kent W Nilsson & Margareta Larsson. (2018). "Pornography consumption and psychosomatic and depressive symptoms among Swedish adolescents: a longitudinal study". Upsala Journal of Medical Sciences. 123:4, 237-246, DOI: 10.1080/03009734.2018.1534907.

Suzan M, Doornwaard., Regina J. J. M. van den Eijnden., Laura Baams., Ine Vanwesenbeeck., Tom F. M. ter Bogt1. (2015). "Lower Psychological Well-Being and Excessive Sexual Interest Predict Symptoms of Compulsive Use of Sexually Explicit Internet Material Among Adolescent Boys". J Youth Adolescence. DOI 10.1007/s10964-015-0326-9.

Tracy L, Tylka. (2015). "No harm in lookin, Right? Men's pornography consumption, body image, and well being". Psychology of men and masculinity. 1: 97-107.

Magdalena Mattebo, Margareta Larsson, Tanja Tydén, Tove Olsson, and Elisabet Häggström-Nordin. (2012). "Hercules and Barbie? Reflections on the influence of pornography and its spread in the media and society in groups of adolescents in Sweden". The European Journal of Contraception and Reproductive Health Care. 17: 40–49.

Kaylee Skoda., Cory L, Pederson. (2019). "Size Matters After All: Experimental Evidence that SEM Consumption Influences Genital and Body Esteem in Men". Sage open: 1-11.

Tracy L, Tylka., Ashley M, Kroon Van Diest. (2014). "You Looking at Her Hot Body May Not be ''Cool'' for Me: Integrating Male Partners' Pornography Use into Objectification Theory for Women". Psychology of women Quarterly: 1-18.

Germano Vera Cruz. (2018). "Men's Sexual Sadism towards Women in Mozambique: Influence of Pornography?". Current psychology.

Cooper, A., Delmonico, D. L., Griffin-Shelley, E., & Mathy, R. M. (2004). Online sexual activity: An examination of potentially problematic behaviors. Sexual Addiction and Compulsivity, 11(3), 129-143. https://doi.org/10.1080/10720160490882642.

Jones, W. H., Briggs, S. R., & Smith, T. (1986). Shyness: Conceptualization and measurement. Journal of Personality and Social Psychology, 51.639-629 ،

Leary, M. R. (1986) .Affective and behavioral components of shyness: Implications for theory, measurement, and research. In W. H. Jones, J. M. Cheek & S. R. Briggs (Eds.), Shyness: Perspectives on research and treatment (27-38 .pp). New York, NY: Plenum.

Lateef Omotosho Adegboyega., Victoria Abake Ayoola., Shuaib Muhammed. (2019). Influence of Peer Pressure on Sexual Behavior of Undergraduates in Kwara State. Anatolian Journal of Education: 49-58.

ريما مصباح الفيتوري. (2022). "الأسرة ودورها في التنشئة الاجتماعية للأطفال". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية: 1-8.

American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed.). Arlington: American Psychiatric Publishing.

Natalie Hulme., Colette Hirsch., & Lusia Stopa. (2012) "Images of the Self and Self-Esteem: Do Positive Self-Images Improve Self-Esteem in Social Anxiety?". Cognitive Behaviour Therapy. 41:2, 163-173, DOI: 10.1080/16506073.2012.664557.

Cooper, A., Månsson, S. A., Daneback, K., Tikkanen, R., & Ross, M. W. (2003). Predicting the future of Internet sex: Online sexual activities in Sweden. Sexual and Relationship Therapy, 18(3), 277-291. https://doi.org/10.1080/1468199031000153919.

Ogas, O., & Gaddam, S. (2012). A billion wicked thoughts: What the internet tells us about sex and relationships. New York, NY: Plume.

Wolak, J., Mitchell, K., & Finkelhor, D. (2007). "Unwanted and wanted exposure to online pornography in a national sample of youth Internet users". Pediatrics, 119, 247–257. doi:10.1542/ peds.2006-1891.

Griffiths, M. D., Kuss, D. J., Billieux, J., & Pontes, H. M. (2016). « The evolution of internet addiction: A global perspective". Addictive Behaviors. 53, 193-195. https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2015.11.001

Chelsen, P.O. (2011). An Examination of Internet Pornography Usage Among Male Students at Evangelical Christian Colleges. Desertation submitted to Loyola University Chicago.

Skinner. B. K (2010). Treating Pornography Addiction: The Essential Tool for Recovery: Growth Climate,Inc:Utah.

ANY Mardhatillah, (2017). Youth Pornography Exposure: Addiction Screening Test and Treatment Recommandation. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 7, Issue 8, August 2017 10 ISSN 2250-3153.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.15

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# ابتكار تصاميم زخرفية من بعض الجداريات التقليدية العسيرية (القط العسيري) وتوظيفها في الملابس العصرية

# Creating decorative designs from some traditional Asiri murals (Al-Qatt Al-Asiri) and using them in modern clothes

**إعداد: الباحثة/ حياه بنت ناجي القحطاني**

محاضر، كلية التصاميم والفنون، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية

Email: Totah1982@gmail.com

**الدكتورة/ سناء بنت معروف بخاري**

أستاذ، كلية التصاميم والفنون، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية

Email: sarfa4923@hotmail.com

**الباحثة/ روان بنت عبد الله القحطاني، الباحثة/ ريما بنت فهد البداح، الباحثة/ ساره بنت مزيد البقمي، الباحثة/ عهد بنت علي المشنوي**

طالبات بكالوريوس، كلية التصاميم والفنون، قسم تصميم الأزياء والنسيج، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية

**ملخص الدراسة:**

يهتم البحث بدراسة الزخارف التقليدية الموجودة في الجداريات في منطقة عسير وتحليلها وابتكار زخارف مطوره تنتمي لها ليتم اضافتها على تصاميم معاصرة فيتم الجمع بين التراث بما فيه من ألوان وزخارف يدوية وبين ما يناسبه من أساليب مبتكرة حديثة، كما يهدف البحث الى التعرف على الزخارف التقليدية المنتشرة في الجداريات وتحليلها للوصول الى زخارف مبتكرة يمكن استخدامها في تزين الملابس وتصميم القطع الملبسيه التي تصلح لإضافة الوحدات الزخرفية المبتكرة و تنفيذ بعضها باستخدام الزخارف المقترحة واتبع في هذا البحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي.

وكانت عينة البحث عينة عشوائية من فئة الإناث من عمر الثامنة عشر الى عمر ثلاثين لأنهم أكثر فئة تميل الى كل ما هو جديد وقد بلغ عددهن 55. وقد تعددت أساليب ووسائل جمع المادة العلمية فاشتملت على: الاستبانة، جهاز الحاسب الآلي، الشبكة المعلوماتية (الانترنت)، الكتب، الرسالات. ومن خلال الدراسة والمناقشة، تم الوصول الى النتائج التالية: عبرت نسبة 81,8 % عن رغبتهن في ارتداء الملابس الحديثة المستوحاة من الزخارف التقليدية، فضلت نسبة 45,5% اختيار التطريز اليدوي لزخرفة الملابس التقليدية، اختارت نسبة 49,1%. البلوزة لتزينها بالزخارف التقليدية. ومن توصيات الباحثات: ابتكار زخارف حديثة من الزخارف التقليدية المنتشرة في المنتجات التقليدية العسيرية المختلفة، اجراء الدراسة في باقي مناطق المملكة باستخدام الزخارف التقليدية المنتشرة في تلك المنطقة، الحرص على نشر وعمل تثقيف ملبسي عن الملابس التقليدية وأهمية المحافظة على التراث وحفظه من الاندثار، عمل معرض للزخارف التقليدية الأصلية والنماذج المطورة منها، مع توضيح الخطوات التي مرت بها عملية التطوير لتكون بمثابة المرشد لفن التعامل مع القديم وطريقة تجديده.

**الكلمات المفتاحية:** القط العسيري، جداريات، تقليدية، ابتكار، تصاميم زخرفية، ملابس عصرية

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# Creating decorative designs from some traditional Asiri murals (Al-Qatt Al-Asiri) and using them in modern clothes

## Abstract:

The research is concerned with studying the traditional decorations found in the murals in the Asir region, analyzing them and creating developed decorations that belong to it to be added to contemporary designs, so that the heritage, including its colors and hand ornaments, is combined with what suits it in terms of innovative modern methods, the research also aims to identify the traditional decorations widespread in The murals and their analysis to reach innovative decorations that can be used for decorating clothes and designing clothing pieces that are suitable for adding innovative decorative units and implementing some of them using the suggested decorations. In this research, we followed the descriptive and applied approach. The research sample was a random sample of females from the age of eighteen to the age of thirty, because they are the most inclined towards modernism, the number of participants reached 55. The methods of collecting the scientific material have varied and they include the questionnaire, the computer, the information network (the Internet), books, and letters.

Through the study and discussion, the following results were reached: 81.8% expressed their desire to wear modern clothes inspired by traditional motifs, 45.5% preferred hand embroidery to decorate traditional clothing, 49.1% chose the blouse for decorating with traditional motifs.

Among the researchers 'recommendations were: Creating modern motifs from the traditional motifs spread in various Asir traditional products, Conducting the study in the rest of the Kingdom's regions, using the decorations spread in that region, educating people on traditional clothing and the importance of preserving heritage, Creating an exhibition for the original traditional decorations and the models developed from them, explaining the steps that the development process went through to serve as a guide for the art of dealing with the ancient and ways to renew it.

**Keywords:** Asiri qatt art, innovation, traditional decorations, murals, modern cloth

## 1. مقدمة:

تشهد المملكة تطور تكنولوجي كبير ادى الى نقل الثقافات الغربية للمجتمع وتطبّع كثير من افرادها بهذه الثقافات والتي منها الازياء، وعليه فإن حاجة المجتمع للتمسك بتراثه وتداوله بين الاجيال يتم بالمحافظة على الملابس التراثية والمبادرة في الاقتباس منها وتطويرها حتى لا يؤدي الى اندثارها. وقد ذكر (الأكياني،122،1995) "ان الشخص المبتكر هو الذي يعمل على دراسة التراث جيداً واعادة توظيفه بأسلوب عصري جديد" فحضارة الامم تقاس بتاريخها في الفنون الشعبية والمحافظة عليها يعد من أبرز ما يعبر عن مراحل التاريخ المختلفة التي مرت بها ويوضح عاداتها، وتقاليدها وحياتها الاجتماعية، ففي المملكة العربية السعودية وتحديداً عسير، تميزت ازياء المرأة العسيرية بألوانها الزاهية التي تبرهن على مهارة صانعها، ومن الناحية الزخرفية فقد استخدمت زخرفة الهلال، والنجمة، وهي زخارف شعبية مستوحاة من الزخارف الإسلامية، وقد شملت على الزخارف الهندسية والنباتية، والرمزية،

أيضا تميزت بتحوير عناصر الطبيعة إلى أشكال مجردة وهندسية، كما تميزت أيضًا بالتكرار في الوحدات الزخرفية. كما وضحت (صدقي، 295،1989): ان المرأة البدوية استمدت زخارف أزيائها من البيئة المحيطة بها وشكلتها بشكل زخرفي بسيط لتضعها بمهارة في أشكال زخرفية على جميع أجزاء ملابسها.

وقد اشارت (ميمني،317،1996): الى ان المرأة القروية استلهمت زخارف التطريز المستخدمة في الملابس التقليدية من البيئة المحيطة بها، حيث استخدمت الخطوط المتوازية والمربعات والمستطيلات والمثلثات وهي توحي بشكل المنازل الصغيرة والجبال "، ومن اهم عناصر الهوية في اي مكان هو وجود زي خاص يعبر عن هذه المنطقة تعبر عن تراثهم وألوانهم وفنونهم الشعبية.

وعليه فقد أدرجت اليونسكو فن القط العسيري السعودي في قائمة التراث الثقافي غير المادي، فهو فن من فنون النقش والزخرفة التقليديّة على جدران المنازل برعت فيه نساء منطقة عسير، وهو عنصر أساسي في هوية المنطقة، وتؤدي المجتمعات والمنظمات غير الحكومية والأفراد دوراً رئيسياً في صون وتعزيز ونقل المعارف والمهارات لتأصيل الفنون التراثية واحياؤها ليكون لهذه الفنون مستقبل مزهر وصمود قوي في زمن العولمة والتطور التكنولوجي الذي طال كل شيء حتى الملابس.

فمن الواجب المبادرة للمحافظة على المظهر التقليدي للأزياء بالاقتباس من التراث وتطويره حتى لا يؤدي الى اندثاره، ففي عسير تميزت ازياء المرأة العسيرية بألوانها الزاهية التي تبرهن على مهارة صانعها، ومن الناحية الزخرفية فقد استوحت المرأة العسيرية زخرفة ازياءها من البيئة المحيطة بها وبعضها مستوحاة من الزخارف الإسلامية وقد شملت على الزخارف الهندسية والنباتية والرمزية.

ومن الملاحظ ان الجيل الحالي قد ابتعد عن الاهتمام بارتداء الملابس التقليدية وذلك بسبب تأثير الملابس الغربية عليهم، ونتيجة لقلة الايدي العاملة المتخصصة في التطريز اليدوي الجنوبي وذلك بسبب وفاة صنّاعها وعدم وجود أماكن متخصصة لتعليم ونشر هذا الفن. من هذا المنطلق، تتضح مشكلة البحث في ضرورة تحليل الزخارف التقليدية العسيرية الجدارية والعمل على تطويرها واستخدامها في عمل تصميمات زخرفية حديثة يمكن تزيين الملابس العصرية بها، وسوف يتبع البحث المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، وعينة البحث ستكون عشوائية بسيطة من فئة الاناث من عمر الثامنة عشر فما فوق لأنهن أكثر فئة تميل الى كل ما هو جديد.

### 1.1. مشكلة البحث:

ان من الملاحظ ان الجيل الحالي ابتعد عن التوجه لارتداء الملابس التقليدية وذلك بسبب تأثير الملابس الغربية عليهم وقلة الايدي العاملة المتقنة للتطريز الجنوبي وذلك بسبب وفاة صناعها وعدم وجود اماكن متخصصة لتعليم ونشر هذا الفن.

### 2.1. التساؤلات: أهم التساؤلات التي تناولها البحث ما يلي:

1- ما طرق الحصول على الملابس التقليدية لدى عينة الدراسة؟
2- ما الأقمشة المفضلة لدى عينة البحث عند اختيار الملابس التقليدية؟
3- ما الطرق المفضلة لدى عينة البحث عند زخرفة الملابس التقليدية؟
4- ما القطع المفضلة لدى عينة البحث لتوزيع الزخارف التقليدية؟
5- ما الأماكن المفضلة لدى عينة البحث لوضع الزخرفة التقليدية في القطعة الملبسيه؟
6- ما الزخارف المستخدمة في المنتجات التقليدية الموجودة في الجداريات؟
7- ما إمكانية الاستفادة من الزخارف التقليدية في ابتكار تصميمات زخرفية حديثة؟

### 3.1. الأهداف

1- استطلاع رأي عينة البحث عن مدى مفهومهن للملابس التقليدية وطرق واوقات ارتداءهن لها وموافقتهن لوضع زخارف تقليديه في ملابسهن العصرية.
2- التعرف على الزخارف المنتشرة في الجداريات التقليدية في منطقة عسير.
3- تحليل الزخارف الشعبية المختلفة والوصول الى زخارف مبتكرة يمكن استخدامها في تزين الملابس.
4- تحديد القطع الملبسيه الجاهزة التي تصلح لإضافة الوحدات الزخرفية المبتكرة.
5- تنفيذ قطع ملبسيه باستخدام الزخارف المقترحة.

### 4.1. أهمية البحث:

1- تفيد نتائج هذه الدراسة في إحياء التراث كي يستفيد منها المهتمين بأنواع الزخارف العسيرية في جنوب المملكة.

2- إظهار القيم الجمالية في الزخارف العسيرية بأتباع أساليب الاقتباس من تحرير وتبسيط وحذف واضافه والتكرار والدمج والاستفادة منها في إعادة توزيعها بطريقة مبتكرة لتزين الملابس.

### 5.1. المصطلحات:

**الابتكار:**

ذكر عبد الغفار، عبد السلام (1427) نقلاً عن (Amabile,2011) ان الابتكار عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة.

وقد عرف (بدوى،2011) الإبداع والابتكار معاً بكتابه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنهما درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الاتجاه الأصلي والانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية.

**الوظيفة:**

ذكرت الشهري، ليلى (1427) نقلاً عن (شوقي،1998) يحقق الشكل المبتكر الغرض منه فكثير من الأشياء المصنوعة تصمم لخدمة وظيفة خاصة، وباختلاف الوظيفة تختلف الخامة ويختلف الشكل.

**تصاميم:**

ذكرت (ليلى،1427) نقلا عن (شوقي،1998) ان التصميم تلك العملية الكاملة لتخطيط شكل شيء ما، وإنشاءه بطريقة مرضية من الناحية الوظيفية والنفعية بالإضافة إلى أنها تجلب السرور إلى النفس ويقصد به في هذا البحث هو: تصميم زخارف حديثة مقتبسه من زخارف الجداريات العسيرية وتحليلها بما يتناسب مع العصر الحديث بأتباع أساليب الاقتباس من تحرير وتبسيط وحذف واضافه.

**الزخرفة:**

ذكرت الشهري، ليلى (1427) نقلا عن عفيفي (1997) أن الزخرفة من أهم الفنون التشكيلية وأعظمها أثر في إكساب معظم المنتجات الحرفية وغيرها من مختلف الصناعات قيما جمالية جذابة إلى جانب أهدافها النفعية والزخرفة ليست تسجيلاً للطبيعة ولكنها تطويراً وتعبيراً عنها.

**جداريات:**

ذكر الزهراني، ياسر(2015) ما تعنيه كلمة جدار فهي تعني الحائط وهكذا بصورته المعهودة وطبيعته الصماء الخالية من أية إضافة اما كلمة الجداريات بإضافة الياء والتاء توحي لنا بوجود عامل خارجي مؤثر قد أضيف بالفعل ليغير من طبيعة الجدار ويحوله إلى قيمة فنيه وجمالية لا يستهان بها فقد تعني الجدارية رسوم أو نقوش جدارية أو تصاوير جدارية.

**تقليديه:**

ذكرت البسام نقلاً عن هولتكريس (1985) ان التقليدية هي الاقتصار العاطفي على التراث او الاستعداد للولاء للتراث وخاصه المعتقدات التقليدية ولذلك نطلق عبارة الالتزام على ذلك الموقف الروحي الفكري عند الانسان الذي يعد أي مظهر من مظاهر التراث قديماً.

**منطقة عسير:**

ذكرت الشهري، ليلى نقلاً عن رسلان (1983) يطلق اسم عسير على مجموعة جبال شامخة مترامية الأطراف تتخللها أودية وشعاب وعرة المسالك، تقع في الجنوب الغربي من المملكة العربية السعودية، وهي تمتد من بلاد بني شهر وبني عمر شمالاً إلى ظهران بنجران جنوباً

**الملابس العصرية:**

ذكرت الشهري (1427) نقلاً عن أحمد (2003) أن عصرنة التراث لا تعني تخليد التراث ولا أن نعود بحاضرنا ومستقبلنا فنصبهما في قوالب الأمس البعيد، ولكنها أن نبصر جذور غدنا الذي نريده مشرقاً في الصفحات المشرقة من التراث وبذلك يصبح تراثنا طاقة فاعلة وروحاً سارية في ضمير الأمة وعقلها.

وهنا الملابس العصرية وهي جمع ملبس ويقصد بها ما يلبسه الإنسان على جسده بالأخذ على عادات العصر وتقاليده، منسوب الى أزياء هذا العصر وحسب تطور زمنها وبذلك يتم الجمع بين التراث والعصر الجديد من خلال أخذ الزخارف التقليدية وتطبيقها على الملابس العصرية.

## 2. منهجية الدراسة:

### 1.2. منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي للحصول على المعلومات الخاصة بالزخارف الجدارية وتطبيقها على القطع الملبسيه.

### 2.2. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإناث من سن الثامن عشر الى الثلاثون سنة لجميع طبقات المجتمع.

### 3.2. عينة البحث:

كانت عينة البحث عينة عشوائية من فئة الإناث من عمر الثامنة عشر الى عمر ثلاثين لأنهم أكثر فئة تميل الى كل ماهر جديد وقد بلغهن عدد العينة 55 فرد تم تقسيمهن كالتالي:

| العمر | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| **21-18** | 16 | %29.90 |
| **أكبر من 21 الى 25** | 11 | %20 |
| **أكبر من 25 الى 29** | 16 | %29.90 |
| **أكبر من 29 فما فوق** | 11 | %20 |
| **المجموع** | 55 | %100 |

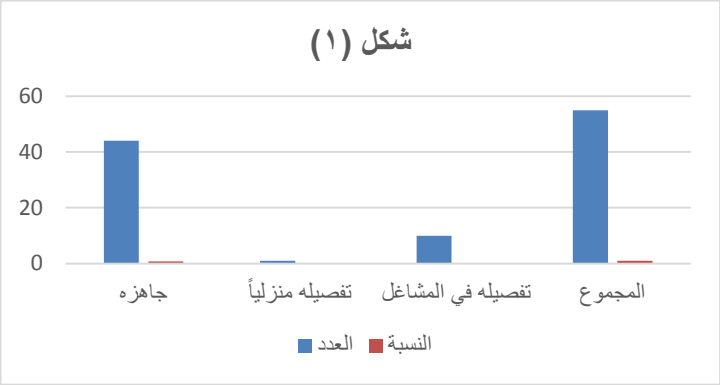
### 4.2. أدوات البحث:

أدوات البحث العلمي هي وسيلة لجمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدام منهج معيّن أو أكثر ومن هذه الأدوات نجد " الاستبيان " الذي يعتبر شائع الاستعمال في العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة وعلوم الإعلام والاتصال خاصة، ويستخدم في الحصول على معلومات وبيانات وحقائق غير معروفة
سواء لدى الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان ولا نستطيع الحصول على هذه المعلومات بواسطة أداة أخرى.

## 3. النتائج والتوصيات:

**جدول (1): عينة البحث وفقا لمعرفتهم طرق الحصول على الملابس التقليدية:**

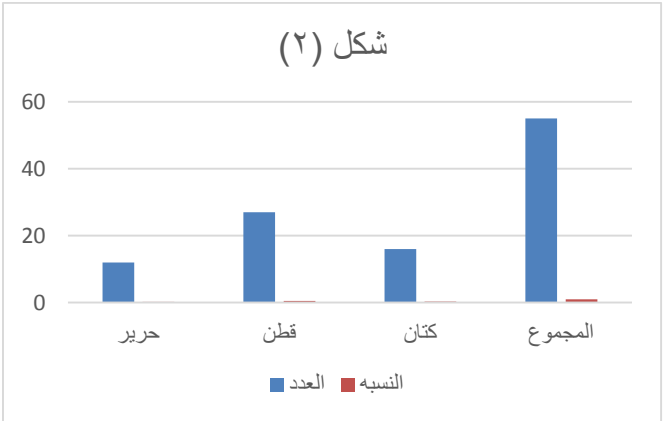
| طرق الحصول على الملابس التقليدية | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| جاهزة | 44 | %80 |
| تفصيله منزلياً | 1 | %1.8 |
| تفصيله في المشاغل | 10 | %18.2 |
| المجموع | 55 | %100 |




يتبين من الجدول والشكل (1) ان نسبة الحصول على الملابس التقليدية جاهزة أكبر في عينة البحث حيث بلغت 80% وبعد ذلك طريقة الحصول عليها منزليا بنسبة بلغت 1.8% ومتوسط النسبة كان عن طريق الحصول عليها عن طريق تفصيلها في المشاغل بنسبة 18.2%، وبذلك تمت الإجابة على التساؤل الذي ينص على ما طرق الحصول على الملابس التقليدية لدى عينة البحث.

**جدول (2): توزيع عينة البحث وفقا لمعرفتهم الأقمشة التي يفضلونها**

| الأقمشة المفضلة عند اختيار القطعة الملبسيه | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| حرير | 12 | %21.8 |
| قطن | 27 | %49.1 |
| كتان | 16 | %29.1 |
| المجموع | 55 | %100 |

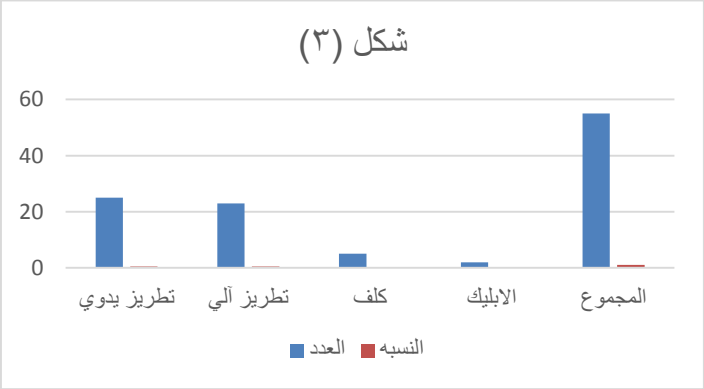


يتبين من الجدول والشكل (2) ان نسبة الأقمشة المفضلة لدى عينة البحث هي كانت اختيار قماش الحرير بنسبة 21.8%، ومن ثم قماش القطن هي أكبر نسبة حيث بلغت 49.1% ومتوسط النسبة كان المفضل قماش الكتان فلقد بلغت نسبته 29.1%

وبذلك تمت الإجابة على التساؤل الذي ينص على: ما الأقمشة المفضلة لديك عند اختيار ملابسك؟

**جدول (3): عينة البحث وفقا لمعرفة الطرق المفضلة في زخرفة الملابس التقليدية**

| الطرق المفضلة في زخرفة الملابس التقليدية | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| تطريز يدوي | 25 | %45.5 |
| تطريز آلي | 23 | %41.8 |
| كلف | 5 | %9.1 |
| الابليك | 2 | %3.6 |
| المجموع | **55** | **%100** |

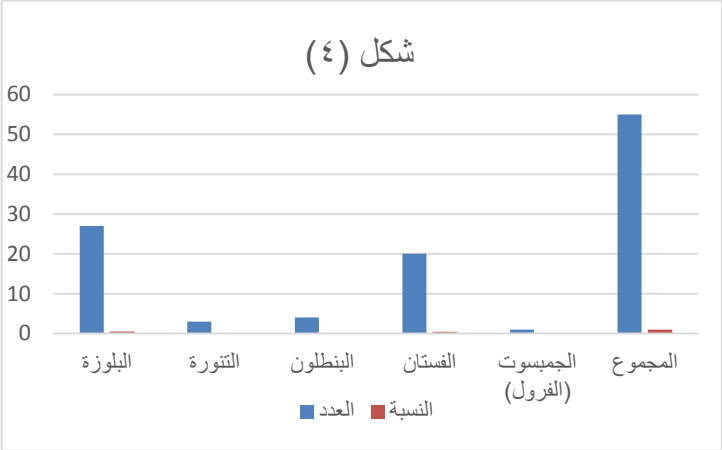



يتبين من الجدول والشكل (3) ان نسبة الطرق المفضلة في زخرفة الملابس التقليدية عن طريق التطريز اليدوي أكبر في عينة البحث حيث بلغت 45.5% ومتوسط النسبة كان عن طريق التطريز الآلي بنسبة 41.8% بينما الحصول عليها عن طريق الكلف تبلغ متوسط النسبة 9.1% وكانت عن طريق استخدام الأبليك فلقد بلغت نسبتها 3.6%

وبذلك تمت الإجابة على التساؤل الذي ينص على ما الطريقة المناسبة لديك في زخرفة الملابس التقليدية؟

**جدول (4): توزيع عينة البحث وفقا لمعرفة الأماكن المفضلة لوضع الزخارف التقليدية**

| تفضلين وضع الزخارف في: | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| البلوزة | 27 | %49.1 |
| التنورة | 3 | %5.5 |
| البنطلون | 4 | %7.2 |
| الفستان | 20 | %36.4 |
| الجمبسوت (الفرول) | 1 | %1.8 |
| **المجموع** | **55** | **%100** |

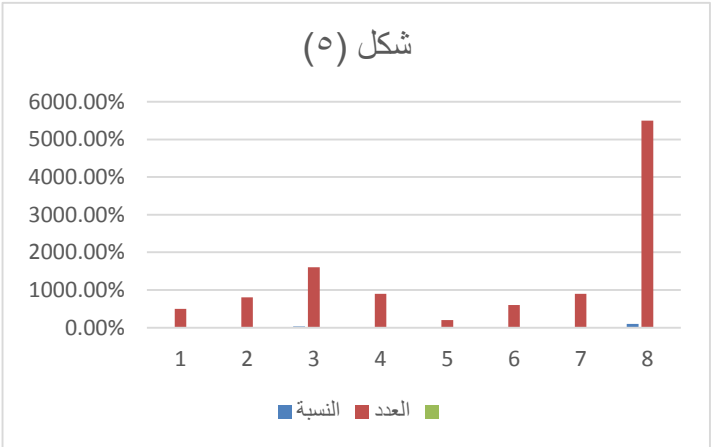



يتبين من الجدول والشكل (4) ان نسبة الأماكن المفضلة لوضع الزخارف التقليدية في البلوزة أكبر في عينة البحث حيث بلغت 49.1% ونسبة وضعها في التنورة بلغت نسبة 5.5% ومن ثم وضعها في البنطلون بلغت نسبته 7.3% ومتوسط النسبة كان وضعها في الفستان بنسبة بلغت 36.4% بينما وضعها في الجمبسوت كان الاقل بنسبة بلغت 1.8%

وبذلك تمت الإجابة على التساؤل الذي ينص على ما القطع المفضلة لديك لتوزيع الزخارف التقليدية؟

**جدول (5): عينة البحث وفقا لمعرفة اماكن وضع الزخارف التقليدية**

| اماكن وضع الزخارف التقليدية | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| كمر التنورة | 5 | %9.1 |
| خط ذيل التنور | 8 | %14.5 |
| في جانبين اليد | 16 | %29.1 |
| الاسورة | 9 | %16.4 |
| المرد | 2 | %10.9 |
| فتحة الرقبة | 6 | %3.6 |
| اعلى الصدر | 9 | %16.4 |
| **المجموع** | **55** | **%100** |



يتبين من الجدول والشكل (5) ان نسبة الأماكن المفضلة لوضع الزخارف التقليدية في كمر التنورة في عينة البحث بلغت 9.1% ونسبة وضعها في خط ذيل التنورة بلغت نسبة 14.5% ومن ثم وضعها في جانبين اليد بلغت نسبته 29.1% ووضعها في الإسورة بلغت نسبتها 16.4% ومن ثم المرد نسبة وضعها بلغت 10.9% وبعدها ذلك فتحة الرقبة بلغت نسبة 3.6% ثم بلغت نسبة أعلى الصدر نسبة تبلغ 16.4%

وبذلك تمت الإجابة على التساؤل الذي ينص على ما الأماكن المفضلة لديك لوضع الزخرفة التقليدية في القطعة؟

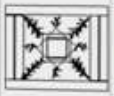
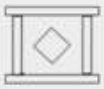
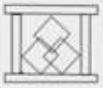
## الجزء التطبيقي:

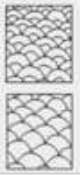
### التعرف على الزخارف المنتشرة في الجداريات التقليدية في عسير

**التجربة الاولى:**

تحليل الزخارف وذلك من خلال اختيار الزخرفة من أحد المنتجات التقليدية ومن ثم العمل على اختيار جزء من المنتج وتحليله من خلال الإضافة أو الحذف او الدمج مع وحدة أخرى أو من خلال التكرار والتراكب.

**التحليل:**

| الصوره | الجزء الذي تم العمل عليه واختياره | التصميم 1 حذف | التصميم 2 اضافة | التصميم 3 حذف - اضافة | التصميم 4 دمج مع وحدة ثانية | التصميم 5 تكرار او تراكب | وصف الزخارف |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| |  |  |  | | | | الزخارف عباره عن مجموعه من الاشكال الهندسيه التي تشكل معا جمال زخرفي صيري يحتوي على المستطيل والمربع والمعين كما يوجد عنصر نباتي وهو شكل الغصن |
| | | | | | | | الزخارف عباره عن مجموعة دوائر ومثلثات بداخلها ومستطيل من الوسط وكانه يقسم الشكل الى نصفين |

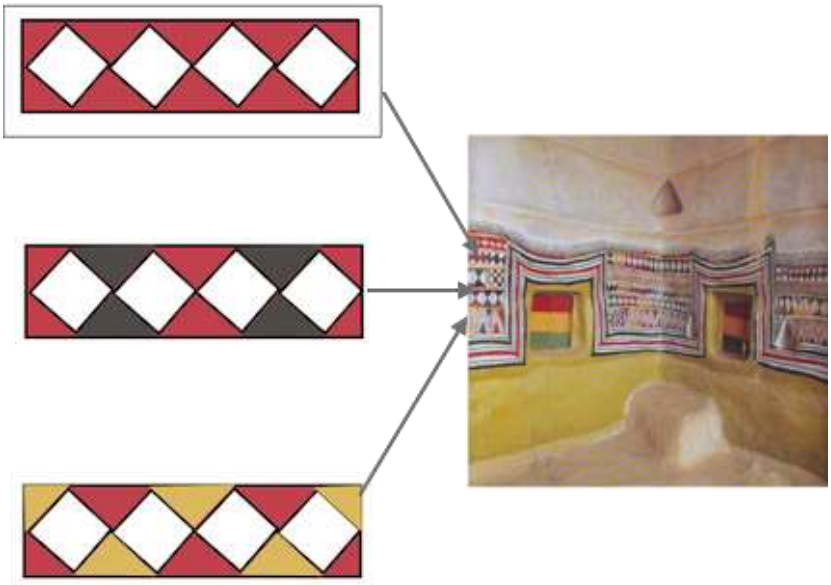
| الصوره | الجزء الذي تم العمل عليه واختياره | التصميم 1 حذف | التصميم 2 اضافة | التصميم 3 حذف - اضافة | التصميم 4 دمج مع وحدة ثانية | التصميم 5 تكرار او تراكب | وصف الزخارف |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | |  | | | | | عباره عن تكرار نصف دائره مختلفة المقاسات ومن خلالها قمت بتكوين زخرفي بطريقة التكرار والدمج |
| | | | | | | | الزخارف عباره عن مجموعةخطوط مستقيمه ومنحنيه تشكل اشكال مستطيلات وبطريقة التكرار والدمج شكلة اشكال اكثر تماسك وثبات في الخطوط |

**التجربة الثانية:**

تم جمع بعض من الزخارف من المنتجات التقليدية والجداريات واختيار جدارية ومن ثم تحليلها وتركيبها عن طريق التطريز أو الأبليك وبعد العمل على التجربة الأولى وتحليلها تم الاعتماد على التجربة الثانية.

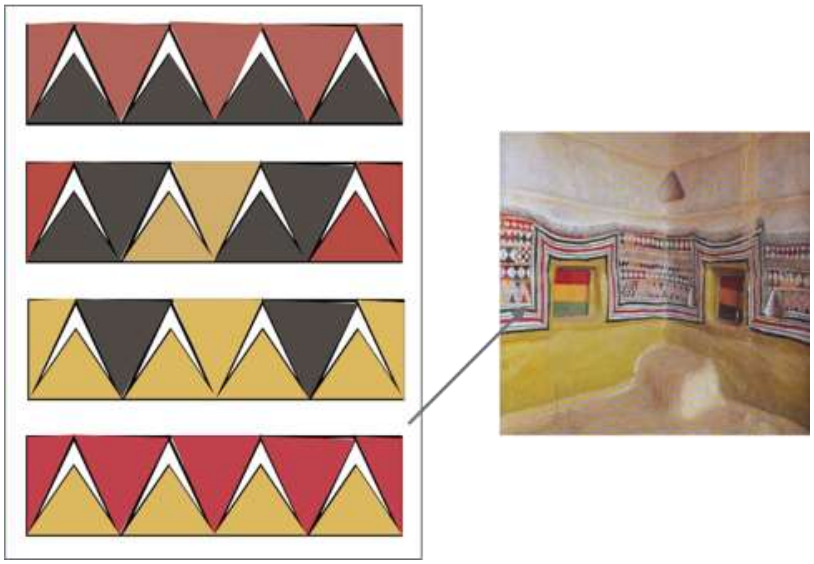
**(1) صورة للجدارية التي تم التحليل منها للوحدات الزخرفي**

تحليل الصورة الأول



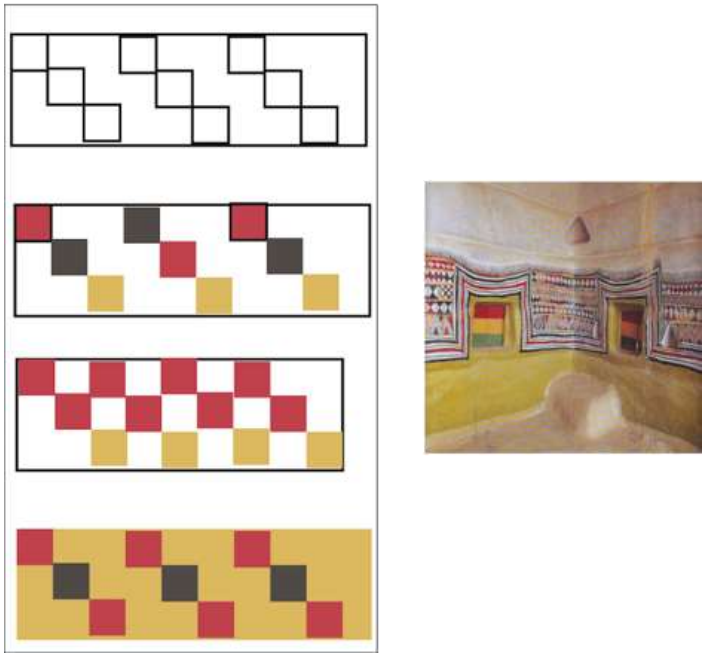
(2)

تحليل الصورة الثاني



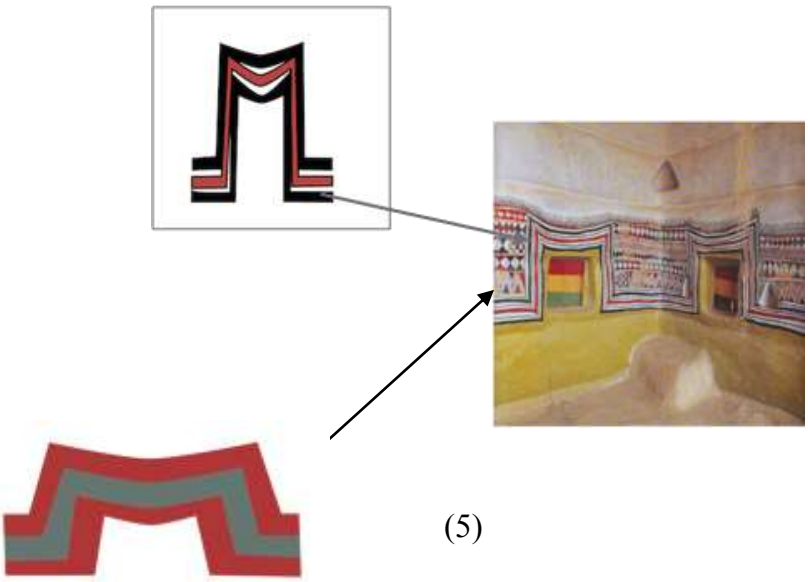
(3)

**تحليل الصورة الثالث**



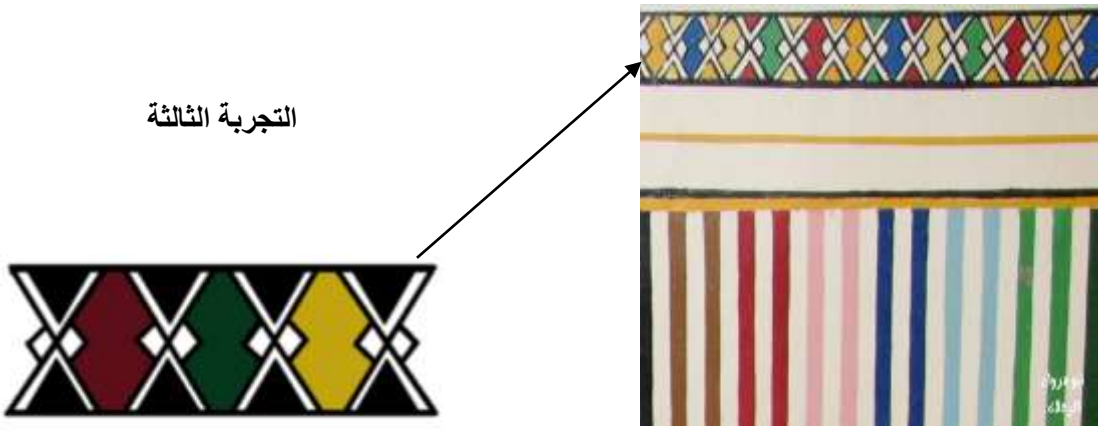
(4)

**تحليل الصورة الرابع**



(5)

التجربة الثالثة



(6)

| | |
|---|---|
| (٧)<br> | **وصف التصميم:**<br>بنطلون باتساع خفيف ووجود<br>كشكشة بالجزء السفلي للبنطلون<br>توظيف الزخرفة:<br>على جانبي البنطلون<br>وصف القماش:<br>قماش كتان مقلم بلون<br>رصاصي |
| (8)<br> | **وصف التصميم:**<br>عبارة عن فستان من قماش الكريب<br>ذو حردة رقبة مستديره واكمام طويله وقصة وسط<br>وحزام وقصة كلوش.<br>تم توظيف الزخارف بشكل جمالي على منطقة حردة<br>الرقبة والأسورة وذيل الفستان. |

| | |
|---|---|
| **وصف التصميم:**<br>بنطلون واسع من الأعلى للأسفل<br>وطوله إلى أعلى القدم<br><br>**توظيف الزخرفة**<br>على جانبي البنطلون من اعلاه<br>لأسفله<br>**وصف القماش**<br>قماش طبي يتميز بنعومته | (9)<br> |
| **وصف التصميم:**<br>معطف مستقيم بكول تايير يصل<br>طوله إلى الركب بلون اخضر فاتح<br>تم توظيف الزخرفة على الأجناب من<br>الجزء السفلي | (10)<br> |

| | |
|---|---|
| **وصف التصميم:**<br><br>قميص بياقة مكسم من الأعلى إلى الخصر<br>ومن ثم يتسع تدريجياً، بلون أبيض<br>تم توظيف الزخرفة على جانبي القميص. | <br>(11) |
| **وصف التصميم:**<br><br>عبارة عن بنطال من القطن،<br>باللون الأبيض مضاف عليه<br>قصة متصلة بالكمر.<br>وتم توظيف الوحدة الزخرفية على الكمر. | (12)<br> |

| | |
|---|---|
| **وصف التصميم:**<br><br>عبارة عن فستان من قماش التفته المطفي ذو حردة رقبة مستديره وقصة على محيط الوسط والجزء الاسفل عبارة عن كسرات.<br>تم توظيف الوحدة الزخرفية على منطقة الوسط. | |
| **وصف التصميم:**<br><br>عبارة عن تنورة قوديهات بالإضافة الى كمر من نفس اللون، وهو الأسود.<br>من قماش<br>تم توظيف الوحدة الزخرفية على ذيل التنورة بشكل متناسق. | |

| | |
|---|---|
| **وصف التصميم:**<br>عبارة عن بنطلون من اللون البيج.<br>والقماش الحرير. بالإضافة الى قطعه اضافيه على كل من الجانبين متصلة من الكمر الى ذيل البنطلون.<br>تم توظيف الوحدة الزخرفية على القطعة لكل الجنبين على منطقة الأرداف. | |
| **وصف الموديل:**<br>عبارة عن بنطلون باللون الاسود من قماش القطن وعلى الجوانب خط باللون الابيض وزخرفة عسيريه بالطول | |
| **وصف الموديل:**<br>بلوزه ذات اكمام طويله<br>توصيف الزخرفة:<br>في وسط البلوزة من اعلى<br>وعلى الإسورة.<br>وصف القماش:<br>قماش قطن مع جلد | |

| | |
|---|---|
| **وصف الموديل:**<br>عبارة عن بلوزه باللون الاسود من قماش القطن وعلى الإسورة ثلاث خطوط باللون الاصفر والاحمر والاخضر وأسفل البلوزة زخرفه عسيريه | |
| **وصف الموديل:**<br>عبارة عن قميص اللون الاسود من قماش الشيفون ومضاف على المرد الازارير ومرد الجيب وحدات زخرفيه | |
| **وصف التصميم:**<br>فستان قصير بأكمام طويلة يحتوي الجزء السفلي على كلوش<br>توظيف الزخرفة:<br>على حردة الرقبة ونهاية الطرف للأكمام<br>وصف القماش:<br>قماش تريكو يتميز بالدفء | |

| | |
|---|---|
| **وصف الموديل:**<br><br>عبارة عن بنطلون من اللون الاسود ومتسع من قماش الحرير الطبيعي<br>مضاف اليه وحدات زخرفيه على الكمر | |
| **وصف الموديل:**<br><br>عبارة عن بنطلون رياضي باللون الاسود من قماش الاسترتش وعلى الجوانب ثلاث خطوط باللون الاصفر والاحمر والاخضر | |

| | |
|---|---|
| **وصف الموديل:**<br>عبارة عن بلوزه باللون الاسود من قماش الاسترتش<br>من الاعلى قماش مثلثات | |

## التوصيات:

من خلال ما تقدم عرضه من دراسة ابتكار تصاميم زخرفية من بعض المنتجات التقليدية العسيرية وبعد تحليل النتائج ومناقشتها تم عرض بعض التوصيات من الباحثات التي توصلوا لها:

1/ ابتكار زخارف حديثة من الزخارف التقليدية المنتشرة في المنتجات التقليدية العسيرية المختلفة

2/ أجراء الدراسة في باقي مناطق المملكة باستخدام الزخارف المنتشرة في تلك المنطقة.

3/ نشر وعمل تثقيف ملبسي عن الملابس التقليدية وأهمية المحافظة على التراث وحفظه من الاندثار

4/ عمل معرض للزخارف التقليدية الأصلية والنماذج المطورة منها مع توضيح الخطوات التي مرت بها عملية التطوير لتكون بمثابة المرشد لفن التعامل مع القديم وطريقة تجديده.

## المراجع:

- السيد، سميرة، (1993م). علم اجتماع التربية. القاهرة، دار الفكر العربي.
- الشهري، ليلى. (د.ت). توظيف زخارف وأساليب تطريز الملابس التقليدية في المملكة العربية السعودية في ابتكار تذكارات سياحية.
- الشهري، ليلى. (1427هـ). الملابس والمنتجات التقليدية وزخارفها في منطقة عسير.

- العجاجي، تهاني. (1426هـ). ملابس النساء التقليدية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية.
- العجاجي، تهاني بنت ناصر. (2013). العقل، وسميه بنت عبد الرحمن. إثراء موضات الازياء الحديثة بالأقمشة التقليدية. international Islamic Marketing Association .
- العشيوي، وسمية. (1420هـ). عناصر التراث بالمملكة العربية السعودية كمصدر لرؤية لابتكار تصميمات معاصرة.
- عفيفي، فوزي. (1997م). نشأة الزخرفة وقيمتها ومجالاتها. (الطبعة الأولى) القاهرة: دار الكتاب العربي.
- الغامدي، سميرة. (1432هـ). العلاقة بين اسلوب تصميم الازياء وتنمية المهارات الابتكارية.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.16

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# بعض المعيقات الإبستمولوجية للثقافة العربية في مواجهة الدرس اللساني المعاصر

# Some Epistemological Obstacles of the Arabic Culture in the Face of Contemporary Linguistic Study

**إعداد الدكتور/ سالم الرامي**

أستاذ مؤهّل، الكلية متعدّدة التخصصات بأسفي، جامعة القاضي عياض، المملكة المغربية

Email: s.rami@uca.ac.ma

**الملخّص:**

من خلال هذا المقال المعنون بـ "بعض المعيقات الإبستمولوجية للثقافة العربية في مواجهة الدرس اللساني المعاصر"، يتم التركيز على التحديات التي تواجه الطّلبة في ميدان اللغويات عند تناولهم تحصيل المعرفة المتعلّقة بالدراسات اللغوية المعاصرة ضمن إطار الثقافة العربية.

نتناول في مرحلة أولى بُعْد خصائص وقيم الثقافة العربية استنادا إلى دراسات سابقة تعود للباحث محمد عابد الجابري، ثم في مرحلة ثانية نستعرض بُعْد خصائص الممارسة العلمية اللغوية المعاصرة من خلال عرض مختلف النظريات اللسانية المعاصرة. بالنّظر إلى البعدين المذكورين، نتناول بعض الصعوبات الإبستمولوجية المعاشة ميدانيا والتي نُؤَوِّلُ مَرَدَّها إلى الثقافة العربية أو لطبيعة النّظام التعليمي أو هما معا. وبعد طرح كلّ صعوبة، نشير لاختلاف النظريات والمناهج التي تستخدم في الدراسات الغربية مقارنة بالمنهج الذي يستخدمه ذوو الخلفية العربية.

من ثم، يناقش المقال كيف يمكن أن تؤثر هذه المعيقات على فهم وتحليل الظواهر اللغوية في الثقافة العربية، موضحًا أنه قد يكون من الصعب العثور على توازن بين الحفاظ على تقاليد ومفاهيم الثقافة العربية وبين الاستفادة من النظريات والتقنيات الحديثة في ميدان اللغويات في المحيط الجامعي كما هو اليوم بالمجال الجغرافي العربي.

وفي ختام المقال، نشدد على ضرورة التفكير في طرق جديدة لدمج الدراسات اللغوية المعاصرة في الثقافة العربية، من خلال التركيز على البحث المشترك والتعاون بين الباحثين من مختلف التوجّهات والخلفيات، لتحقيق تقدم مستمر في هذا الميدان الهام والمتجدد بشكل مستمر.

هذا المقال، بالتالي، يمثل دعوة لتبني توجّه منفتح في الدّرس اللغوي، مع التأكيد على أهمية التحليل النقدي للمفاهيم والمناهج الحالية، والسعي نحو تطوير مناهج تعليمية وأساليب جديدة تتناسب مع الخصوصية الثقافية للمجتمع العربي.

**الكلمات الافتتاحية:** الإبستمولوجيا، الثقافة العربية، النظرية اللسانية، الافتراض، الاعتقاد، التراث النحوي العربي.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# Some Epistemological Obstacles of the Arabic Culture in the Face of Contemporary Linguistic Study

**Dr. Salim Rami**

Habilitated Professor in Computational Linguistics, Multidisciplinary Faculty of Safi - Qadi Ayyad University - Morocco

## Abstract:

In the article "Some Epistemological Obstacles of the Arabic Culture in the Face of Contemporary Linguistic Study", attention is directed towards the obstacles linguistics students face in the Arabic context. Initially, the study explores the distinctive characteristics and values of the Arabic culture, drawing on Mohammed Abed Al-Jabri's previous research.

The discussion then transitions into a rigorous analysis of modern linguistic practices, highlighting various contemporary linguistic theories. This evaluation forms the foundation to address the epistemological challenges inherent in this field, which are fundamentally rooted in either the Arabic culture, the existing educational framework, or a combination of both. This segment elucidates the disparities in theories and methodologies adopted in Western studies compared to those utilized by individuals with an Arabic background.

Moreover, the article outlines the possible impacts of these barriers on the understanding and investigation of linguistic phenomena within the Arab society. It emphasizes the complexity of establishing a harmonious equilibrium between preserving the Araboic cultural traditions and capitalizing on the developments in modern linguistic theories and techniques prevalent in the current academic domain in the Arabic region.

In conclusion, the article accentuates the necessity of creating novel avenues to incorporate Arabic culture into contemporary linguistic studies. It advocates enhancing collaboration and synergy amongst researchers of various backgrounds, aiming to stimulate continuous growth in this vibrant field. Ultimately, the piece urges an open stance towards linguistic research, emphasizing the critical assessment of existing theories and methodologies, and encouraging the progression of educational strategies that align with the distinct cultural nuances of the Arabic community.

**Keywords:** Epistemology, Arabic Culture, Linguistic Theory, Hypothesis, Belief, Arabic Grammatical Heritage.

## 1. مقدمة

### 1.1. الأهداف والأهمية

يهدف هذا البحث إلى فحص وتحليل بعض المعيقات الإبستمولوجية التي تواجه الثقافة العربية في مواجهة الدّرس اللساني المعاصر*. يتضمن البحث العوامل التي تسهم في هذه المعيقات، وتقييم كيفية تأثيرها على التفكير العلمي والثقافي في العالم العربي. وتكمن أهمية هذا البحث في فهم القوى والعوامل التي تؤثر على تقدم وتطور اللسانيات في محيط الثقافة العربية. من خلال التحليل الدقيق لتحديد العوائق التي قد تحول دون الابتكار والتفكير النقدي في هذا المجال. إلى جانب ذلك، يُظهر البحث كيفية تأثير هذه المعيقات على ممارسة تحصيل المعرفة اللسانية وبالتالي ممارسة البحث والتعليم في إطارها، وكذلك على الفهم الثقافي والاجتماعي للغة.

إنّ البعد التجريبي لهذا البحث مستمدّ من التجربة الشخصية المعاشة لكاتبه بصفته مدرّسا للسانيات بجامعة القاضي عياض المغربية**.

وفي الختام، يمكن لهذا البحث أن يسهم في تشكيل استراتيجيات وسياسات فعّالة تسعى إلى التغلب على هذه المعيقات وتعزيز اللسانيات كعلم مؤثّر في محيط الثقافة العربية، مما يسهم في تقدم الدّرس اللغوي والثقافة على حد سواء.

### 2.1. نطاق البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض المعيقات الإبستمولوجية التي تواجه الثقافة العربية في تناولها للسانيات المعاصرة. بالنظّر إلى البعد التطوري التاريخي للسانيات في العالم العربي، وكيف تشكلت أسس ثقافة عربية أثّرت على المجال المعرفي اللغوي من جهة. وكذلك بالنّظر إلى طبيعة المفاهيم الإبستمولوجية التي أسّست الفكر العربي من جهة أخرى، وكيف تؤثر على كيفية تحصيل المعرفة اللسانية، وكذلك على الفهم الثقافي والاجتماعي للغة.

يقتصر نطاق البحث على الثقافة العربية، مع التركيز على الدول التي تعبر عن هذه الثقافة بشكل كبير. يتضمن البحث أيضًا عرضا للأدبيات ذات الصلة.

### 3.1. الأسئلة البحثية

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسئلة البحثية التي تهدف إلى الكشف عن بعض المعيقات الإبستمولوجية للثقافة العربية في تناولها للسانيات المعاصرة. تشمل هذه الأسئلة:

ما هو دور الثقافة العربية في تطوير وتكوين اللسانيات؟ يركز هذا السؤال على فهم كيف تؤثر الثقافة العربية في تكوين وتطوير اللسانيات كعلم.

ما هي المعيقات الإبستمولوجية التي تواجه اللسانيات المعاصرة في العالم العربي؟ يهدف هذا السؤال إلى تحليل المعيقات والتحديات التي تعترض تحصيل المعرفة اللسانية.

---

*تجدر الإشارة، إلى أنّ الدراسة المقدّمة هنا، تعكس تجربة جدّ شخصية منحصرة زمانا ومكانا. وبالتالي، لا يمكن اعتبار ما أسفرت عنه بمثابة مستنتجات يمكن تعميمها. علما أنّ إصدار مستنتجات عامّة يقتضي القيام بدراسات مؤسّساتية موسّعة.

**للاطّلاع على المضامين وأساليب التقييم المعتمدة تجريبيا، يُرجى الولوج للرابط:

www.salimrami.com

كيف تتجلى هذه المعيقات في سياقات محددة وأمثلة عملية؟ يركز هذا السؤال على استخدام دراسات الحالة لفهم كيفية تجلي المعيقات في سياقات محددة.

ما هي التأثيرات الطويلة الأمد لهذه المعيقات على البحث والممارسة في مجال اللسانيات؟ يبحث هذا السؤال في كيفية تأثير هذه المعيقات على مستقبل اللسانيات في الثقافة العربية.

إجمالاً، توجه هذه الأسئلة البحثية نحو استكشاف عميق للقضايا والتحديات التي تواجه اللسانيات المعاصرة في الثقافة العربية، وتقدم إطارًا لفهم وتحليل هذه المعيقات من منظور متعدد الجوانب.

## 2. دراسة تحليلية لخصائص وقيم الثقافة العربية

### 1.2. الفهم التاريخي والثقافي

#### 1.1.2. السياق التاريخي

يُعتبر التاريخ جزءًا حاسمًا لفهم الثقافة العربية وتفاعلاتها مع حضارات أخرى بتأثير الحضارة اليونانية عليها وتأثيرها على حضارات أوروبا وآسيا وأفريقيا، والتأثير المتبادل.

أ. تأثير المنطق والفلسفة اليونانيتين على التنظير اللغوي العربي

لقد أسهمت الفلسفة اليونانية بشكل ملموس في تطوير النحو العربي، خصوصًا في مجال التصنيف والتقسيم. يمكن توضيح هذا التأثير من خلال التصنيف الدقيق للألفاظ باستخدام النحاة العرب أساليب مَقْوَلَة الكلمات الصّوتية إلى مجموعات رئيسية مثل الأسماء والأفعال والحروف بدون تقاطعات في ما بينها. وداخل هذه التصنيفات الرئيسية، أجري تصنيف فرعي على أساس الحركات الإعرابية وغيرها من الخصائص النحوية. وهو ما يجسّد تنزيلا للأوتولوجيا[1] بوصفها فرعًا من الفلسفة اليونانية يهتم بدراسة الوجود وطبيعة الواقع، وكذلك الكيانات والعلاقات التي تُكون جزءًا منه. كما أنّه ينبني على أنتولوجيا[2] مفاهيمية دقيقة تبدأ من البنية العامّة المفترضة التي تتفرّع إلى البنية الإسنادية والبنية التلازمية واللتان تتفرعان بدورهما إلى فروع أخرى ممّا يجعله نظاما بالمفهوم البنيوي.

بالإضافة إلى تحليل بنية الجمل والعبارات باستخدام المنطق لتحليل الجمل إلى مكوناتها الأساسية، مثل الفاعل والفعل والمكملات التي تأتي بأشكال متعددة وتهدف إلى تحسين فهم الجملة وإثراء المعنى وإنشاء علاقات بين الأجزاء (الأشموني، 2004). لقد فحص النحاة العلاقات المنطقية بين مختلف أجزاء الجملة، وكيف تتفاعل هذه الأجزاء لإنتاج معنى مُركّب مع التحليل والاستدلال لحصر عدد أنماط بنى الجمل مما جعل النحو العربيّ نظاما بالمفهوم الصّوري. وذلك بتضمّنه صورا مجرّدة

[1] في علم الفلسفة، مصطلح "الأوتولوجيا" يشير إلى فرع من فروع الفلسفة يختص بدراسة الوجود وطبيعته. يسعى الباحثون في هذا المجال إلى فهم كيف يمكن تحديد وجود الأشياء والكيانات، وما هي الخصائص التي تجعل شيئًا ما موجودًا. إنها دراسة معمقة تهدف إلى استكشاف مفهوم الوجود بشكل عميق ومُعقّد.

[2] الأنتولوجيا تُعَرَّف عمومًا كمجموعة مختارة من الأعمال (أدبية أو لغوية أو فنية) التي تم جمعها معًا لتمثيل فترة زمنية معينة أو نمط أو موضوع محدد. في المجال الأدبي، تكون مجموعة من الأعمال التي تعرض مظاهر معينة من الأسلوب الأدبي أو الثقافة في فترة زمنية معينة.

رياضية نذكر منها على سبيل المثال مفهوم الجذور التي قد تكون كامنة أو مهملة في مقابل المستعملة وهو ما شكّل نسقا افتراضيا بامتياز.

كما أسهمت الفلسفة اليونانية بشكل كبير في فهم وتحليل العلاقة بين اللغة والواقع عند النحاة العرب (السيرافي، 2008). يتبيّن ذلك التأثير من خلال فهم الوجود من خلال اللغة باستخدامها كأداة لفهم وشرح الواقع. وذلك بدراسة كيف يمكن للكلمات والعبارات أن ترمز للأشياء والأفكار في العالم الحقيقي. كان الإغريق يرون أن اللغة تعكس العالم كما هو، وبالتالي فإن فهم اللغة يمكن أن يساعد في فهم الواقع. اعتمد النحاة العرب على هذا المنهج في تحليل اللغة العربية بربطهم بين الكلمات والأشياء التي تمثلها.

يمكن التمثيل لما تقدّم ذكره بطرح الظواهر الآتية:

– العلاقة بين اللفظ والمعنى:

أثرت الفلسفة اليونانية على كيفية فهم النحاة العرب للعلاقة بين اللفظ والمعنى، وكيف يمكن للألفاظ أن تحمل معاني معقدة تعكس الواقع.

– العلاقة بين اللغة والفكر:

استكشفت الفلسفة اليونانية العلاقة بين اللغة والفكر وكيف يمكن للغة أن تؤثر على الفكر وكيف يمكن للفكر أن يؤثّر على اللغة. كان لهذا تأثير كبير على النحو العربي وفهم العلاقة بين اللغة والفكر.

– العلاقة بين اللغة والفضيلة والأخلاق:

في فلسفة بلاتو[3]، كانت هناك علاقة وثيقة بين اللغة والعالم الأخلاقي والفكري. من خلال استخدام اللغة، يمكن فهم الأفكار الأزلية والوصول إلى فهم أعمق للفضيلة والحق. كان الفلاسفة اليونانيون، مثل أرسطو، يرون أن اللغة لها دور كبير في تشكيل الفضيلة والأخلاق. كانوا يعتبرون أن الألفاظ تعبر عن الأفكار والقيم، وبالتالي فإن استخدام اللغة الصحيح يمكن أن يقود إلى التفكير الأخلاقي الصحيح.

---

[3] تتميز فلسفة بلاتو بعدة محاور رئيسية، نستعرضها كما يلي:

-نظرية الأفكار أو الأشكال المثالية: في فلسفة بلاتو، يُعتبر العالم الحسي مجرد تقليد غير كامل لعالم الأفكار الذي يُعد الحقيقي والأبدي. هذه الأفكار المثالية هي الأشكال الأصلية التي تُشكل الأساس لكل شيء نراه في العالم الحسي.

-الفضيلة والأخلاق: كان بلاتو مهتمًا بشكل خاص بمفهوم الفضيلة وكيفية تحقيق الحياة الصالحة. في رؤيته، يمكن تحقيق الفضيلة من خلال العقلانية والتحليل الفلسفي.

-نظرية العدالة: في "الجمهورية"، يناقش بلاتو مفهوم العدالة ويقدم رؤية لمجتمع مثالي يتميز بالتنظيم والتوازن، حيث يعمل كل فرد وفقًا لطبيعته ومهاراته.

-نظرية الحكم الفلسفي: يقترح بلاتو في أعماله أن الحكام يجب أن يكونوا فلاسفة ملكيين، أي أنهم يجب أن يكونوا متدربين على الفلسفة وقادرين على رؤية الأشكال المثالية.

-نظرية المعرفة: يعتبر بلاتو أن المعرفة مرتبطة بالتفكير في الأشكال المثالية، وأن الرأي (أو الاعتقاد) يختلف عن المعرفة لأنه مرتبط بالعالم الحسي الذي يمكن أن يخدعنا.

أُنظر بلاتو. (380 ق.م). "الجمهورية". (ترجمة: أحمد محيي الدين عبد الله). القاهرة: دار المعارف.

- العلاقة بين البلاغة والأخلاق

كان اليونان يعتبرون الخطابة والبلاغة جزءًا من الأخلاق والفضيلة. كانوا يرون أن القدرة على التحدث بإقناع يتطلب فهمًا للأخلاق والقيم الصحيحة.

- العلاقة بين اللغة والعقيدة:

كانت اللغة تعتبر جزءًا من العقائد الدينية عند اليونان بحيث إنّ الأساطير والقصائد كانت وسيلة لنقل القيم الدينية والأخلاقية، وكان الفلاسفة مثل بلاتو يعتبرون اللغة وسيلة للوصول إلى الحقيقة الإلهية.

- اللغة والقوانين:

كان الفلاسفة اليونانيون يرون أن اللغة لها دور في تحديد وصياغة القوانين التي تعبر عن العدل والأخلاق. في "الجمهورية" لبلاتو، يتم استخدام اللغة كأداة لوصف الدولة العادلة والحياة الفضيلة.

بخلاصة، العلاقة بين اللغة والأخلاق والقيم الدينية في الفلسفة اليونانية تعكس الأهمية التي كانت توليها اللغة في الفكر والثقافة اليونانية. من خلال فهم اللغة، كان يمكن الوصول إلى فهم أعمق للأخلاق والفضيلة والدين، وكان هذا التفكير له تأثير كبير على التفكير العربي فيما بعد.

لقد أسّست تلك المعالم المذكورة مجتمعة، بالإضافة إلى مؤثرات أخرى ساسانية، بداية لعصر الأنوار العربي الإسلامي التي يمكن تحديده بانطلاق الخلافة العباسية في بغداد في منتصف القرن الثامن الميلادي، حيث شهد هذا العصر ازدهارًا في مجالات العلوم والفلسفة والفنون. من ناحية أخرى، يعتبر القرن الثالث عشر الميلادي نقطة تحول هامة نحو انحطاط الحضارة العربية، حيث بدأت الدولة العباسية تفقد قوتها، وتلاشت مراكز العلم والثقافة. زادت من حدة هذا الانحطاط الهجمات المغولية وسقوط بغداد عام 1258م، مما أسفر عن فقدان الأمة للعديد من مكتباتها ومراكزها العلمية، وبدء مرحلة من التراجع والتدهور في مختلف ميادين الحياة.

ب. تأثير النحو العربي على أوروبا

أثر النحو العربي على أوروبا يمكن فهمه من خلال عدة محاور، وهي كالتالي:

في العصور الوسطى، أسهم العلماء العرب في نقل العديد من الأعمال الأدبية والفلسفية اليونانية والرومانية إلى أوروبا عبر الترجمة. كانت هذه الأعمال مؤثرة بشكل كبير في علماء ومفكري أوروبا.

- تأسيس علم اللغة في أوروبا

قدم علماء اللغة العرب، مثل السكاكي وابن جني نظريات ومفاهيم في النحو العربي ساهمت في تطوير علم اللغة في أوروبا. وقد استفاد العديد من اللغويين الأوروبيين من هذه الأعمال، مثل سانشيز دي لاس برورياس (مكي، 2002).

تأسست مدارس وجامعات في أوروبا تعتمد أساليب تدريس نموذج النحو العربي، مثل جامعة بولونيا في إيطاليا وجامعة سلامنكا في إسبانيا. أدخل النحو العربي مفاهيم ومصطلحات جديدة إلى الدّرس اللغوي الأوروبي، مثل مصطلحات "المبتدأ والخبر" و"الفاعل والمفعول به". كما أدخل الأساليب التحليلية بما في ذلك التحليل الصرفي والنحوي (السيد، 2006).

أسهم النحو العربي في تحفيز بعض علماء اللغة الأوروبيين لدراسة اللغة والنحو بعمق، وذلك من خلال مطالعة الأعمال النحوية العربية المترجمة.

يمكن القول أن تأثير النحو العربي على أوروبا كان متعدد الجوانب، سواء على صعيد نقل المعرفة اللغوية، أو على مستوى تطوير علم اللغة والفلسفة. فقد ساهم هذا التأثير في تحفيز البحث العلمي والفكري في أوروبا ولعب دورًا مهمًا في عصر النهضة الأوروبية.

### 2.1.2. السياق الثقافي

أ. خصائص الثقافة العربية

لقد افترض محمد عابد الجابري في نقده للعقل العربي وجود عقل برهاني وعقل بياني وعقل عرفاني (الجابري، 2001). يعتبر أن العقل البرهاني يشكل عائقًا إبستمولوجيًا أمام تطوير العلم والفكر في العالم العربي للأسباب الآتية:

التركيز على البرهان: يرى محمد عابد الجابري أن العقل العربي يتميز بالتركيز الزائد على البرهان الرياضي والمنطقي، وهو ما يقتصر على تطبيقات نظرية بعيدة عن الحياة العملية والتجريبية. إنّ التركيز على البرهان يؤدي إلى تجاهل البعد التجريبي والتطبيقي للعلم، وبالتالي يحد من قدرة العلم العربي على التطور والابتكار[4].

الفصل بين العلم والفلسفة: ينتقد الجابري الفصل الحاد بين العلم والفلسفة في الثقافة العربية، مما يقوض المنهج التكاملي للبحث العلمي[5].

التحليل النقدي: يفتقر العقل البرهاني، حسب الجابري، للتحليل النقدي والتفكير الاستقلالي، الذي يمكن أن يؤدي إلى التوصل لنتائج علمية جديدة ومبتكرة.

التقليد والتحفظ: يعتبر الجابري أن هذا النوع من العقل يفضل التقليد على الابتكار، ويتجنب المخاطرة الفكرية، مما يعرقل التطور العلمي والثقافي.

كما يعتبر الجابري ما سمّاه العقل البياني نظاما فكريا يتوسل إلى البلاغة والأساليب الأدبية كوسيلة للتفسير والإقناع. إذ يُركز هنا على الإلمام بألوان اللغة وفنونها بدرجة قد تعيق النظر النقدي والتفكير العلمي. إنّه يرى أن هذا النوع من العقل قد أثر بالسلب على التفكير العربي، حيث يُحجم عن المناقشات النقدية الجادة والتحليل العلمي للقضايا، مما يؤدي إلى تحجيم القدرة على التحليل النقدي والتفكير الرصين.

بشكل عام، يُمكن القول أن مشكلة العقل البياني تكمن في تحجيمه للأفكار وتقييدها بالأشكال اللغوية، بينما يغفل عن محتوى المعرفة وعمقها. هذا يضعف من قدرة الفكر العربي على التجدد والتطور، ويقلل من مرونته في التعامل مع التحديات المعاصرة[6].

يعتبر الجابري العقل العرفاني مُرتكزا على نوع من التصوف والغنوصية[7] التي تُعيق النظرة النقدية والمنهجية في التفكير. يرى في هذا النوع من العقل تحولاً نحو الداخل، توجهاً نحو الذات بعيدًا عن الواقع المادي والعلمي. إنّه ينتقد هذا النوع من العقل لأنه

[4] يمكن ملاحظة ذلك في الحياة اليومية، بارتكاز المعرفة على السّماع والرواية وعلى نقاشات استدلالية قلّما تستحضر البعد التجريبي.

[5] يمكن اعتبار ذلك بديهيا مادام لفظ فلسفة في بعض اللهجات المحليّة أصبح يستخدم للدلالة على الخطاب غير المنتج.

[6] قد لا ينكر أحد الأهميّة التي تحتلّها الخطابة في المجال الجغرافي العربي إلى درجة أنّها أحيانا تمثّل معيار التقييم الوحيد.

يقلل من قيمة البحث العلمي والمنهجية العقلانية، ويُضعف من قدرة الفكر العربي على التعامل مع القضايا والتحديات بطريقة منهجية وموضوعية.

يُمكن القول إن مشكلة العقل العرفاني تكمن في تحجيمه للعقلانية وفي تركيزه على الجوانب الروحية والعقدية بما يُقلل من الأهمية التي يُعطى للبحث العلمي والتقدم المادي. يعتبر الجابري هذا النمط من العقل عائقا يحول دون تطور الفكر العربي ويقيده بأساليب فكرية لا تُحقق التقدم في ميادين العلم والفلسفة.

في مقابل ذلك، يرى الجابري أنّ العقل الغربي يختلف عن العقل العربي في:

المنطلق المعرفي: باعتباره التفكير الغربي يتخذ من المعرفة والعقلانية منطلقًا، بدون الربط المباشر مع الأخلاق والقيم العقدية.

الحرية الفكرية: يُظهر كيف يؤدي هذا المنطلق إلى مزيد من الحرية في البحث العلمي والتفكير النقدي، بدون التقيُّد بالنصوص أو القيم الأخلاقية.

العلم والعقيدة: يشير إلى أن التفكير الغربي يفصل بين العلم والعقيدة، مما يسمح بالتقدم العلمي دون الاضطرار للتوفيق بينهما.

ب. تأثير الثقافة على اللغة

المفردات والمصطلحات: تتجلى الثقافة في اللغة من خلال المفردات والمصطلحات التي تعكس مفاهيم وقيم معينة داخل المجتمع. وهو ما يشكّل بنية أنتولوجية خاصّة وبالتالي دلالة تصوّرية مرتبطة بعالم ثقافي خاص.

الأمثال والاصطلاحات: تحمل الأمثال والاصطلاحات معاني ثقافية عميقة تعبر عن تجارب وقيم المجتمع.

اللغة كوسيلة للحفاظ على الهوية: اللغة تعكس وتحافظ على الثقافة والهوية، ولكن قد تواجه تحديات مثل التغير والتأثير الخارجي.

التعدد الثقافي واللغوي: تعزيز فهم التأثير المتبادل بين اللغة والثقافة يسهم في تعزيز التعددية الثقافية واللغوية.

## 3. اللسانيات المعاصرة

### 1.3. النظريات اللسانية

اهتمّت اللسانيات المعاصرة بثلاث إشكاليات، أوّلها تحديد طبيعة اللغة وثانيها وصف البنيات اللغوية وثالثها تفسير البنيات اللغوية. وذلك طبقا لمقتضيات الدراسة العلمية بالمفهوم المعاصر. فالعلم بمفهومه المعاصر بعد تحديده لطبيعة الظاهرة الطّبيعية موضوع الدراسة، يصفها بواسطة لغة واصفة ويفسّر سبب وجودها على تلك الحالة وليس على حالة أخرى.

في مجال الدراسات اللغوية، تظهر الحاجة الماسة إلى تطوير نظريات تتسم بتحقيق الكفاية الوصفية والتفسيرية معاً. من جهة، تعمل الكفاية الوصفية على تحليل وتوثيق مظاهر اللغة وتقويمها بشكل دقيق، من خلال دراسة الظواهر اللغوية كما تظهر في الاستخدام الفعلي. ولكن، يجدر بنا أن ننظر أبعد من هذا، حيث تأتي الكفاية التفسيرية لتمنحنا الفرصة لاستكشاف القوانين والمبادئ التي تقف وراء هذه الظواهر، فتسمح بتوضيح الأنظمة الكامنة التي تحكم تكوين وتشكيل اللغة، وبالتالي تسهيل فهم أعمق للمكونات اللغوية وآليات عملها (Chomsky, 2017).

[7] الغنوصية، مصطلح يُنسب للكلمة اليونانية "غنوسيس" التي تعني "المعرفة"، تشير إلى مجموعة من الأفكار والنظريات الدينية والفلسفية التي كانت شائعة خاصة في القرون الأولى للميلاد. هذه النظريات كانت متميزة بتأكيدها على الفرق بين العالم المادي، الذي يعتبرونه عالمًا ساقطًا وفاسدًا، والعالم الروحي الأصيل.

ولقد اختلفت النّظريات اللسانية في شأن تحديد طبيعة اللغة باعتبارها بيولوجية أو عقلية أو اجتماعية تواصلية أو رياضية أو سلوكية أو مادّية وفق ما نقدّمه كالاتي:

تقوم النّظرية البيولوجية اللسانية على افتراض مفاده أن القدرة اللغوية مُدمجة في الدماغ البشري كجزء من التطور البيولوجي للإنسان. هذا يُظهره البحث في النيورولسانيات وعلم الجينوم البشري، الذي يربط بين قدرات اللغة ومراكز معينة في الدماغ أو تشكيلات جينية خاصّة (Chomsky, 2016).

بينما تعتبر النظريات اللسانية العقلية اللغة ذات تمثّل عقلي مرتكزة على مجموعة من الافتراضات. من أبرز هذه الافتراضات هو القول بأن اللغة ليست مجرد أداة للتواصل، ولكنها أيضًا تُمثل جزءاً من البنية العقلية للإنسان. هذا يعني أن القدرة على استخدام اللغة وفهمها تتأصل في مكونات عقلية مُعينة، وأن هناك أنماط ذهنية تُمكن الإنسان من فهم وتوليد الكلمات والجمل (Pinker, 1994).

النظرية اللسانية التي تعتبر أنّ جوهر اللغة هو التّواصل تقوم على افتراض أنّ اللغة أداة للتفاعل الاجتماعي والتبادل الثقافي، وهي تُعبِّر عن هويات الأفراد والمجموعات، وتحمل في طياتها العادات والقيم والمعتقدات (Hymes, 1974).

النظرية التي تعتبر اللغة ذات طبيعة رياضية ترتكز على استخدام المنهج الرياضي لتحليل اللغة، وبالأخص في مجالات هندسة النّحو الذهني والعمليات التحويلية المصاحبة. هذا المنظور يُعزز من استخدام المنطق الرياضي، بما في ذلك النظريات الجبرية والنظرية المجموعاتية، لدراسة البنى والوظائف اللغوية. أحد الأمثلة على هذا هو النحو النوعي (Generative Grammar) الذي طُور بواسطة نعوم تشومسكي، حيث يتم تطبيق مفاهيم رياضية مثل الخوارزميات والأشكال البنائية لتحليل وتوليد الجمل اللغوية. في هذا السياق، يُصبح من الممكن تطبيق الرياضيات لوصف القواعد التي تحكم تكوين الجمل والعبارات في لغة معينة (Chomsky, N. 2015).

النظرية الرياضية للغة تُظهر كيف يمكن لنظام من القواعد البسيطة أن يولّد مجموعة لا نهائية من الجمل الصحيحة، مما يُسهم في فهم طبيعة اللغة كنظام بنيوي مُعقد يُمكن تمثيله وتحليله رياضيًا.

في النظريات التي تعتبر اللغة سلوكا، يتم الإشارة عادة إلى أفكار النظرية السلوكية التي طُورت في النصف الأول من القرن العشرين بقيادة علماء نفس مثل جون ب. واتسون وبي. إف. سكينر[8]. وفقاً لهذا المنظور، يعتبر اللغويون السلوكيون اللغة كسلسلة من الردود السلوكية التي يمكن تعلمها وتعزيزها من خلال مكافآت وعقوبات في البيئة المحيطة (Skinner, 2014).

وفي هذا السياق، يتم تنظيم اللغة كمجموعة من الأنماط السلوكية التي تُكتسب عبر التدريب والتعلم، بدلاً من النظر إليها كنظام معقد يتضمن قواعد وأشكالًا ذهنية. وهكذا، يتم النظر إلى اللغة على أنها نتيجة للتفاعلات الاجتماعية والبيئية، وليس كمنتج لقدرات ذهنية مُعينة.

[8] عند النظر إلى أعمال واتسون وسكينر، نجد أن هناك تشابها كبيرا بينهما في التركيز على السلوك كمجال رئيسي للدراسة في علم النفس. كلاهما كان يعتقد أن السلوك البشري يمكن أن يدرس ويُحلل من منظور علمي، مع التركيز على الدور الهام الذي تلعبه البيئة في تشكيل وتوجيه السلوك البشري. هذا الاتجاه في علم النفس امتد ليشكل أساسا للأبحاث والتطبيقات النفسية العصرية، مع تأكيد كبير على الدور الذي يمكن أن تلعبه البيئة في تشكيل وتحديد السلوك البشري.

النّظرية اللسانية القائمة على المتون اللغوية أو ما يسمّى كذلك باللسانيات النصّية تعتبر اللغة تجسيدا مادّيا في شكل مجموعات كبيرة ومُنظمة من البيانات اللغوية، المعروفة باسم "المتون"، تمكّن من دراسة اللغة بطريقة تحليلية وإحصائية. ينبني هذا التوجّه على التحليل النوعي والكمي للبيانات اللغوية المُجمعة بطريقة طبيعية، بدلاً من الاعتماد على الحُكم النظري أو التحليل النظري الذي يُقدمه الخبراء (Halliday & Matthiessen, 2014). تعطي هذه النظرية أولوية للدور الذي تلعبه السياقات الفعلية في فهم الوظائف والأشكال اللغوية. وبالتالي، يُمكن للسانيات المعتمدة على المتون الضّخمة أن تُقدم رؤى دقيقة حول كيفية استخدام اللغة في سياقات مُحددة، مما يمكّن من فهم الظواهر اللغوية التي قد لا يُمكن فحصها بفعالية عبر المناهج التحليلية التقليدية.

### 2.3. عوائق استيعاب النّظرية اللسانية

سينبني تحليلنا بالتوقّف على ثلاثة أبعاد مجتمعة. وذلك بالبحث عن تحقّق أو عدم تحقّق بُعْد العوائق الإبستمولوجية التي طرحها الباحث الجابري في عدم استيعاب بُعْد مبادئ النّظريات اللسانية في ضوء بُعْد تجربتنا كمدرّس لسانيات في جامعة القاضي عياض المغربية وهو ما يجسّد البعد التجريبي للعمل المقدّم.

من جهة أولى إنّ إشكالية تحديد طبيعة اللغة لا يتمّ تناولها أكاديميا بالمجال الجغرافي العربي. وذلك لأنّ الدراسات اللغوية تعتبر دراسات لصيقة بالدراسات الأدبية وبالتالي الطالب أو الباحث يكون غير مؤهّل لممارسة دراسات بيولوجية أو رياضية أو سلوكية أو إحصائية. وذلك مردّه انعدام وجود جسور بين مجالات معرفية مختلفة في المحيط الجامعي. وحتّى لما يتمّ تناول دراسة اللغة في بعديها العقلي أو التواصلي، فمن النادر أن يتحقّق ذلك في استحضار للبعد التجريبي. ناهيك عن أنّ الولوج نحو التخصّصات الأدبية وبالخصوص باللغة العربية يكون عموما دون انتقاء مؤسّساتي مسبق.

من جهة ثانية، يتم تناول الدرس اللغوي في المجال الجغرافي العربي مؤطّرا بإشكاليتي الوصف والتّفسير كما يمكن تبيُّنُه من خلال المقرّرات الجامعية وسنعرض الصعوبات التي اعترضتنا في ذلك خلال أدائنا لمهمّتنا على أرض الواقع بدءا بما اعتبرناه صعوبات تهمّ النّسق اللساني ثمّ بتناول كلّ مستوى تحليل لساني على حدة بما يرتبط به من معيقات متعلّقة به.

#### 1.2.3. على المستوى النّسقي

أ. في التمييز بين الافتراضات والمسلّمات

لنتناول مثالا في سياق اللسانيات التوليدية، حيث يمكن القول إن المصطلحين "مسلّمة" و"افتراض" يحملان معانٍ متفاوتة ويُستخدمان لأغراض مختلفة. المسلّمات في هذا الإطار تُعتبر مبادئ أو قواعد جامعة مُدمجة في عقل الإنسان، وتشكل الأساس النظري للنظام اللغوي. إنها تُعتبر حقائق مُفترضة يتم بناء النظرية عليها، ولا تخضع عادة للتحقق التجريبي.

من ناحية أخرى، الافتراضات في اللسانيات التوليدية هي اقتراحات تُدرس وتُختبر من خلال البحث العلمي. تُركز الافتراضات على مظاهر محددة من اللغة وتقدم تفسيرات مُمكنة لها. على سبيل المثال، افتراض حول كيفية تكوين الجمل في لغة معينة ستخضع للتحليل والفحص النقدي.

بالمجمل، المسلّمات تُشكل الأساس النظري الثابت الذي تُبنى عليه النظرية، بينما الافتراضات تُعتبر وسيلة لاستكشاف وفحص هذه النظرية. المسلّمات لا تحتاج إلى توثيق، بينما الافتراضات تحتاج إلى التحقق العلمي لتُصبح جزءًا مقبولًا من النظرية. يعود عدم التمييز بين المصطلحين "مسلّمة" و"افتراض" إلى عدة عوامل:

التداخل المفهومي: تُستخدم كلمة "افتراض" في سياقات عديدة بما في ذلك الحياة اليومية، حيث يُمكن أن تُعتبر مجرد توقع، بينما تُستخدم كلمة "مسلّمة" في سياقات أكثر تخصصية.

الغموض اللغوي: قد تُضاف إلى الإشكالية صعوبة الترجمة أو الاستخدام غير الدقيق للمصطلحات في النصوص العربية، مما يُضيف طبقة أخرى من الغموض.

نقص في التفكير التحليلي: قد يعاني الطلاب من نقص في التفكير التحليلي الذي يُمكّنهم من فهم التفاوتات بين المصطلحات ودورها في بناء النظريات.

الخلفية الثقافية والفلسفية: في الثقافات المحلية عموما، يتمّ تناول مصطلح افتراض بينما لا يتمّ تناول مصطلح مسلّمة إلا نادرا.

ب. في التمييز بين العلم والمعرفة

يعزى عدم التمييز بين مصطلحي "العلم" و"المعرفة" لدى الطلبة لعدة عوامل، بما في ذلك العوامل الأونتولوجية والبيداغوجية. من ناحية، تُعد اللسانيات نفسها تخصصًا يغطي نطاقًا واسعًا، يتضمن مجموعة من المقاربات التي تتداول الصوتيات، والتركيب، والدلالة، واللسانيات الاجتماعية. ذلك يُنتج غموضا في تصور المعرفة التخصصية، التي قد تُعتبر إما "معرفة" شاملة تجمع بين الظواهر اللغوية، أو "علمًا" يُتسم بالدقة المنهجية والأطُر النظرية المحددة.

من ناحية أخرى، يتعين التأكيد على الأثر الذي تلعبه العوامل الثقافية والتعليمية في تشكيل التصورات السابقة لدى الطلبة. في النظام التعليمي، قد يكون التركيز موجهًا إما نحو الاكتساب المعرفي ("المعرفة")، أو نحو الاكتساب المنهجي ("العلم"). إضافةً إلى ذلك، في بعض الثقافات، كما هو الحال غالباً في الثقافات العربية، إنّ الحدود بين المعرفة العقدية والمعرفة العملية والمعرفة الأكاديمية قد يكون أكثر ضبابية، مما يُمكن أن يُسهم أيضًا في هذا الالتباس. وذلك، مردّه عوامل تاريخية وثقافية معقدة. في العادة، يُعتبر العلم في الفكر العربي إطارا شاملا للمعرفة، وهو ما يرتبط بالشرع والفقه والتاريخ واللغة. بينما يتميز العلم بالمفهوم المعاصر بتوجّهه نحو البحث العلمي والمنهجية الدقيقة. هذا الفارق المنهجي غالباً ما يكون غير واضح خصوصًا في غياب تكوين في فلسفة العلم أو في نقد العلوم في سياقات تعليمية موسعة.

ج. في الاعتقاد بوجود حقيقة مطلقة

إن الفكرة التي تعتبر العلم طريقة لوصف "الحقيقة المطلقة" شائعة لدى الطلبة بسبب تداخل مُعقد لإطارات معرفية ثقافية وتصورات شعبية للعلم. في التقاليد العربية، يحظى مصطلح "علم" بقيمة عالية، ويُعتبر وسيلة للاقتراب من الحقيقة. أحيانا يؤدي ذلك إلى ارتباك بين النموذج العقدي للمعرفة النهائية ودور العلم التجريبي، الذي يعمل ضمن إطارات مُعينة من الناحية المنهجية وبأهداف محددة من حيث القابلية للتحقق والتفنيد.

بالإضافة إلى ذلك، تتميز الثقافة العربية بتاريخ غني في الفلسفة والعلوم الطبيعية كما هو ظاهر في أعمال العلماء العرب في العصور الوسطى وهو ما يسهم في رؤية مثالية للعلم كوسيلة للكشف عن حقائق مطلقة.

د. عن البعد اللساني التطوّري

الاعتراض على اللسانيات التعاقبية للغة العربية من قبل الطلبة يعزى إلى مجموعة من العوامل المترابطة، والتي تتجاوز البعد اللغوي لتشمل البعد الثقافي. في هذا السياق، تعتبر اللغة العربية ليست مجرد وسيلة للتواصل، بل تعتبر جزءًا محوريًا من الهوية الثقافية العربية، بوصفها لغة القرآن الكريم، ينظر إليها أحيانا كلغة "مقدسة" لا تتغير مع مرور الوقت. هذا الإطار الفكري يجعل من الصعب قبول فكرة التطور اللغوي،

وبالتالي يصبح من الصعب الاعتراف بالأبحاث التي تركز على اللسانيات التعاقبية (Diachronic). وعليه، أحيانا يُنظر إلى الدراسات التي تستخدم مقاربة تطوّرية كمحاولة للتشكيك ليس فقط في طبيعة اللغة نفسها ولكن أيضا في الأسس الثقافية التي يبني عليها هؤلاء الطلاب فهمهم للعالم.

ه. في تناول الوصف مقارنة بتناول التفسير

إن الصعوبات المواجهة في تدريس إشكالات التفسير اللساني بالمقارنة مع إشكالات الوصف يمكن أن تُفهم في إطار عدة متغيرات مترابطة:

الطبيعة الإيديولوجية للموضوع: إشكالات التفسير تميل لأن تتعامل مع العلاقة بين اللغة والفكر والثقافة والهوية، وهي مواضيع تحتمل الكثير من الحساسية الثقافية. فعلى سبيل المثال، بعدما يُقال للطالب بأنه نقول نَلعَبُ ويَلعَبونَ ولماذا لا نقول نَلعبونَ؟ غالبا ما يُفصح بأنّ الصيغة لم تُخلَق. ليصبح السؤال المطروح في غير محلّه في اعتقاده.

التعقيد النظري: التفسير يتطلب عادة استعراضاً لنظريات مُعقدة قد تكون غير مألوفة للطلبة، مما يستدعي مستوى أعلى من الاستعداد الفكري والتحليلي.

الأطر المرجعية: في بعض الحالات، قد يكون لدى الطلبة إطارات مرجعية ثقافية تجعلهم يقتصرن على النظر في الظواهر اللغوية من خلال عدسات محددة، مما يقيد النقاش والتفسير.

الخلفية التعليمية: قد تكون الأنظمة التعليمية التي تعرض لها الطلبة قد ركزت بشكل أكبر على الحفظ والتكرار على حساب التفكير التحليلي والنقدي.

### 2.2.3. على المستوى الصوتي

أ. في اعتبار اللغة المكتوبة تجسيدا للواقع اللغوي

إنّ نظم تعليم اللغة تنبني على تعليم اللغة المكتوبة، مما يعرّض اللغة المنطوقة للإغفال أو التقليل من شأنها. في الواقع، يؤدي ذلك إلى سوء فهم مفهوم الفونيم خصوصا أنّ الخطّ العربي يتضمّن رسم الألف الذي لا يقابله أي فونيم على المستوى الصّوتي بحيث أنّ الصّوت يتضمّن فونيم الهمزة وفونيم المدّ أو الحركة الطّويلة، ناهيك على أنّ الياء والواو الخطّيين تارة يمثّلان حركات طويلة وتارة أخرى يمثّلان صوامتا. وهو ما يمثّل عائقا في متابعة الدّرس الصّوتي. وبشكل عام، يتمّ الاعتراض بمجرّد سماع أنّ اللسانيات تعتبر اللغة المكتوبة مظهرا مشوّها للغة.

ب. في مسايرة الدّرس الفيزيائي للصّوت

أوّلا، يميل الطلاب غالبًا إلى التركيز على التحليل النصي والتفسير الأدبي، ما يجعل الانتقال إلى دراسة أكثر علمية للغة تحديًا كبيرًا لهم.

ثانيًا، الفيزياء الصوتية تتطلب معرفة بمبادئ بسيطة للفيزياء والرياضيات، مثل مفاهيم الطول الموجي والتردد والطيف الصوتي. وهو ما يستعصي استيعابه بالنسبة لطلبة الدراسات الأدبية.

ثالثًا، الأدوات التعليمية التقليدية التي اعتاد عليها الطّلبة في الدراسات الأدبية، مثل القراءة النقدية للنصوص، غير مناسبة لمادة علمية وتجريبية مثل الفيزياء الصوتية. لأنّ ذلك يستلزم التعامل مع برمجيّات تسجيل الصّوت ومعالجته بواسطة الحاسوب.

وهو ما يجعل الدرس الصّوتي منحصرا في الصوتيات النّطقية المهتمّة تحديدا بمخارج وصّفات الفونيمات التي غالبا ما يُفضّل نعتها بالحروف انسجاما مع المصطلح التراثي. وفي هذا السياق يُظهر بعض الطلبة المهتمين بتجويد القراءات القرآنية،

مجموعة من الصعوبات الناتجة عن تفاعل بين المعرفة العقدية والعلمية في الدّرس الصّوتي. أولاً، يتجلى التحدي في الإطار المعرفي الذي يعتمده الطلاب، حيث يميلون إلى تقييم المعلومات الصّوتية بناءً على معايير تقليدية، مما يُقيد التفكير النقدي والتحليل العلمي. ثانيًا، تظهر لديهم صعوبات في استيعاب مفاهيم مثل الظواهر الفونيمية أو الألوفونية، بسبب الاعتقاد السائد عند هؤلاء الطلاب بأن مخارج الحروف كما هي مُحددة في قواعد التجويد هي الأصل ولا يُمكن تغييرها أو تفسيرها بطرق أخرى. ثالثًا، قد يعتبر الطلاب الدراسة العلمية الصّوتية كمجال "ثانوي" بالمقارنة مع الأهمية العقدية لمعرفة مخارج الحروف في تجويد القرآن الكريم.

### 3.2.3. على المستوى الصرفي

أ. في تمثّل محدودية عدد الألفاظ

نقف هنا على أنّ الطلاب يعتقدون على نطاق واسع بلا محدودية عدد ألفاظ اللغة. ولمّا يطلب منهم تعليل ذلك، يدلي بعضهم بسند من القرآن الكريم مؤسّس على قوله الله تعالى في سورة الكهف "قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَاداً لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَداً". ومن المعلوم أنّ هاته الجملة تتميز من الناحية اللغوية، بتركيبها البلاغي باستخدامها مفهوم "البحر" كتشبيه للحبر، و"كلمات ربي" كتشبيه للمعرفة والحكمة الإلهية، لتوضيح عظمة وغزارة هذه المعرفة والحكمة للتأكيد على عظمة الله وصفاته اللامتناهية.

في مجال الرياضيات وتحديداً في نظرية المجموعات والمتواليات، يمكن القول بأن عدد المتواليات التي يمكن تكوينها من ألفباء محدود (finite alphabet) يعتمد على عدد الرموز في هذا الألفباء وعلى القواعد التي تحكم تكوين المتواليات. فإذا كان لدينا ألفباء يتألف من n رمز ونرغب في تكوين متواليات طولها k فإن عدد المتواليات الممكنة يكون $n^k$. في السياق اللغوي، الألفباء يمثل مجموعة الفونيمات، وبما أنّ هذه المجموعة محدودة في جميع اللغات، فإن القواعد الصّوتية والصّواتية والصرفية تمثّل قيودا على عدد التّأليفات الممكنة مما يجعلها حتما أقلّ من $n^k$ وبالتّالي فهي محدودة. وعموما هذا الخطاب يتمّ رفضه وأحيانا الاحتجاج عليه بدعوى أنّه انحراف عن الدّرس اللغوي.

ب. في تمثّل الصّرف الاشتقاقي بوصفه نظاما يهمّ الأسماء والأفعال معا

من المعلوم أنّ الصّرف بالمفهوم اللساني يُعنى بصور الألفاظ بتحليلها إلى مكوناتها الأصغر أو بتأليفها من مكوناتها الأصغر. يُعتبر المفهوم التصريفي (Inflectional) والمفهوم الاشتقاقي (Derivational) من المفاهيم الرئيسية في هذا المجال.

الصرف التصريفي: يُعنى بالتغييرات التي تطرأ على الكلمات لتحديد وظائفها النحوية أو الصرفية داخل الجملة. في العربية، مثلاً، يُمكن أن يتغير شكل الفعل بناءً على الزمن والجنس والعدد. إلى جانب ذلك، يُمكن أن تُضاف بعض اللواحق للأسماء لتحديد حالتها الإعرابية.

الصرف الاشتقاقي: يُعنى بكيفية استحداث ألفاظ جديدة من خلال إضافة صور مُشتقة من الجذور.

عموما نتائج التقييم في هاته النّقطة تفيد بأنّ الطّلبة يعتبرون موضوع الصّرف هو الأفعال دون الأسماء. كما أنّ هناك صعوبة في اعتبار الجذر مادّة مجرّدة يشتقّ منها الأفعال والأسماء على حدّ سواء. وذلك يرجع في تقديرنا إلى المنهاج التعليمي التقليدي الذي يعتبر في مراحله الأولى الصّرف مسألة تخصّ بالأساس الأفعال.

### 4.2.3. على المستوى التركيبي

أ. في تمثّل ظاهرة التكرارية

إحدى الخصائص الأساسية التي تُظهر تعقيد اللغة الطبيعية البشرية هي قدرتها على التوليد اللانهائي للجمل والتراكيب اللغوية. هذا الجانب يُعزى بشكل كبير إلى مفهوم التكرارية أو "الاستدارة" (Recursivity) في علم اللسانيات. الاستدارة تُمكّننا من توليد جمل جديدة باستخدام عدد محدود من القواعد النحوية والعناصر اللغوية. ببساطة، يُمكننا دمج العبارات والجمل بطرق متعددة لتكوين جمل جديدة، وكل جملة جديدة يُمكن أن تكون أساساً لإنشاء جملة أُخرى جديدة. على سبيل المثال، نأخذ الجملة البسيطة "الرجل يقرأ الكتاب". يُمكننا إدراج جملة ضمنية لتوسيعها، مثل "الرجل الذي يُحب الفلسفة يقرأ الكتاب". وهكذا يُمكننا استمرار هذا التوسيع بلا نهاية عبر استخدام الاستدارة. يُمكن تطبيق هذا الأسلوب على جميع مستويات التراكيب اللغوية، من العبارات الصغيرة إلى الجمل المُعقدة. بالتالي، يُمكن للنحو المُستدار أن يُولد تنوعاً لا حصر له، مما يُثبت أن القدرة على تكوين الجمل في اللغة ليست محدودة، وبالتالي، يُمكن اعتبارها لا نهائية.

في تقديرنا إنّ عدم فهم الطلاب لمفهوم التكرارية أو "الاستدارة" في الدّرس التركيبي ينجم عن عدة عوامل. أولاً، يُعدّ المفهوم مُعقداً ويتطلب نوعاً من التفكير الاستقرائي والتحليلي الذي قد لا يكون مُستقراً بالكامل لدى جميع الطلاب. ثانياً، إنّ التعليم التقليدي للغة مرتبط بشكل أكبر بتطبيقات لا تتطلّب نمذجة صورية.

ثالثاً، إنّ طرق التعليم في مجال اللغة تركز عموما على الحفظ والتكرار بدلاً من التفكير التحليلي، ولذلك يصعب على الطلاب استيعاب مفاهيم تحتاج إلى نوع من التفكير النقدي والتحليلي.

رابعاً، قد يعوز الطلاب المهارات اللازمة لربط هذا المفهوم بتطبيقاته العملية في اللغة، مما يجعله يظل مُجرد مفهوم نظري بالنسبة لهم. وبما أنّ التطبيقات تستلزم توظيف برمجيات تحاكي النّحو، فالطّالب لا يتعامل معها لأنّه عموما غير معتاد على التّجريب.

ب. في التمييز بين الأوّلي والمشتقّ

في النظريات اللسانية المختلفة، تعتبر العناصر الأساسية أوّليات (Primitive) وهي وحدات أساسية تُستخدم كنقطة انطلاق لبناء بنيات لغوية أكثر تعقيدًا. في سياق النظرية التوليدية التي طورها نعوم تشومسكي على سبيل المثال، يُمكن اعتبار أوّليات النحو الشجرة التركيبية "سين خط" أو عناصر مثل المورفيمات أو السمات النحوية التي تُشكل الأساس للبنية النحوية للجملة في حين أن الوظائف النحوية مشتقّة منها.

في المقابل، تعتبر النظرية الوظيفية الأوّليات وظائف نحوية مثل الفاعل، والفعل، والمفعول به، التي تعدّ نقطة الانطلاق لفهم كيفية تشكيل الرسائل داخل اللغة. تُدمج هذه الأوّليات الوظيفية ضمن بنيات أكبر، مُشكلةً بذلك الجمل والعبارات النحوية. ليصبح بذلك التركيب مشتقّ من الوظائف.

من الضروري فهم أن هذه الأوّليات ليست مطلقة وتعتمد بشدة على الافتراضات والأهداف الخاصة بكلّ نظرية على حدة. يُمثل مفهوم الأوّليات عنصرًا أساسيًا يتيح للسانيين تفكيك التعقيد المُتأصل في اللغة إلى وحدات قابلة للتحليل والفهم. وفي هذا السياق، يُمكن القول بإن الأوّليات تُشكل الأساس الذي يُمكن منه البناء والتحليل، وبالتالي، فهي تُشكل جزءاً لا يتجزأ من أي نظرية لسانية تُركز على فهم اللغة بوصفها نظاما.

الصعوبات التي يواجهها الطلاب في التمييز بين العناصر الأولية والعناصر المشتقة داخل نظرية لسانية معينة يمكن أن تعزى إلى عدة عوامل:

أولاً، يمكن أن يكون مستوى التعقيد والدقة الفنية للنظرية اللسانية عائقًا بحد ذاته. النظريات اللسانية، غالباً ما تتضمن مصطلحات تقنية وتصورات رياضية قد تجعل الوصول إلى الفهم الحقيقي لمفاهيم مثل "الأولي" و"المشتق" صعبًا.

ثانياً، قد يفتقر الطلاب إلى فهم عميق للمبادئ التوجيهية أو الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية معينة. هذا يمكن أن يسبب الكثير من الإرباك عند محاولة تصنيف العناصر كأولية أو مشتقة، لأن هذه التصنيفات غالباً ما تعتمد على البناء العام للنظرية نفسها.

أخيرًا، يجب أن نأخذ في الاعتبار التوجهات التعليمية والخلفية التربوية السابقة للطلاب. أي التدريب في الدّرس اللغوي، التي يركز على القضايا الوصفية بدلاً من النظرية، قد لا يكون أعد الطلاب بشكل كاف لمواجهة مسائل مفهومية تحتاج إلى تصوّر دقيق.

بمجمل الأمور، القدرة على التمييز بين العناصر الأولية والمشتقة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بفهم عميق ودقيق للنظرية اللسانية ككل، وهي مهارة تتطور عادة بمرور الوقت من خلال الانغماس في دراسات متقدمة في اللسانيات. للتغلب على هذه الصعوبات، يمكن الاعتماد على المنهج التعليمي المتعدد الجوانب، الذي يجمع بين الشرح النظري، والأمثلة التجريبية.

### 5.2.3. على المستوى الدلالي

أ. في التمييز بين الدلالة والمعنى

تعود صعوبة تمييز الطلاب الدلالة عن المعنى إلى عدة عوامل متداخلة. من الناحية النظرية، يُعتبر مفهوم الدلالة، قسماً متخصصاً من علم اللغة يهتم بدراسة المعنى داخل النظام اللغوي نفسه. يركز هذا الفرع على كيفية تكوين الدلالات والعلاقات بينها في إطار نظامي ومنهجي.

بينما يُعتبر المعنى مفهوماً أوسع يشمل ليس فقط الدلالة اللغوية ولكن أيضاً السياق الثقافي، الاجتماعي، وحتى النفسي الذي يُمكن أن يؤثر على تفسير الكلمات والعبارات. إن السياق يمكن أن يُغني أو يُعقد المعنى بشكل يُفوق ما يُمكن للدلالة الوصول إليه. إنّ الخلفية الثقافية هي مردّ هذه الصعوبة. ففي الثقافات لا يتمّ تصوّر معنى خارج اللغة.

ب. في التمييز بين الدلالة المعجمية والدلالة التصوّرية

الصعوبة التي يواجهها الطلبة في التمييز بين الدلالة التصوّرية والدلالة المعجمية تعود لعدة أسباب متعددة ومتشابكة. أولاً، يمكن أن يلعب الطابع المعقد لكل من الدلالتين التصوّرية والمعجمية دوراً محورياً في هذه الإشكالية. الدلالة التصوّرية تناقش الأساسيات والمفاهيم الكونية التي تحكم فهمنا للعالم، وبالتالي تعتبر بعيدة نسبياً عن التطبيقات اللغوية اليومية وقد تظهر كأنها أكثر تجريداً. بينما الدلالة المعجمية تتعامل مع معاني الكلمات والعبارات في سياقات محددة، مما يجعلها أكثر قربًا من التجربة اللغوية.

ثانياً، قد يكون هناك تداخل بين المجالين يزيد من الإرباك بوجود ألفاظ مثل "الحب" أو "العدالة" التي يمكن أن تدرس من منظورين: التصوّري والمعجمي، مما يثير تساؤلات حول كيفية تقسيم الدراسة بينهما.

ثالثا، يمكن للطبيعة المتعددة الأبعاد للسانيات أن تضيف نوعية أخرى من الصعوبة. تتطلب اللغويات بشكل عام من الطلاب الانتقال بين مستويات مختلفة من التحليل، مما يجعل من الصعب رسم الحدود بين مجالات فرعية مختلفة.

## 4. نتائج

تجدر الإشارة إلى وجود تداخل بين معيقات ثقافية وأخرى تعليمية يصعب التمييز بينهما. علما أنّ المحيط الأكاديمي العربي يتميّز بتناوله الدراسة اللسانية موازاة مع تناوله دراسة التراث العربي النّحوي بالجامعات، دون التسطير بوضوح على أنّ النحو العربي مؤسّس على إشكالية فريدة غايتها تحديد العلامات الإعرابية للألفاظ في سياقاتها التواصلية المحدَّدة معناها ومبناها. علما أنّ ذلك يتمّ دون استحضار المرجعيات الفلسفية التي كانت من وراء وجود مدرستي الكوفة والبصرة بما يكفي. في حين أن اللسانيات مؤسّسة على إشكاليات أخرى سبق تفصيلها. غير أنّ الدراستين تتم بواسطة نفس الألفاظ التّي تحيل على مفاهيم مختلفة في المجالين المذكورين. وهو ما يشكّل في حدّ ذاته عائقا بيداغوجيا وبالتالي عائقا تعليميّا يوهم الطّلبة بوجود ترابطات بين التراث النحوي العربي واللسانيات. ويتفاقم المشكل المذكور بوجود العديد من النّدوات والمؤتمرات التي تبحث عن تجليّات اللسانيات المعاصرة في التراث النحوي العربي.

إنّ الثقافة اللغوية العربية –كأيّ ثقافة أخرى- تؤثر على نظم التعليم ووسائل التواصل داخل المجتمع، مما قد يؤدي أحيانا إلى بعض المغالطات في التعليم والتواصل. ويتجلّى ذلك بشكل واضح بدليل وجود ما يسمّى بلسانيات عربية في غياب فيزياء عربية أو رياضيات عربية.

تعتبر الثقافة اللغوية العربية مكونا جوهريا في هوية مجتمعاتها وهو ما يعتبر إيجابيا، ولها تأثير مباشر على مختلف جوانب الحياة. في هذا الإطار، تظهر بعض المعيقات التي يمكن أن تؤثر على الممارسة العلمية وبالتّالي على الدراسات اللغوية المعاصرة. وقد تؤدي طبيعة الربط الوثيق بين اللغة العربية والمعتقدات إلى بعض التحديات في ميدان البحث اللغوي والعلمي. ولذلك، قد تحد القيود الثقافية من حرية البحث والتفكير النقدي في المجالات التي حقّقت فيها الحضارة العربية تراكمات معرفية مهمّة وعلى رأسها الدّرس اللغوي، مما قد يقيد الدّرس اللساني المعاصر. وهو ما يشكّل موقفا طبيعيا في ظلّ حاجة للتوازن بين الحفاظ على التراث اللغوي والثقافي وبين التطور العلمي والتكنولوجي.

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، يجدر بنا أن نأخذ في الاعتبار عدة عوامل معقدة تتراوح ما بين الخلفية الثقافية ونوعية التعليم الذي تلقاه الطّلبة. العقل البرهاني، وهو يتعامل مع البراهين والأدلة المنطقية، مفيد عند دراسة النظريات اللسانية التي تعتمد على البيانات الإحصائية أو الأدلة البنيوية شريطة استحضار البعد التجريبي. بينما العقل البياني، الذي ينبني على الخطابة وجمالية اللغة فيشكّل عموما عائقا في تقييم الأستاذ للطّلبة وكذلك في تقييم الطّلبة للأستاذ. أما العقل العرفاني، الذي يسعى للوصول إلى حقائق عن طريق الإدراك أو الوحي، فقد يتنافى مع بعض الأفكار اللسانية المؤسّسة على الافتراض.

لذا، يمكن القول إن هذه الأنماط المعرفية قد تكون عائقًا في بعض الحالات، لكنها في الوقت نفسه قد تكون مفيدة إذا تم استخدامها بطريقة تكميلية وبناءة. الأهم هو كيفية التعامل مع هذه العوائق في إطار تعليمي يهدف إلى توسيع الفهم والاستيعاب.

## 5. توصية

من الطّبيعي أن تكون هناك تباينات بين العلم بالمفهوم الحديث المبني على الافتراض والثقافة المبنية على الاعتقاد، غير أنّه يمكن التخطيط لبناء بيئة يتواجد فيها العلم إلى جانب الثقافة في تحالف وتجانس، من خلال التأكيد على تفاعلات:

أولاً، يمكننا تحليل الدور الذي تلعبه الثقافة في توجيه الأسئلة الأخلاقية. هنا، تأتي الثقافة كمحدد رئيسي للقيم والمعايير التي تُحدد كيفية تقييمنا للأبحاث والاكتشافات العلمية. وبالتالي، يمكن للثقافة أن تعمل كوسيط للحوار بين العلم والمجتمع، مما يسهم في تحقيق التوازن بين التقدم العلمي والمعتقدات والقيم الثقافية المستقرة في المجتمع.

ثانيًا، يظهر العلم كوسيلة قوية لتقديم الإجابات التفسيرية والحلول للتحديات التي نواجهها. من خلال إيجاد تحاليل عميقة ومدروسة، يمكن للعلم أن يسهم في توسيع نطاق فهمنا وإثراء المعرفة بشكل عام.

التوجّه المقترح هنا يشدد على أهمية تقبل التعددية والتنوع، حيث يُشجع على تبني نظرة متعددة الجوانب تسعى لتحقيق التكامل بين مجالات متعددة من الفكر والبحث. هذا يعني تبني موقف تعاوني يتيح فرصًا للتفاعلات المثمرة والحوارات البناءة.

في النهاية، يمكن أن يتجلى الحل في التوجه نحو تعزيز التعاون بين مجتمع الباحثين العلميين والمجتمع الثقافي الأوسع. من خلال الجمع بين الجهود والموارد من كلا الطرفين، يمكن تحقيق نوع من التناغم الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة لمجتمع أكثر تنوعًا وتقبلاً للتنوع والاختلافات.

## 6. المراجع:

### 1.6. المراجع باللغة العربية:

الأشموني، م. (2004). النحو العربي: دراسة تاريخية نقدية. القاهرة: دار الفكر العربي.

الجابري، م. ع. (2001). "تكوين العقل العربي". بيروت: دار الطليعة.

السيد، م. (2006). "الأندلس وأثرها في الحضارة الأوروبية". الرياض: دار العلم للملايين.

السيرافي، س. (2008). النحو العربي والتفكير الفلسفي. الرياض: دار العلم للملايين.

مكي، م. (2002). "التأثير العربي على الثقافة الأوروبية". بيروت: دار النفائس.

### 2.6. المراجع باللغة الإنجليزية:

Chomsky, N. (2015). The Minimalist Program. The MIT Press.

Chomsky, N. (2016). What Kind of Creatures Are We?. Columbia University Press.

Chomsky, N. (2017). Why Only Us: Language and Evolution. MIT Press.

Halliday, M. A. K., & Matthiessen, C. M. I. M. (2014). An Introduction to Functional Grammar. Routledge.

Hymes, D. H. (1974). Foundations in Sociolinguistics: An Ethnographic Approach. *University of Pennsylvania Press*.

Pinker, S. (1994). The Language Instinct: How the Mind Creates Language. William Morrow and Company.

Skinner, B. F. (2014). Verbal Behavior. B.F. Skinner Foundation.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.17

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية

# A proposed vision for the role of knowledge management in developing the governance of scientific endowments in Saudi universities

**إعداد: الباحث/ أحمد صالح فرحان علي**

باحث دكتوراه قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الانسانية، الوقف العلمي بجامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: ahmad.s.f2020@gmail.com

**الدكتور/ عثمان موسى عثمان عقيلي**

أستاذ مشارك بقسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

Email: uageeli@kau.edu.sa

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية، من خلال دراسة دعم دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من وجهة نظر قادتها الاداريين، وتقديم رؤية لتصور مقترح يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية ومساعدة قياداتها الإداريين والجهات ذات العلاقة من خلال دعم دور إدارة المعرفة في ضوء نتائج الدراسة.

واشتملت الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها المرجوة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولقياس أهداف الدراسة تم تصميم أداة استبانة لجمع البيانات، مكونة من (17) عبارة موزعة على محور الدراسة، وصالحة للتحليل الاحصائي، وتمت معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة وتحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة مكونة من (29) قياديا من القيادات الإدارية للأوقاف الجامعية.

وأظهرت نتائج الدراسة اتفاق وجهة نظر العينة المشاركة في الدراسة على ان تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دعم دور إدارة المعرفة كان كافيا بدرجة تقدير مرتفعة بنسبة (73%)، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية: (المؤهل الأكاديمي، التخصص العلمي، الخبرة العملية). وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: زيادة مستوى وعي العينة المستهدفة من الدراسة بأهمية تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دعم دور إدارة المعرفة. وقدمت الدراسة مقترحات لاتجاهات بحثية مستقبلية، وخرجت الدراسة برؤية لتصور مقترح يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دور إدارة المعرفة، تحقيقا لرؤية المملكة 2030، في تمكين القطاع غير الربحي وديمومته.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تصور مقترح، حوكمة الأوقاف الجامعية، الجامعات السعودية

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# A proposed vision for the role of knowledge management in developing the governance of scientific endowments in Saudi universities

## Abstract

The aim of the current study was to provide a proposed vision of the role of knowledge management in developing the governance of scientific endowments in Saudi universities by studying the support of the role of knowledge management in developing the governance of university endowments from the point of view of its administrative leaders, and providing a vision for a proposed vision aimed at developing the governance of university endowments and helping its administrative leaders and relevant bodies by supporting the role of knowledge management in light of the results of the study.

The study included a theoretical and applied aspect. To achieve the objectives of the study and achieve its desired results, the descriptive survey method was used. To measure the objectives of the study, a questionnaire tool was designed to collect data, consisting of (17) phrases distributed over the subject of the study and suitable for statistical analysis. The data was processed by appropriate statistical methods and analyzed through the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program, and a comprehensive inventory method was used for a sample of (29) administrative leaders of university endowments. The results of the study showed the agreement of the sample participating in the study that developing the governance of university endowments by supporting the role of knowledge management was sufficient with a high rating of (73%). The results of the study also showed a statistically significant relationship in the trends of the study sample about the study due to personal variables: (academic qualification, scientific specialization, practical experience). The study came out with several recommendations, the most important of which are: raising the level of awareness of the target sample of the importance of developing the governance of university endowments by supporting the role of knowledge management. The study presented proposals for future research directions. The study came out with a vision for a proposed vision aimed at developing the governance of university endowments through the role of knowledge management to achieve the Kingdom's Vision 2030 in empowering and sustaining the non-profit sector.

**Keywords:** knowledge management, a proposed vision, governance of university endowments, Saudi universities

## 1. المقدمة:

تتمحور رؤية المملكة العربية السعودية 2030 حول ثلاثة محاور رئيسة: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، والتي تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية والحكومة الإلكترونية وتعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي (الرؤية 2016).

لقد دخل العالم اليوم مرحلة جديدة تعرف بمجتمع المعرفة، الذي يقتضي بأن من ينتج المعرفة يمتلكها وبالتالي فهو المؤهل للقيادة، من هذا المنطلق فان محور المشكلة البحثية للدراسة تتمثل في تقديم "تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية" من خلال دعم دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية" من وجهة نظر قادتهم الاداريين، وسوف نتناول تلك المفاهيم اجمالا وتحديدا علاقة الترابط والتكامل بين تلك المفاهيم واثر كلا منهما على الاخر.

فإدارة المعرفة: كمصطلح ومفهوم تعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في ثمانينات القرن الماضي، غير أنه عند تناولها في الأوساط الأكاديمية ومؤسسات الأعمال لا يمكن بأي حالٍ من الأحوال فصلها تاريخياً عن المعرفة كمفهوم، والمعرفة هي من المفاهيم القديمة، ووجودها مرتبط بوجود الإنسان؛ لذلك نجد الباحثين والمختصين يتناولون هذا المفهوم في سياق المعرفة ذاتها التي هي أساسه، وما ارتباطها بالإدارة إلا لينظمها ويهذبها ويجعل منها قيمة ذات مردود من أجل على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (ياسين 42:2016–44).

وظهر الاهتمام بالمنظمات غير الربحية منذ قيام المملكة العربية السعودية على يد مؤسسها الملك عبد العزيز – رحمه الله – والدولة بكل قطاعاتها المختلفة لا تدخر وسعا في تقديم كل ما من شأنه خدمة أبنائها وتوفير جميع سبل الراحة والاستقرار لهم في حياتهم ومعاشهم في شتى مجالات الحياة كالتعليم والصحة وغيرها من المجالات الخدمية، حيث ظهر القطاع غير الربحي في اطر وتسميات تعكس مفاهيم مختلفة للقطاع، فيسمى بالقطاع الثالث أو القطاع الخيري أو القطاع التطوعي، وبالمجمل فهي مفاهيم مختلفة تصب بذات السياق لمجموعة من المنظمات غير الربحية بمختلف مجالاتها وأهدافها، وتماشيا مع أهمية هذا القطاع وتركيز الحكومة الرشيدة على تمكينه، ايمانا بدوره وأثره الفعال على الصعيد الاجتماعي، والتنموي، والاقتصادي(منصة مكين 7:2021).

تعيش المؤسسات التربوية اليوم عصر التجديد، والبحث عن مزيد من الكفاءة، حيث يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات، ولا سيما في قطاعات التعليم. لذا تجد مؤسسات التعليم العالي نفسها أمام تحديات تفرض علها الاستغناء عن الأساليب التقليدية، التي كانت تستخدمها في السابق، والأخذ بالسياسات الإدارية الأكثر تطوراً والقائمة على المفاهيم والأساليب الحديثة والتي تحقق الجودة (العريني 115:2014). وقد أصبح التعليم العالي اكثر تعقيداً بسبب النمو في عدد مؤسساته الحكومية والخاصة.

مما سبق تتضح العلاقة بين مفهومي إدارة المعرفة والأوقاف الجامعية، من خلال أهميتهما في التغلب على التحديات التي تواجه دعم دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة بيئة الأوقاف الجامعية، فإدارة المعرفة من خلال رأس مالها الفكري والمعرفي تسعى الى تنمية الموارد الفكرية والمعرفية لإدارة المنظمة والرفع من كفاءة الأداء التنظيمي لها داخل وخارج بيئة العمل، والأوقاف ايمانا بدورها وأثرها الفعال على الصعيد الاجتماعي والتنموي والاقتصادي تسعى لخدمة الفرد والمجتمع من خلال استثمارها للأصول العينية والنقدية.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الادب المنشور، وما تم استعراضه من دراسات سابقة، كالدراسات التالية:

(الخميس 2021a؛ الشريف 2016؛ القايد 2022؛ زيان 2019؛ عذاري و حسن 2015؛ عقيلي 2021؛ Akdere 2009; Maroli 2019a)، وفي إطار تحسين أداء المنظمات غير الربحية، بم يسهم في تطوير وتعزيز حوكمتها لتلبية احتياجات المجتمع المتزايدة، أصبح من الضروري تبني مفاهيم ومبادئ الإدارة الحديثة في تسيير دفة تلك المنظمات، وفي مقدمة هذه المفاهيم إدارة المعرفة باعتبار تلك المنظمات الأكثر إنتاجا للمعرفة واستثمارا فيها بما يخدم احتياجات المجتمع، وبالتالي فهي أكثر المنظمات ملائمة لتبني هذا المفهوم، وكون بيئة تطبيق الدراسة هو مكان عمل الباحث، حيث رأى ضرورة دراسة دعم دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية، وتقديم رؤية لتصور مقترح يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من وجهة نظر قادتهم الاداريين، كما سعت ان يكون لها اثر من أجل عليها والنهوض بها على كافة الصعد الاقتصادية منها والاجتماعية والتنموية من خلال النقاط التالية:

1) تحسين عمليات اتخاذ قرار تطوير بيئة الأوقاف الجامعية وحوكمتها.
2) رفع مستوى الابداع والابتكار في الأوقاف الجامعية.
3) تحقيق الميزة التنافسية.

لذا سعى الباحثان من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دراسة تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية، وتقديم رؤية لتصور مقترح يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من وجهة نظر قادتهم الاداريين نظريا وعمليا على مستوى تلك المنظمات، وهو ما نعبر عنه بالمشكلة البحثية، وتحدد من خلال التساؤل التالي:

ما التصور المقترح الذي يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية من خلال دور إدارة المعرفة؟

وتكمن أهمية اختيار مشكلة الدراسة الحالية، كونها تعالج الفجوات البحثية التالية:

- كون معظم الدراسات السابقة -على حد علم الباحثان - تناولت بالدراسة ادوار إدارة المعرفة وعلاقتها بكفاءة الأداء أو جودة وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي او الأجهزة الحكومية ذات الطابع الخدمي والامني، الا انها لم تتطرق لدراسة دعمها لدور تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية وعلاقتها بها، وهذا الذي يسعى له الباحثان من خلال الدراسة الحالية.
- التحديات التي تواجه دعم إدارة المعرفة ودورها في تطوير حوكمة بيئة الأوقاف الجامعية.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تسهيل دعم إدارة المعرفة ودورها في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية.
- التوصل إلى مقترحات محددة من شأنها المساعدة في دعم دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية.

### 2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

1) تركز على دراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في الأوقاف الجامعية ومعوقات تطبيقها.
2) تقديم رؤية لتصور مقترح يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دور إدارة المعرفة، تحقيقا لرؤية المملكة 2030، في تمكين القطاع غير الربحي وديمومته.
3) إبراز جوانب القوة والضعف لواقع تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في الأوقاف الجامعية.

4) أن تسهم الدراسة في تقديم دراسة علمية من منظور حديث للمشكلة البحثية الحالية بجميع ابعادها، وبما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
5) تعتبر مسايرة للاتجاهات الحديثة في تخصص إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للتوصل الى تصور مقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر قياداتها الإدارية، في ظل نظام الجامعات الجديد والذي يتماشى مع رؤية المملكة 2030 وذلك من خلال تحسين فاعلية أداء وكفاءة الأوقاف الجامعية لأنشطتها المختلفة، أحد أوجه هذا التحسين تحقيق الاستثمار المعرفي والرفع من كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها من صناع المعرفة، والعمل على تحسين المخرجات بما يحقق رؤية المملكة 2030 وتمكين القطاع غير الربحي وذلك من خلال دراسة الأهداف الفرعية الاتية:

1) التعرف على إدارة المعرفة ودورها في دعم وتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من وجهة نظر قياداتها الإدارية.
2) تقديم رؤية لتصور مقترح يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية ومساعدة قياداتها الإدارية والجهات ذات العلاقة، من خلال دعم إدارة إدارة المعرفة في ضوء نتائج الدراسة.

### 4.1. أسئلة الدراسة:

في ضوء أهداف ومتغيرات الدراسة، تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف العلمية بالجامعات السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما دور إدارة المعرفة في دعم وتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من وجهة نظر قياداتها الإدارية؟
2) ما التصور المقترح الذي يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية ومساعدة قياداتها الإدارية والجهات ذات العلاقة، من خلال دعم دور إدارة المعرفة في ضوء نتائج الدراسة.

### 5.1. منهجية الدراسة:

اشتملت الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها المرجوة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولقياس أهداف الدراسة تم تصميم أداة استبانة لجمع البيانات، مكونة من (17) عبارة موزعة على محور الدراسة، صالحة للتحليل الاحصائي، وتمت معالجة بياناتها وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة مكونة من (29) قياديا من القيادات الإدارية للأوقاف الجامعية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. إدارة المعرفة

تحقيقا لدراسة الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة المعرفة، سوف نناقش في هذه الجزئية من الدراسة مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وممارساتها على النحو التالي:

### 1.1.2. مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة في العقود الأخيرة وفي معظم دول العالم، إحدى الموضوعات الأساسية في الإدارة، وقد ساعدت العولمة وما أتاحته من فرصٍ جديدة للمنظّمات، وما رافق ذلك من تطورات في أنظمة الاتصال والتقنيات المتقدّمة، كل ذلك زاد من اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة، حيث كانت المنظّمات قديما تركز على العمل الملموس والمُشاهَد، ثم بدأت تهتم بدور المعلومات في تحسين الأداء، ثم تطور الاهتمام ليشمل دور المعرفة، وكيفية التعامل معها بهدف تحسين فاعلية وكفاءة الأفراد، وبالتالي تحسين فاعلية وكفاءة المنظّمة (البشابشة والحمد 2009).

ان السبيل في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة لمشاكل المديرين والدارسين والباحثين يكمن في البحث عن إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة من المفاهيم التي ظهرت في الآونة الأخيرة ويعزو (العلي، قنديلجي، والعمري 2012) سبب ظهورها الى الأسباب التالية:

1) تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن الذي بدوره أدى الى التركيز على المعرفة بهدف الوصول الى المعرفة القيمة وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها المختلفة التي تتزايد يوما بعد يوم.
2) ظهور واتساع تطبيقات الشبكة الدولية (Internet) خلال العقد الأخير من القرن الماضي، والتي تزامنت مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة. (الزريقات 2011).

وبالمقارنة مع بقية الموارد الملموسة وغير الملموسة؛ تعد المعرفة المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة في بناء واستدامة المزايا التنافسية للمنظّمات، وكذلك المورد الأكثر أهمية من تلك الموارد في نمو المنظّمة، والمورد الأقل قيودًا من ناحية استخدامه، فالمعرفة لا تخضع لمشكلة الندرة بسبب كثرة الاستخدام، بل على العكس من ذلك، يسهم استخدامها وحسن إدارتها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص (شطيبي 2014).

وقام العديد من العلماء بمحاولات لاستخلاص تعريف شامل يشمل الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة، مع تضمين جميع العناصر المكونة لها. ومع ذلك، لم تنجح هذه المحاولات في الخروج بتعريف واحد متفق عليه عالمياً. أحد الأسباب الرئيسة لهذا الاخفاق في الإجماع يعود الى الخلاف الأولي بين العلماء حول ماهية المعرفة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الغموض فيما يتعلق بما يمكن إدارته. ويؤيد بهات وجهة النظر هذه، حيث يؤكد أنه «لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بسمات المعرفة والتقنيات المستخدمة في نشرها» (Bhatt 2001).

ووردت عدة تعريفات مختلفة لإدارة المعرفة فقد عرفها (عقيل 2004)، بأنها إيصال المعلومة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح، ومن ثم توفير الأدوات اللازمة لتحليل تلك المعرفة، وإعطاء الشخص القدرة على التصرف واتخاذ القرار الصحيح في أسرع وقت ممكن.

وفي نظر (شطيبي 2014) تعد كلمة المعرفة هي أكثر كلمة جدلية في حقل إدارة المعرفة. فقد حاول الكتّاب والباحثين وضع مفهوم شامل ومحدّد ومقبول للمعرفة، ولكن لم يستطع أحد فعل ذلك، على الرغم من اتفاقهم على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين، وأنها الثروة الحقيقية للأفراد والمنظّمات والمجتمعات. (القطارنة 2011).

### 2.1.2. أهداف إدارة المعرفة

ان ممارسة تطبيق إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعآليات والجهود التي تهدف الى تحقيق أهداف متعددة في المنظمة، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في تحقيق تلك الأهداف من خلال النقاط التالية التي ذكرها (الجبلي والكبيسي 2015):

- توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عملية التعليم.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- اكتساب المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة لها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- السعي الى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

### 3.1.2. ممارسات إدارة المعرفة:

تعد ممارسات تطبيق إدارة المعرفة من العناصر الرئيسة لإدارة المعرفة، جنبا إلى جنب مع الأداء التنظيمي والتمكين وقد بذل كثير من الباحثين جهودا حثيثة في سبيل دراسة كل عنصر من تلك العناصر على حدة في محاولة لتحديد أثره على المنظمة ويمكن أن ينظر إليها على أنها تنسيق منظم يهدف إلى إدارة المعرفة بشكل فعال (Lee & Choi 2003:79–228).

ويطلق على عمليات إدارة المعرفة (دورة حياة المعرفة) وتوصف بأنها عملية تكرارية، حيث تحتوي على مجموعة من العمليات: انشاء، جمع، تنظيم، تنقية، نشر، وتطبيق وتؤثر فيها عناصر تتمثل في: التكنولوجيا والمستفيدين والمنافسين والثقافة، ويمكن اعتبار هذه العناصر بمثابة بوصلة لإدارة المعرفة (Awad & Ghaziri, 2004).

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد وترتيب ممارسات إدارة المعرفة، وذلك لاختلاف طبيعة الدراسات التي تم القيام بها والهدف منها والمفاهيم التي يتم التركيز عليها، حيث يرى كل واحد من أولئك العلماء هذه العمليات من منظور وزاوية مختلفة (العلي، قنديلجي، والعمري 2012:38).

ووفقًا لدراسة (العمري والملكاوي 2007؛ حسن 2008:28)، يمكن تصنيف الممارسات الأساسية لإدارة المعرفة إلى أربع عمليات متميزة: يشار إليها على أنها جوهر أو أساس عمليات إدارة المعرفة، كما يلي:

1. توليد المعرفة: وهي عملية البحث عن المعرفة واشتقاقها واستخدامها للمساهمة في تحسين وتطوير الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات.
2. خزن المعرفة: ويشار الى هذه المرحلة بانها "الذاكرة التنظيمية" التي تمكن المنظمة من الاحتفاظ بالمعرفة وبالتالي سهولة استرجاعها واستخدامها.
3. توزيع المعرفة: وهي عملية نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد.
4. تطبيق المعرفة: ويقصد بها جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بمهامها.

ويرى (Alavi 1989) أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة يمكن حصرها في خمس عمليات تعمل في مجملها ضمن إطار عمل تحيط به مجموعة من العناصر الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية والتكنولوجية، ومن خلال التفاعل التام بين هذه العمليات تتم إدارة المعرفة، وتشمل هذه العمليات:

1. التزويد (Acquisition)
2. التنظيم (Organization)
3. الخزن والاسترجاع (Storage and Retrieval)
4. التوزيع (Distribution).
5. التخلص أو التعشيب (Disposal).

## 2.2. الأوقاف الجامعية

تحقيقا لدراسة الإطار المفاهيمي للأوقاف، سوف نناقش في هذه الجزئية من الدراسة مفهوم الأوقاف واهميتها وأهدافها على النحو التالي:

### 1.2.2. مفهوم الأوقاف الجامعية:

الوقف في اللغة: هو (الحبس والمنع)، وفي الاصطلاح الفقهي: هو "حبس عين والتصدق بمنفعتها". وحبس العين يعني: ألا يتصرف فيها بـ (البيع، أو الرهن، أو الهبة)، ولا تنتقل بالميراث، ويعني التصدق بمنفعتها: صرف منافعها أو ريعها لجهات البر بحسب شروط الواقف. والوقف جائز عند جميع الفقهاء (الاسرج 2016:123–24).

تعددت التعاريف التي تطرقت الى الأوقاف عموما، ويمكن استخلاص تعريف خاص بالوقف التعليمي من خلال ما أشار اليه (الجيلالي 2017:142) من خلال مجمل اراء الفقهاء في تعريف الوقف، على انه حبس العين عن التمليك، مع التصدق بمنفعتها في اكتساب العلم ونشرها أي تحبيس الأصول على منفعة الجوانب العلمية والتعليمية، وهذه المتطلبات تختلف من زمن لأخر ومن مكان لأخر بحسب المتطلبات العلمية والتعليمية، حيث يعد نظام الوقف على العلم واهله من أهم مصادر تمويل التعليم في النموذج الإسلامي، واليه يعود الفضل في كل ما عرفه المسلمون من نهضة علمية وثقافية، فالوقف التعليمي بهذا المنظور يسهم في تسيير مهمة العلم ونشره، وهذا مقصد نبيل حثت عليه الشريعة الإسلامية واهتم به المسلمون عبر العصور وحث على اقتناء الكتاب ووقفه في المساجد والمدارس والمكتبات العامة والأدلة على مشروعية الوقف، والوقف العلمي خصوصا، كثيرة منها ما ورد في سنن بن ماجه والترمذي من حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "الدنيا ملعونة ملعون ما فيها، إلا ذكر الله وما والاه أو عالما أو متعلما"، وأشهر ما ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم في فضل الوقف على العلم والاثابة عليه، ما ثبت من حديث أبي هريرة فيما رواه مسلم في صحيحه، حيث قال: "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له"، وعليه يمكن القول أن هناك صلة وثيقة بين الوقف والعلم تجعل الأول مصدرا أساسيا لتمويل العلم والتعليم والبحث العلمي، وظيفة برعت فيها الأوقاف لقرون عديدة ، وتراجعت في العقود القليلة الماضية، والحاجة اليوم ماسة الى إعادة تفعيل دور الوقف في الحياة العلمية وتعزيز وظيفته الثقافية.

(النويران والبقوم 2017:27).

### 2.2.2. أهداف الأوقاف الجامعية:

يمثل الوقف أحد أعمدة المجتمعات الإسلامية حيث كان له دور بارز في البناء الإسلامي الممتد منذ بعثة الرسول عليه الصلاة والسلام، فعمل على ازدهار وتماسك المجتمع الإسلامي وغرس أخلاق الاعتدال والرحمة والمحبة، واستمر هذا الاهتمام بالوقف حتى العصر المملوكي وانتشر نظام الوقف انتشارا كبيرا،

حيث تطور وازدهر بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري حتى أصبحت هناك منافسة بين السلاطين والأمراء في إنشاء وتمويل الأوقاف من اجل التقرب الى عامة الشعب لكسب ثقتهم وولائهم، أما في العصر الحديث فقد شهدت العديد من المجتمعات خاصة الغربية منها نموا مطردا للعمل الخيري صاحبه تطور في مفهوم الوقف مما أدى إلى تنوع وتراكم في حصيلة الأوقاف عبر الزمن حتى أصبحت تحتل حيزا مهما من الثروة القومية في هذه الدول. وقد تزامن هذا الاهتمام بالوقف العلمي بشكل عام والكراسي العلمية الوقفية بشكل خاص مع بروز فكر المسؤولية الاجتماعية الذي يملي على منظمات الأعمال أن تكون أعمالها وممارساتها ذات بعد استراتيجي يخدم بطريقة ما المسؤولية الاجتماعية وذلك من اجل إيجاد مجتمع يحمل تطورا مستداما، وهو ما سيؤثر حتما بشكل من أجل على تنافسية هذه المؤسسات (جديدي 2017:32).

وللوقف في الإسلام فوائد ومزايا عدة وبحسب (مجتمع المعرفة 2008:29) يمكن ذكر بعضا منها من خلال النقاط التالية:

- يحقق الوقف مبدأ التكافل بين أفراد المجتمع ليعين غنيهم فقيرهم وعالمهم متعلمهم، فتسود المحبة والاحترام بين أفراد المجتمع، وتغرس في نفوسهم صفات التعاون والإيثار.
- الوقف ضمان لبقاء المال مدة طويلة فتدوم المنفعة وتعم الفائدة، كلما اتسعت قاعدة المنتفعين به، وفي المقابل دوام الثواب وتقدير للموقف.
- الوقف يحقق مصالح اجتماعية كبرى في إنشاء دور العبادة والعلم والأربطة والاستراحات، وطبع الكتب وتوزيعها.

### 3.2.2. أهمية الأوقاف الجامعية:

لقد ازدادت أهمية الأوقاف في عصرنا الحاضر، وتضاعفت الحاجة إلى إحياء سنة المصطفى عليه الصلاة والسلام والخلفاء الراشدين من بعده، حيث ساهم الوقف في الكثير من المرافق (الخيرية، والاجتماعية، والعلمية)، إلى جانب المساهمة في الناتج القومي، فالأوقاف تمثل قطاعا اقتصاديا ثالثا وموازيا للقطاعين العام والخاص، يساند الدولة في تحمل أعباء (التعليم، والصحة، ومحاربة البطالة، ومكافحة الفقر)، فالوقف: إخراج لجزء من الثروة الإنتاجية في المجتمع من دائرة المنفعة الشخصية ودائرة القرار الحكومي معا، وتخصيصه لنشاطات الخدمة الاجتماعية العامة. وهكذا يمكننا تصور أن إنشاء وقف يعد بمثابة إنشاء مؤسسة اقتصادية دائمة لمصلحة الأجيال القادمة، وتنتج هذه المؤسسة منافع وخدمات أو إيرادات وعوائد (حجازي 2006:60).

ومن المميزات المهمة التي تقدمها الأوقاف العلمية للمؤسسات التعليمية يجملها (النويران والبقوم 2017:27) في النقاط التالية:

1. تعتبر الأوقاف العلمية مصدر تمويل ثابت ومستقر للمؤسسات التعليمية.
2. تحقق الأوقاف العلمية الاكتفاء الذاتي ماليا للمؤسسات التعليمية.
3. تسهم الأوقاف العلمية في تطوير التعليم العالي.
4. توفر الأوقاف العلمية التمويل اللازم لإقامة المباني والمختبرات والتجهيزات العلمية لمؤسسات التعليم العالي
5. تعمق الأوقاف العلمية روح المسؤولية لدى أفراد المجتمع.
6. تساعد الأوقاف العلمية مؤسسات التعليم في دعم البحث العلمي والباحثين.

### 3.2. حوكمة الأوقاف الجامعية

#### 1.3.2. مفهوم حوكمة الأوقاف الجامعية:

تتبوأ حوكمة الشركات أهمية خاصة في جدول أعمال المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، فبات موضوع الحوكمة يتصدر عناوين الصحف في كل مكان. وبالرغم من ذلك، فإن مفهوم الحوكمة لا يزال مبهماً بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع (مركز ابو ظبي للحوكمة 2015). وجاء مفهوم الحوكمة كمفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين، كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على المستويات الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية. وخاصة بعد فشل نموذج قيادة الدول للتنمية مما اثار التساؤلات بشأن الأسس التقليدية لشرعية النظم النامية، وكانت مبادئ الحوكمة هي دليل حكومات الدول النامية لتجاوز أزمات الشرعية، فمن ناحية تسمح إصلاحات الحوكمة بإقناع العامة بأن إصلاح النظام السياسي القائم ممكن، ولا داعي لطرح بديل له. ومن ناحية أخرى، سمح مفهوم الحوكمة بمزيد من حرية التعبير عن الرأي، وتهدئة أشكال المعارضة الداخلية الهادفة من وراء ذلك التغيير (حسين 2015:2).

ويعد مصطلح الحوكمة المؤسسية اول المصطلحات التي استخدمت للدلالة على مفهوم (Governance) وقد ترجم في العربية الى العديد من المصطلحات مثل: الإدارة المجتمعية، والحكم الرشيد، والحكم الصالح، وإدارة الحكم، والحوكمة الرشيدة، والحكمانية، والحوكمة، والإدارة الرشيدة، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم الا ان فكرة الحوكمة واحدة وتتمثل في تحول الإدارة من الإدارة التقليدية التي تقوم على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة، تتركز في يد الإدارة العليا، الى إدارة اكثر تفاعلا وتكاملا بين عناصرها ليدفع المنظمات باعتبار ان لديها هيكل تنظيمي الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن إطار تنظيمي لا يعتمد على سلطة أحد (العتيبي 2018:2–3).

"كما تعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بانها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". وعموما، فإن الحوكمة تعني وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنظمات، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد (حسين 2015:3).

ونظرا للتشابه بين الحوكمة والإدارة فقد أورد (زيان 2019) الفروق بين كل منهما والجدول التالي رقم (1) يوضح تلك الفروق:

**جدول رقم (1): يوضح التشابه بين الحوكمة والإدارة.**

| م | البعد | الحوكمة | الإدارة |
|---|---|---|---|
| 1 | المدى | اوسع، فالحوكمة تذهب الى ما هو ابعد من الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية | اقل اتساعا، ويتحدد بحدود المنظمة والمتأثرين بها |
| 2 | المنظور | لها منظور متعدد: يتفق مع جوانبها المختلفة السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والتنموية، والإدارية. | لها منظور تنظيمي: حيث التركيز على التنظيم والعمليات الإدارية |

| م | البعد | الحوكمة | الإدارة |
|---|---|---|---|
| 3 | الأطراف | أطراف متعددة ومتفاعلة: الدولة القطاع الخاص المجتمع المدني وقد يمتد لأطراف دولية | طرف واحد: الإدارة فقط ممثلة في الحكومة او أصحاب الاعمال الخاصة |
| 4 | العلاقات | تتشكل وفقا للشراكة والمصلحة العامة ومعايير الشفافية والافصاح والنزاهة | تتشكل العلاقات وفقا للتشريعات والمراكز القانونية والوظيفية |
| 5 | التركيز | تركز على الهياكل والعلاقات التي تتحكم في النتائج وتراقبها وتقيمها. | تركز على العمليات والإجراءات التي تحقق النتائج وتصل لها. |
| 6 | مبررات التطبيق | الأزمات والاخفاقات المالية، والسياسية، والاجتماعية، والتنظيمية. | الحاجة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. |
| 7 | درجة الرسمية | الجمع بين جهود المؤسسات الرسمية وغير رسمية. | التركيز على جهود المؤسسات الرسمية فقط |
| 8 | السلطة | تقاسم السلطة مع كافة الاطراف -المشاركة في القرار. | القرارات وان راعت المواءمة السياسية والاجتماعية الا انها تتبع الهيكل الرسمي للسلطة |
| 9 | مدى المشاركة | مشاركة اوسع، تعطي الفرصة لاستماع كافة الاصوات داخل وخارج المؤسسة | مشاركة محدودة في إطار ضوابط ومحددات المشاركة الإدارية. |
| 10 | الهيكل | هيكل الحوكمة هو بنية للتحكم والسيطرة وتحقيق الأهداف الحوكمية. | هيكل الإدارة هو بنية تنظم العمل وتحقق الأهداف التنظيمية. |
| 11 | حجم المنظمة | تظهر بوضوح خلال النظم والمؤسسات الكبيرة والمتشابكة والمعقدة | توجد بوضوح في كافة النظم والمؤسسات بصرف النظر عن حجمها ودرجة تعقدها. |
| 12 | طبيعة القرارات | قرارات الحوكمة هي قرارات تزود الإدارة بالموجهات الضرورية خاصة في الجوانب الاستراتيجية والتخطيط المالي. | قرارات الإدارة غالباً ما تتعلق بالعمل والمهام المحددة والمعتادة واللازم انجازها لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات التي وضعتها هياكل الحوكمة. |
| 13 | اختيار الاعضاء | الاعضاء في مجالس الحوكمة غالباً انتخابهم وفقاً لاعتبارات ومعايير تتعلق بالرقابة والثقة والصالح العام. | الإداريون يعينون غالباً وفقاً لاعتبارات الأقدمية والجدارة والتناسب مع طبيعة العمل. |
| 14 | المفهوم | هي الاستراتيجية المتمثلة في مراقبة الأداء وتوجيه المؤسسات وفقاً لمبادئ محددة. | هي تخصيص الموارد والإشراف على العمليات اليومية للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف. |

| م | البعد | الحوكمة | الإدارة |
|---|---|---|---|
| 15 | الفلسفة | الحوكمة تتعلق بالإجابة عن أسئلة "ماذا؟ What – ما تفعله المنظمة وما ينبغي أن تصبح عليه في المستقبل. | الإدارة تتعلق بلا إجابة عن أسئلة "كيف؟ How - كيف ستصل المنظمة إلى تلك الأهداف والتطلعات. |
| 16 | الرؤية | صياغة الرؤى والسياسات. | تحقيق الرؤى وتنفيذ السياسات |
| 17 | الترتيب | تأتي الحوكمة في المرتبة الأولى لتحدد للإدارة المسارات والخطوط العامة والرؤى الاستراتيجية. | تأتي الإدارة في المرتبة الثانية بعد الحوكمة وهي ملزمة بالعمل وفق توجيهاتها |
| 18 | الاستراتيجية والقيادة | توفر القيادة والاستراتيجية وتركز على "الصورة الكبيرة". وتتعلق بتخطيط إطار العمل وضمان القيام به والتركيز على بلورة استراتيجية إدارية عليا. | الإدارة (تنظيم العمل) والعمليات (القيام بالعمل)، وفقاً للاستراتيجية المتفق عليها. التركيز على بلوغ أهداف الاستراتيجية الإدارية العليا عبر تطبيق عدة استراتيجيات تشغيلية. |
| 19 | التدخلات | قد تتدخل مجالس الحوكمة في أعمال مجالس الإدارة عند استشعار او ملاحظة أزمات أو أخطار كبرى تضر بالمؤسسة او بأحد أهدافها الاستراتيجية | يرفع المديرون ومجالس الإدارة تقارير لمجالس الحوكمة بشأن الواقع والمشكلات تتضمن اقتراحاتهم ورؤاهم. |
| 20 | الوظائف | وظائف الحوكمة مترابطة (Interdependent) | وظائف الإدارة هرمية ومتتابعة (Hierarchal) |

### 2.3.2. أهمية حوكمة الأوقاف الجامعية:

تكمن أهمية الحوكمة في الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات وتعتبر ضرورة ملحة لاستمرارها وحمايتها من الاندثار، ويجملها (يرقي وعبدالصمد 2009:7–8) من خلال النقاط التالية:

- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال... الخ).
- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد أسواق المال.
- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشي داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخوصصة.
- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل.

- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

### 3.2.2. أهداف حوكمة الأوقاف الجامعية:

الشفافية والعدالة والمساواة في المنظمات من ضمن الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها ويوجزها (فؤاد، سليمان، والشريف 2020:10) في النقاط التالية:

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة، وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلهما.
- توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة.
- مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.
- منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن مراقبة الإدارة ومحاسبتها أمام المساهمين وأصحاب المصالح.

## 4.2. العلاقة بين إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية

تسعى المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة التوصل إلى مناهج وطرق جديدة لتحسين وتطوير أدائها، لذلك فالمنظمات في حاجة إلى إدارة أصولها البشرية بشكل فعال، وتعرف إدارة تلك الموارد برأس المال الفكري والذي يمكن المنظمة من الحفاظ على مكانتها ونجاحها، كما أنها من المؤكد أن تكون تلك الموارد أساسا للإبداع والابتكار. فقد أصبح أصحاب المصالح اليوم يضعون قيماً عالية للمنظمات التي تعظم من قدرات العاملين الفكرية من خلال نظم التطوير بداخلها، فهذه النظم تعتبر مؤشراً جيداً للتنبؤ بالأداء المتوقع من المنظمة، وتؤكد الدراسات إلى أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق عدداً من الفوائد منها: تطوير ونمو المنظمات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الإبداع، وسرعة الاستجابة، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء. لذا يجب على المنظمات أن تمتلك القدرة على تبني واستخدام وتطوير مصادر المعرفة، وتتطلب مسألة تطوير مصادر المعرفة والقدرة على تحويلها إلى مصادر منفعة إلى عملية يتم فيها التحكم بعناية بالمكونات والعناصر التي تجعل عملية الحصول على تلك المعرفة مسألة سهلة، كما تشير الدراسات إلى تأثير بعض ممارسات الحوكمة على بعض الملامح الخاصة في تكنولوجيا المعلومات، كالمنافع الفردية التي تنشئها أنواع مختلفة من اللجان التوجيهية لمصلحة دور تكنولوجيا المعلومات، وكذلك تأثير بعض عمليات الحوكمة على نجاح تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، ومن المتوقع أن الحوكمة سوف تلعب أيضاً دوراً مؤثراً في تطوير إدارة المعرفة. (البكري، الكتبي، و الطبال 2013:1).

والى جانب دور إدارة المعرفة والمستندة على حوكمة المنظمات يشير (الماضي، الفتلاوي، والحكيم 2019:583–86) الى ان حوكمة إدارة المعرفة تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز على دور حوكمة إدارة المعرفة في تسهيل عمليات إدارة المعرفة بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات. ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد النمط الخاص بحوكمة إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا النمط من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية

والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات وتطوير هياكلها بما ينسجم وآليات الحوكمة، كما ينبغي أن تركز إدارة المنظمة على دور حوكمة المعرفة وآلياتها وانماطها في عمليات إدارة المعرفة من اجل تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية. لذلك فان التركيز على حوكمة إدارة المعرفة والاهتمام بدورها في تنفيذ انشطة المنظمة يعد عنصرا اساسيا لنجاح استراتيجيات إدارة المعرفة وعامل مؤثر في تطوير تلك الاستراتيجيات وقدرة المنظمات على المنافسة والتفوق.

ويشير (Schroeder, Pauleen, & Huff 2012) ان الحوكمة في سياق إدارة المعرفة تختص بالآليات التي تميز وتكامل الجهود المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمة، بالإضافة للتركيز على جهود التفاضل والتكامل التي تحددها إدارة المعرفة مثل الهياكل والعمليات والآليات ذات العلاقة التي أنشئت لتوجيه وتنسيق ومراقبة مبادرات إدارة المعرفة الصريحة والمعتمدة في المنظمة. كما تشمل حوكمة إدارة المعرفة التحقيق في الاجراءات المركزية واللامركزية في وظيفة إدارة المعرفة وأساليب لدمج كبار المسؤولين التنفيذيين في صنع القرار وتطوير الاستراتيجية التنظيمية.

لقد أصبحت حوكمة الوقف تحتل أهمية كبيرة في الوقت الراهن، في ظل ما يشهده نظام الوقف من تحول، حيث تتمثل الاتجاهات الحديثة في تأسيس الأوقاف في الوقت الحاضر إما بتأسيس أوقاف جماعية كبيرة من حيث القيمة السوقية لأصولها، وفي النظر إلى الوقف بمثابة مشروع تجاري، من حيث هيكله التنظيمي، ومن حيث إدارة أصوله على أسس اقتصادية، ويتكون رأس المال من قسمين: أحدهما وقفي، والآخر استثماري. أو تأسيس صناديق وقفية كبيرة بالنظر إلى القيمة السوقية لأصولها، تعتمد في رأسمالها على التبرعات، وعوائد استثمارها فقط، وتدار على أسس اقتصادية سليمة (محجوب 2004:3).

والى جانب الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة وأثره في دعم أداء الجامعات، يشير (كمال الدين وابو زيد 2019:178) أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات غير مسبوقة بسبب التغييرات الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية، إضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة، وللتعامل مع هذه التحديات فإن المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

ان مفهوم الحوكمة يعد حديثا في العالم حيث تطبق ممارساته في العديد من جوانب الحياة وفقا لأطر دينية وقانونية وغيرها من خلال تطبيق آليات مختلفة للوصول إلى علاقة متوازنة بين أصحاب المصلحة بما يحقق الشفافية والموضوعية كما طبقت الحوكمة سابقا في قطاع الأعمال كانعكاس للعديد من المشاكل المرتبطة بالرقابة الداخلية والإفصاح والمسؤولية والتي حدت من نمو الشركات آنذاك. وبالرغم من عدم حداثة ممارسات الحوكمة إلا أن مفردة الحوكمة تعد حديثة في اللغة العربية، وقد أقرها مجمع اللغة العربية في القاهرة عام (2000)، وجاءت ترجمة للكلمة الإنجليزية (Governance) والتي من معانيها (حكم). ومع ظهور مفهوم الحوكمة جزئيا في قطاع الأعمال، طبقت الحوكمة بشكل أكبر وأوسع على المستوى العالمي والقائم على مواءمة القوانين والانظمة بين الدول من خلال سعي الحوكمة العالمية إلى تطبيق نظام اداري يتعامل مع الحكومات الدولية، ويعمل على إدارة شؤونها وفقا لمعايير متطورة قائمة على القيم المشتركة والنصوص السياسية والإدارية والمعاهدات المتفق عليها. وقد أسهم الالتزام بممارسات الحوكمة في القطاع الخاص في تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة، كما ساعدت الحوكمة الرشيدة على دفع عجلة الازدهار الاقتصادي الناتج من جذب الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بناء الأطر التشريعية والتنظيمية لحفظ حقوق المساهمين والأطراف المعنية،

والتي حققت وجود مراجعة محكمة ومحايده الأداء المالي دون وجود احتمالية لتعارض المصالح. وعرفت الحوكمة في القطاع الخاص والمسماة بحوكمة الشركات وفقا لهيئة السوق المالية بأنها" القواعد التي يمر من خلالها قيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بفرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال".(منصة مكين 2021:34).

ويؤكد (خليفة 2020:2) ان الحوكمة تحارب الفساد، وتعزز الإفصاح وتضع قواعد لتنظيمه، وتقلل من تعارض المصالح وتضعه ضمن أولى أولوياتها ضمن السياسات التي يلتزم بها مجلس الإدارة ولجانه والإدارة التنفيذية.

وللحوكمة تأثير واضح على أداء ونمو الأوقاف، حيث أشار الى هذا الدور (طواله 2017:45) مبينا بأن الحوكمة كما جاءت في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "الهيكل الذي تنتظم من خلاله إدارة المنظمة والرقابة عليها، مع التأكيد على أن يتضمن هذا الهيكل نظاما للحوافز للمديرين ومجلس الإدارة مرتبطا بأداء الشركة الذي يهدف إلى زيادة أرباح المساهمين، ويؤدي إلى تشجيع الإدارة نحو الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة". وعليه، فإن مفهوم حوكمة الوقف يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة الوقف بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالوقف، ويحد من التصرفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين، وتفعيل دور مجالس الإدارة، والعمل على استثمار الموارد على أفضل وجه. وكما هو الحال في أي مؤسسة مالية، فإن الحوكمة الرشيدة أمر بالغ الأهمية.

ونختم بالقول ان إدارة المعرفة والحوكمة مفهومان مرتبطان ارتباطا وثيقا. ينظر إلى أنظمة إدارة المعرفة على أنها أصول مهمة للمؤسسات التي تهدف إلى أن تصبح قادرة على المنافسة والابتكار، وان ظهور الأنظمة الإدارية القائمة على المعرفة بشكل عام يسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والحوكمة، وفي سياق المدن الذكية، تعتبر المعرفة عاصمة يجب تقاسمها بين الخبراء والمواطنين من أجل التنمية المستدامة، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في خلق مجتمع واقتصاد معرفي ممكنين رقميا، ويعد التطوير الفعال للمعرفة أمرا ضروريا لنجاح حوكمة الشركات، حيث إن المعرفة بمبادئ حوكمة الشركات والاستدامة والمسؤولية للشركات الاجتماعية امر بالغ الأهمية لأعضاء الشركات المسؤولين. لذلك، تلعب إدارة المعرفة دورا مهما في تعزيز ممارسات الحوكمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 5.2. الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Blackman & Kennedy 2009) وصف العلاقة بين الحوكمة وإدارة المعرفة في إحدى الجامعات الأسترالية، مع الاهتمام بالطرق التي يمكن بها لمفاهيم المعرفة، وبناء دور مجالس الإدارة، والتفاهمات المشتركة حول الأداء في أدوار اللجان وتأثيرها على نجاح الجامعة في المستقبل، وتوصلت الدراسة الى أن الحوكمة الفعالة والنجاح الاستراتيجي يعتمدان على أنشطة معالجة المعرفة المناسبة، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها ان أنواع المعرفة المستهدفة ضيقة ويركز أعضاء اللجنة على العمليات التي لا تمكن بشكل فعال من إنشاء المعرفة أو نقلها، ومن الاثار العملية التي توصلت لها الدراسة أن التحول المهم في تحسين استراتيجيات المعرفة الفعالة في المنظمة سوف يشمل وضع تصور لدور المعرفة في الجامعة، ومن المساهمات التي تقدمها هذه الدراسة، توسيع تصنيف إيرل ليعكس الأدبيات الحالية لإدارة المعرفة، وتحديد النقص في إدارة المعرفة باعتباره نقطة ضعف رئيسة في إدارة الجامعة.

اما دراسة (الزطمة وعاشور 2011) فقد هدفت إلى إظهار دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء العالي في الجامعات والكليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة، أظهرت نتائج الدراسة ان توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كما يلي: الوزن النسبي للبيانات والمعلومات (71.98%)، الوزن النسبي للمعرفة الضمنية (79.64%)، والوزن النسبي للمعرفة الصريحة (72.72%)، الوزن النسبي لمجال البنية التحتية والتكنولوجيا (81.43%)، والوزن النسبي لمجال رأس المال البشري (69.35%). كانت درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: الوزن النسبي للتخطيط والتنفيذ (57%)، والوزن النسبي للمشاركة في قواعد البيانات الخارجية (54.45%)، والتركيز على مجال أمن المعلومات بوزن نسبي (69.35%). ترتيب ممارسة عملية إدارة المعرفة للموظفين في الكليات التقنية المتوسطة هو: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (75.50%) توليد المعرفة بوزن نسبي (71.86%)، تخزين المعرفة بوزن نسبي (74.45%)، توزيع المعرفة بوزن نسبي (72%)، مجال المعرفة بوزن نسبي (72%)؛ تطبيق المعرفة وتمثل نسبة منخفضة نسبيًا (64.54%). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: يجب اعتماد إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير طرق تخزينها وتضخيم العمليات المشتركة من خلال توفير البيئة المناسبة وإنشاء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كنهج.

وفي ذات السياق تناولت دراسة (Hume, Clarke, & Hume 2012) دور إدارة المعرفة (KM) في المنظمات غير الهادفة للربح (NFPs) باستخدام منهجية دراسة الحالة وتقدم أعمال إدارة المعرفة السابقة. وتشير الدراسة الى ان جهات الاتصال الوطنية تعد ضرورية في تطوير المجتمعات المستدامة التي توفر العديد من الخدمات الاجتماعية والبيئية والصحية والإنسانية التي يتطلبها عدد كبير من أصحاب المصلحة في المجتمع. وتشير الدراسة أيضا الى محدودية الأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة في بيئة NFP، ومع ذلك تعمل هذه الدراسة على تطوير المعرفة وتقدم رؤية فريدة لإدارة المعرفة من منظور ثلاث حالات كبيرة من NFP، باعتماد منهجية دراسة الحالة، وتستكشف هذه الدراسة تعريف المعرفة في المنظمة، وأهمية تخطيط المعرفة، والتقاطها، ونشرها؛ وتقدم توصيات للعوامل التمكينية المطلوبة لممارسة إدارة المعرفة وتطويرها من منظور أصحاب المصلحة التنظيميين.

واما بالنسبة لدراسة (Ronoh وآخرون، 2014) فقد هدفت إلى تحديد دور إدارة المعرفة لدى المتسربين من المدارس الثانوية في تحقيق رؤية 2030. وتم عرض البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الجداول والرسوم البيانية. تستنتج الدراسة أن القبول الجامعي لا يتأثر بشكل مباشر بالعوامل التي تؤثر على الإكمال والتسرب. ولذلك يحتاج اتجاه القبول الجامعي إلى مزيد من التحقيق خلال البحوث المستقبلية. وتستنتج الدراسة أيضا من الأبحاث التي تم إجراؤها أن غالبية حالات القبول الجديدة هي نتيجة لتسرب الطلاب من المدارس الأخرى (يمثلها 21%)، يليها انخفاض رسوم المدارس الثانوية النهارية والقرب من المدارس. وتوصي الدراسة بضرورة قيام الجهات المعنية في القطاع التعليمي بوضع مبادئ توجيهية قوية لجمع البيانات وترميزها لضمان دقة البيانات قدر الإمكان وإنشاء حافز للمدارس لمعرفة ما يحدث لطلابها.

وتناولت دراسة (عذاري و حسن 2015) عمليات إدارة المعرفة ودورها باستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي، من خلال تقديم اطار نظري حديث لأبرز ما طرحه الكتاب والباحثون حول متغيري الدراسة فضلا عن اطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة ضمن مجتمع الدراسة شملت المديرين في قطاع التعليم العالي في كليات جامعة ميسان ( رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها: أن إدارة المعرفة بمضمونها الإجمالي تمثل اتجاها من أجلا واضحا تجسد بشكل خاص في الحوارات وتبادل الخبرات والالتزام بدراسة سير العمل وفرص النجاح، والحوارات المباشرة مع الخبراء ونشر الابتكارات، كما خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل الاتصال بالبيئة الخارجية من قبل الجامعة عينة الدراسة لغرض تبادل المعرفة من خلال مشاركة خبراء المعرفة من داخل البلد وخارجه وعلى صعيد الجامعات المرموقة عالميا.

اما دراسة (البديري 2017) فقد هدفت إلى التحقق من دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات العراقية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على بعض الأدوات تضمنت: استبانة عن إدارة المعرفة واستبانة عن المهارات الإدارية. وانتهت نتائج الدراسة إلى حصر لواقع إدارة المعرفة وتطبيقها والمهارات الإدارية لدى القيادات التربوية وذلك من خلال حساب تكرارات نسب الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة وتحديد الأهمية النسبية لكل مفردة من مفردات الاستبانة، كذلك تم حساب الفروق بين عينة الدراسة من الذكور وعينة الدراسة من الإناث على كل استبانة من الاستبانتين واتضح عدم وجود فروق بين الذكور والإناث من عينة الدراسة على استبانة إدارة المعرفة ووجود فروق دالة إحصائية على استبانة المهارات الإدارية. وخلصت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لاستراتيجية إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القادة التربويين بالعراق.

وهدفت دراسة (زينة وهاجر 2018) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هذه المؤسسات التي أصبحت تمثل أكثر من 90% من النسيج الاقتصادي لكلّ من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وأصبح من الضروري عليها تبني أساليب تسيير حديثة في إدارتها حتى تصل إلى درجة التميز وتتمكن بالتالي من الصمود أمام المنافسة). أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ استعمال إدارة المعرفة يعتبر ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لأنّ هذه الطريقة تساعد في الكشف عن المعارف الداخلية والخارجية الصريحة والضمنية، وتشيد الدراسة بضرورة تشجيع العمل الجماعي، والتشارك فيه، مما يعزز روح الإبداع في العمليات وفي الإنتاج على حد سواء. تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة عدم إمكانية تبنيها لنظام إدارة المعرفة بشكله الصحيح نظرا للعديد من المعوقات والتي تتمثل أساسا في محدودية إمكانياتها المالية، نقص الخبرة والكفاءات العاملة بها، سياسة التوظيف العائلي التي تغلب عليها.. الخ

ومن ناحية أخرى هدفت دراسة (حسين b2019) الى التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد - الكرخ الأولى. وتشير الدراسة الى ان إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لها الأثر البالغ على مستوى المهارات الإدارية لدى العاملين في المؤسسات التربوية وهو ما مثل مشكلة وأهمية للبحث في ضرورة امتلاك الأفراد على حد سواء لهذه المهارات والمعارف وهو ما تطرقت اليه الدراسة في مشكلتها وأهميتها في ان هناك ضعفا في مستوى إدارة المعرفة وما هدفت اليه الدراسة في التعرف على مستوى كلا من المهارات الإدارية وإدارة المعرفة فضلا على التعرف على العلاقة بينهما،

كذلك تطرقت الدراسة الى الجانب النظري و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتوصل الى مجتمع الدراسة المؤلفة من (550) موظفا في المديرية العامة لتربية بغداد و كذلك الحصول على عينة مؤلفة من (113) موظفا و بنسبة (20%)، واظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من إدارة المعرفة والمهارات الإدارية لدى العاملين بالمديرية العامة لتربية بغداد/ الكرخ الاولى فضلا عن وجود علاقة ارتباطية بينهما التي افرزتها الدراسة وكذلك وضعت عدد من التوصيات و المقترحات الخاصة بالدراسة.

ففي دراسة (Maroli 2019b) كان الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على دور إدارة المعرفة في الحوكمة الفعالة للشركات في المنظمة، وأكدت الدراسة ان المعرفة هي أصل لكل فرد ومؤسسة، وتضيف الدراسة أيضا ان هناك قدر كبير في عالم الشركات والأعمال التجارية حيث يمكن أن تكون المعلومات والمعرفة حيوية الأدوات في المنظمة، وتؤكد الدراسة ان العدالة والشفافية والمسؤولية والمساءلة هي المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، وخلال السنوات الـ (25) الماضية، نما عالم الأعمال بسرعة، وفي الوقت نفسه، حدثت العديد من حالات فشل الشركات وعمليات الاحتيال في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الهند، لذلك السبب عزى الباحث أهمية الحاجة إلى تطبيق صارم لقواعد حوكمة الشركات في كل مؤسسة، لذا فإن التطوير الفعال للمعرفة في هذا الصدد يعد أمرًا ضروريًا للغاية لنجاح حوكمة الشركات.

## 3. الجانب التطبيقي للدراسة:

### 1.3. خصائص عينة الدراسة:

الأوقاف الجامعية بالجامعات السعودية تمثل مجتمع الدراسة الحالية وعددها (29) وقفا جامعيا، تم تصميم استبانة هدفت للحصول على البيانات الأولية التي تدعم تحقيق أهداف الدراسة من خلال الأسئلة المغلقة التي وجهت الى العينة المستهدفة من الدراسة والمتمثلة في القيادات الإدارية بالأوقاف الجامعية وعددهم (29) قيادي اداري تم اختيارهم بأسلوب عينة الحصر الشامل، والجدول التالي رقم (2) يوضح توزيع خصائص عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي والخبرة العملية:

**جدول رقم (2): يوضح توزيع خصائص عينة الدراسة وفقا للمؤهل الأكاديمي والتخصص العلمي والخبرة العملية.**

| خصائص العينة | فئات المتغير | التكرار | % |
|---|---|---|---|
| المؤهل الأكاديمي | دكتوراه | 22 | 75.9 |
| | ماجستير | 3 | 10.3 |
| | بكالوريوس | 4 | 13.8 |
| التخصص العلمي | اداري | 14 | 48 |
| | تربوي | 5 | 17.2 |
| | شرعي | 4 | 13.8 |
| | اخرى | 6 | 20.7 |
| الخبرة العملية | اقل من 5 سنوات | 7 | 24.1 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 9 | 31.0 |

| خصائص العينة | فئات المتغير | التكرار | % |
|---|---|---|---|
| | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 3 | 10.3 |
| | من 15 إلى أقل من 20 سنة | 6 | 20.7 |
| | 20 سنة فأكثر | 4 | 13.8 |
| **المجموع** | | **29** | **100** |

**1.1.3. متغير المؤهل الأكاديمي:**

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه، ان معظم افراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (75.9٪) وبلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس (13.8٪) في حين بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (10.3٪).

**2.1.3. متغير التخصص العلمي:**

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه، ايضا ان معظم افراد عينة الدراسة هم من ذوي التخصصات الإدارية حيث بلغت نسبتهم (48.3٪) وبلغت نسبة ذوي التخصصات التربوية (17.2٪) وبلغت نسبة ذوي التخصصات الشرعية (13.8٪) في حين بلغت نسبة ذوي التخصصات الأخرى (20.7٪).

**3.1.3. متغير الخبرة العملية:**

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه، أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم العملية من (5) إلى أقل من (10) سنوات بنسبة (31.0٪) وبلغت نسبة من كانت خبرتهم العملية أقل من (5) سنوات (24.1٪) ونسبة من كانت خبرتهم العملية من (15) إلى أقل من (20) سنة (20.7٪) ونسبة من كانت خبرتهم العملية (20) سنة فأكثر (13.8٪) في حين كانت نسبة من كانت خبرتهم العملية من (10) إلى أقل من (15) سنة (10.3٪).

## 2.3. أداة استبانة الدراسة:

تم تصميم استبانة أداة الدراسة الحالية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعددة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، كما تمت الاستفادة من الأدوات المستخدمة في بعض تلك الدراسات والاستعانة ببعض العبارات الواردة فيها بعد إعادة صياغتها وضبطها لتتناسب مع مجتمع الدراسة الحالي، كما تم الرجوع إلى أدبيات الدراسة والإطار النظري والتعريفات الإجرائية لبعض المصطلحات المستخدمة، وقام الباحثان بوضع تصور شامل لمحتويات ومكونات أداة الدراسة الحالية والجدول التالي رقم (3) يوضح توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة:

**جدول رقم (3): يوضح توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.**

| درجة الموافقة/المستوى | الوزن | طول الفاصل | فترة المتوسط الحسابي | | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | الحد الأدنى | الحد الأعلى | |
| موافق تماما | 5 | 0.80 | 4.20 | 5.00 | مرتفع جدا |
| موافق | 4 | 0.80 | 3.40 | 4.20 | مرتفع |

| درجة الموافقة/المستوى | الوزن | طول الفاصل | فترة المتوسط الحسابي | | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | الحد الأدنى | الحد الأعلى | |
| موافق الى حد ما | 3 | 0.80 | 2.60 | 3.40 | متوسط |
| غير موافق | 2 | 0.80 | 1.80 | 2.60 | منخفض |
| غير موافق مطلقا | 1 | 0.80 | 1 | 1.80 | منخفض جدا |

### 3.3. إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تجهيز أداة الدراسة (الاستبانة).
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة المستهدفة وعددهم (29) قيادي اداري من القيادات الإدارية للأوقاف الجامعية، ومن ثم جمعها وتحليل نتائجها والتحقق منها.
- المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للوصول إلى النتائج.
- تم اقتراح مجموعة من التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة.

### 4.3. المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحثان بإدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1) Likert الخماسي.
2) التكرارات والنسب المئوية لحساب توزيع آراء مُجتمع الدراسة.
3) المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة.
4) اختبار (Cranach's Alpha) لقياس معامل الثبات والاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة.
5) مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين المحاور.

## 4. نتائج الدراسة:

فيما يلي تحليل لآراء المشاركون في عينة الدراسة حول اسئلة هدف محور دراسة: "دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية" من وجهة نظر القيادات الإدارية للأوقاف الجامعية، وللإجابة على اسئلة هذا المحور تم اختيار (17) عبارة، يرى الباحثان أنها من أهم العبارات التي يقوم المشارك في الدراسة بتقويمها لتفعيل دعم دور إدارة المعرفة في تطوير الأوقاف الجامعية من وجهة نظر قياداتها الإدارية وذلك من خلال الدراسات السابقة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك العبارات، والجدول التالي رقم (4) يوضح تلك النتائج:

**جدول رقم (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور "دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية".**

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | درجة التقدير | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة للأوقاف الجامعية للمحافظة على خصوصية بيانات المستفيدين | 4.24 | ٪81 | 0.912 | موافق تماما | مرتفع جدا | 1 |
| 9 | تدعم إدارة المعرفة توفر آلية فعالة لحفظ وثائق الأوقاف الجامعية وإدارتها | 4.07 | ٪77 | 0.923 | موافق | مرتفع | 2 |
| 10 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة تضمن تحديث بيانات الأوقاف الجامعية وتقاريره بشكل دوري | 4.03 | ٪76 | 1.017 | موافق | مرتفع | 3 |
| 8 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسات لتقييم الخدمات في الأوقاف الجامعية من قبل المستفيدين وأصحاب المصلحة | 4.00 | ٪75 | 0.964 | موافق | مرتفع | 4 |
| 5 | تساعد إدارة المعرفة على استخدام استراتيجية واضحة للحفاظ على أصول الأوقاف الجامعية وتنميتها | 3.97 | ٪74 | 0.981 | موافق | مرتفع | 5 |
| 11 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة في الأوقاف الجامعية لتوثيق الإفصاح عن حالات تعارض المصالح | 3.97 | ٪74 | 1.052 | موافق | مرتفع | 6 |
| 17 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة للأوقاف الجامعية لرفع التقارير اللازمة للجهات الرقابية | 3.97 | ٪74 | 1.149 | موافق | مرتفع | 7 |
| 13 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة لتوضيح المهام والمسؤوليات عند تعيين منسوبي الأوقاف الجامعية | 3.93 | ٪73 | 1.163 | موافق | مرتفع | 8 |
| 3 | تدعم إدارة المعرفة وجود تنظيم داخلي للأوقاف الجامعية يضبط سياسات استثماراته وتنمية أصوله | 3.90 | ٪72 | 0.900 | موافق | مرتفع | 9 |

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | درجة التقدير | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | تدعم إدارة المعرفة جودة وكفاءة أداء إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية | 3.90 | ٪72 | 1.012 | موافق | مرتفع | 10 |
| 7 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسات فعالة لإدارة تعارض المصالح في الأوقاف الجامعية | 3.90 | ٪72 | 1.047 | موافق | مرتفع | 11 |
| 14 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة داخلية فعالة للتحقق من كفاءة إدارة المخاطر في الأوقاف الجامعية | 3.90 | ٪72 | 1.235 | موافق | مرتفع | 12 |
| 16 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة للأوقاف الجامعية للإفصاح المالي من جهة خارجية معتمدة | 3.90 | ٪72 | 1.175 | موافق | مرتفع | 13 |
| 15 | تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة داخلية فعالة للأوقاف الجامعية للتحقق من سلامة التقارير | 3.86 | ٪72 | 1.093 | موافق | مرتفع | 14 |
| 2 | تدعم إدارة المعرفة وجود تنظيم داخلي للأوقاف الجامعية يضبط سياسات تعارض المصالح | 3.79 | ٪70 | 1.013 | موافق | مرتفع | 15 |
| 1 | تدعم إدارة المعرفة وجود إطار قانوني للأوقاف الجامعية يضمن استقلالها عن المؤثرات الخارجية | 3.76 | ٪69 | 1.123 | موافق | مرتفع | 16 |
| 4 | تدعم إدارة المعرفة توفر آليات واضحة تضمن إشراك أسماء جديدة في قيادة الأوقاف الجامعية بصفة دورية | 3.76 | ٪69 | 0.951 | موافق | مرتفع | 17 |
| | دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية ككل | 3.93 | ٪73 | 0.906 | مرافق | مرتفع | |

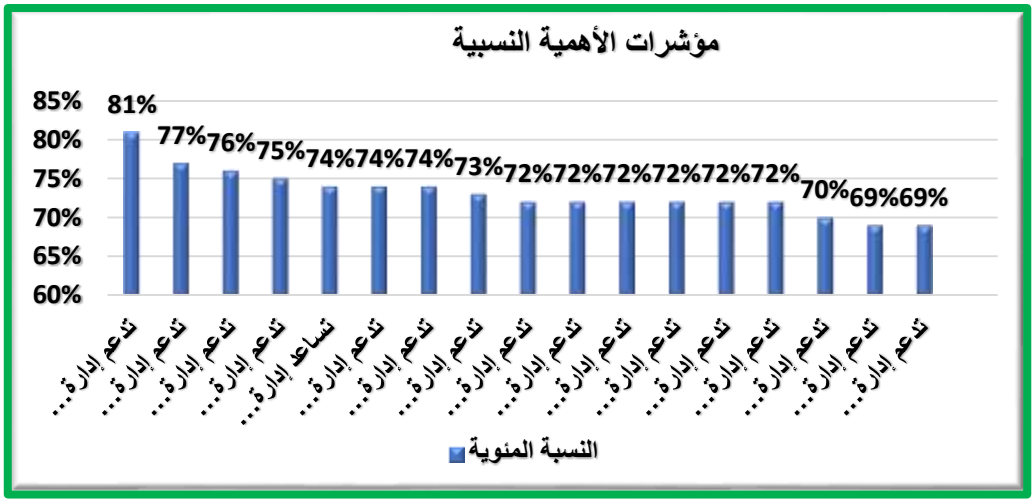
المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه، ان المتوسط الحسابي لكافة استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة ودورها في دعم وتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية ككل بلغ (3.93) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس (Likert) الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (موافق).

كما يتضح من خلال الجدول السابق أعلاه، أن هناك تفاوتا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76 إلى 4.24 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتان الرابعة والخامسة من فئات مقياس (Likert) الخماسي وتشير إلى درجة الاستجابة (موافق، موافق تماما) على الترتيب.

وبالرجوع الى الجدول السابق أعلاه، يتضح أن الانحرافات المعيارية جميعها منخفضة مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة ويعد هذا مؤشرا على تقارب القيم حول المتوسطات الحسابية. ويرى الباحثان ان عبارات محور "دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية" جميعها ذات أهمية عالية لدعم وتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية وان اكثرها أهمية عبارة "تدعم إدارة المعرفة توفر ممارسة فعالة للأوقاف الجامعية للمحافظة على خصوصية بيانات المستفيدين" التي جاءت في المرتبة الأولى بدرجة استجابة (موافق تماما) والتي تقابلها درجة التقدير (مرتفع جدا) من وجهة نظر العينة المشاركة في الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشريف 2016؛ سيد أحمد والأمين 2022؛ عقيلي 2021؛ محمد 2018)،في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الخالدي 2019؛ الشيتي 2015؛ الصقري 2017) ، والتي تؤكد على أهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية في تعزيز واستدامة الأوقاف من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتعزيز الابتكار والتطوير.




**شكل رقم (1): يوضح الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة لمحور دور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية.**

### 1.4. ملخص نتائج الدراسة:

بناء على تحليل ومناقشة نتائج العينة المشاركة في الدراسة واختبار الفرضيات التي تم التوصل اليها سابقا، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1) تتفق وجهة نظر العينة المشاركة في الدراسة على ان تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دعم دور إدارة المعرفة كان كافيا بدرجة تقدير مرتفعة بنسبة (73%)، حول توفر بعض الممارسات والآليات كالمحافظة على خصوصية بيانات المستفيدين، حفظ الوثائق وادارتها، تحديث البيانات والتقارير بصفة دورية، تقييم خدمات المستفيدين وأصحاب المصلحة، الإفصاح عن حالة تعارض المصالح، رفع التقارير اللازمة للجهات الرقابية، جودة وكفاءة أداء إدارة الاستثمارات وغيرها.
2) تم تصميم التصور المقترح الذي يهدف الى تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دعم دور إدارة المعرفة، تحقيقا لرؤية المملكة 2030، في تمكين القطاع غير الربحي وديمومته.
3) وجود علاقة ذات دلالة احصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الاكاديمي.
4) وجود علاقة ذات دلالة احصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور الدراسة تعزى لمتغير التخصص العلمي.
5) وجود علاقة ذات دلالة احصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العملية.

### 2.4. التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها سابقا، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

1) أهمية زيادة مستوى وعي العينة المشاركة في الدراسة بأهمية تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دعم دور إدارة المعرفة، حول توفر بعض الممارسات والآليات كالمحافظة على خصوصية بيانات المستفيدين، حفظ الوثائق وادارتها، تحديث البيانات والتقارير بصفة دورية، تقييم خدمات المستفيدين وأصحاب المصلحة، الإفصاح عن حالة تعارض المصالح، رفع التقارير اللازمة للجهات الرقابية، جودة وكفاءة أداء إدارة الاستثمارات وغيرها.
2) كان الهدف من تصميم التصور المقترح للدراسة الحالية هو تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية من خلال دعم دور إدارة المعرفة، تحقيقا لرؤية المملكة 2030، في تمكين القطاع غير الربحي وديمومته، ووصولا لتقديم تصور مقترح يقوم من خلاله بتوظيف ممارسات إدارة المعرفة في بيئة القطاعات الربحية وغير الربحية عامة والأوقاف الجامعية خاصة، لذلك يمكن تقديم مقترحات لاتجاهات بحثية مستقبلية تخدم إدارات الأوقاف الجامعية والجهات ذات العلاقة ومن تلك المقترحات:

- دور تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأوقاف العلمية الجامعية: هذه الدراسة تستكشف كيف يمكن لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات تحسين إدارة المعرفة والحوكمة في مؤسسات الأوقاف العلمية الجامعية.
- تقييم الأداء في الأوقاف العلمية الجامعية وأثره على إدارة المعرفة: تهدف الدراسة إلى تحليل أفضل الممارسات في تقييم الأداء ومراقبة الجودة في مؤسسات الأوقاف العلمية الجامعية، وتقييم دور تلك الممارسات في تعزيز إدارة المعرفة والحوكمة.
- دور الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير الأوقاف العلمية الجامعية: تركز هذه الدراسة على استكشاف الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص، وتحليل فوائد هذه الشراكات في تطوير إدارة المعرفة والحوكمة في مؤسسات الأوقاف العلمية الجامعية.

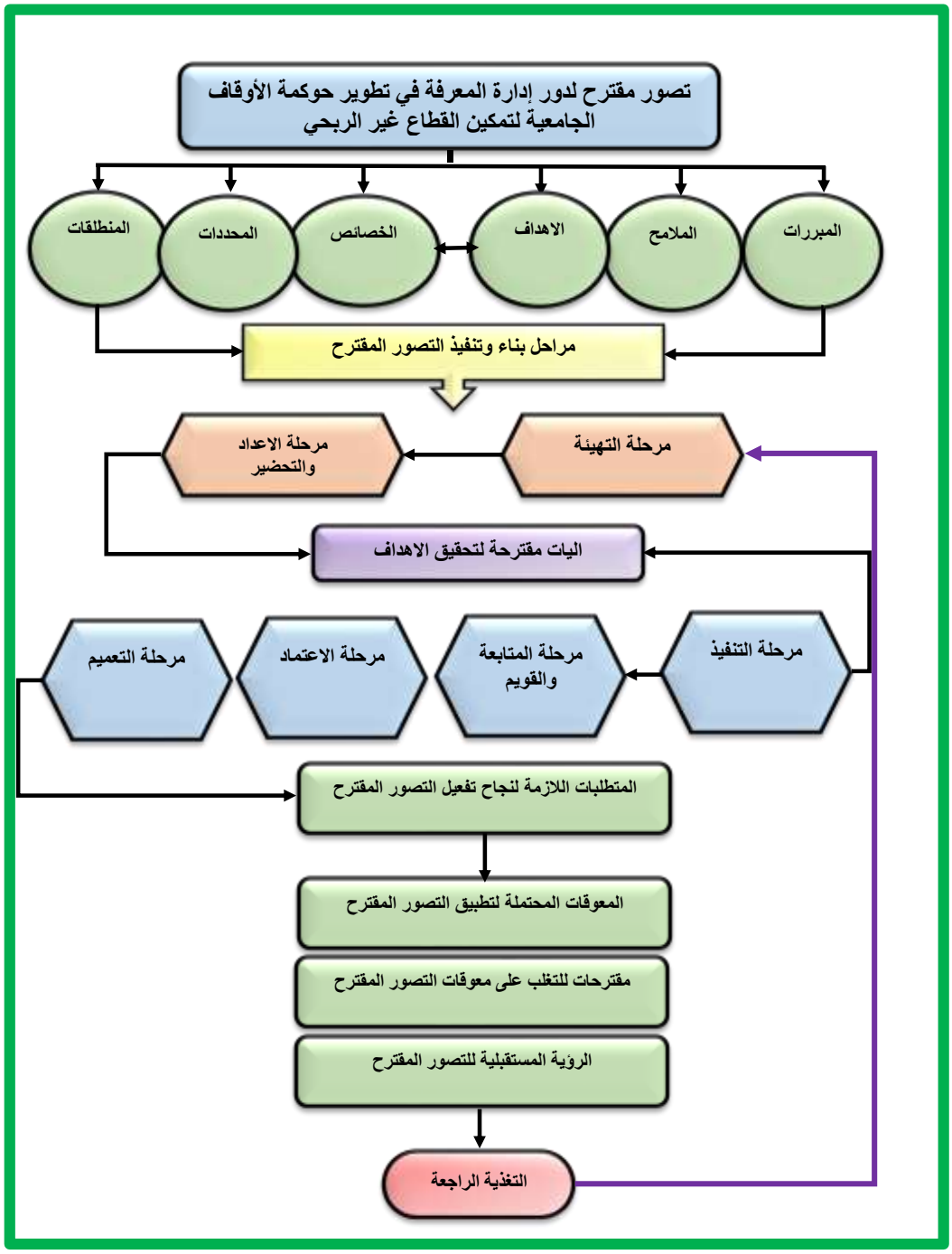
## 5. التصور المقترح للدراسة الحالية

### 1.5. مقدمة:

سوف يتناول هذا الجزء من الدراسة مخرجات بناء تصور مقترح لتوظيف ممارسات إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية، تحقيقا للتحول الى بيئة معرفية تعمل على خدمة القطاع غير الربحي وتمكينه واستدامته، ويتضمن التصور المقترح للدراسة النقاط التالية:

- مبررات التصور المقترح.
- ملامح التصور المقترح.
- أهداف التصور المقترح.
- خصائص التصور المقترح.
- محددات التصور المقترح.
- المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح.
- المتطلبات التي يقوم عليها التصور المقترح.
- مراحل بناء وتنفيذ التصور المقترح.
- آليات مقترحة لتحقيق أهداف التصور المقترح.
- نطاق تطبيق التصور المقترح
- المتطلبات اللازمة لنجاح تفعيل التصور المقترح
- المعوقات المحتملة لتطبيق التصور المقترح
- مقترحات للتغلب على معوقات التصور المقترح
- الرؤية المستقبلية للتصور المقترح.
- التغذية الراجعة.

لذا يمكن تحديد معالم التصور المقترح المزمع تطبيقه من خلال الشكل التالي رقم (2):




**شكل رقم (2): يوضح نموذج التصور المقترح للدراسة. المصدر: اعداد الباحثان بالرجوع الى دراسة (الشريف 2016؛ القايد 2022)**

### 2.5. مبررات التصور المقترح:

ويمكن سرد مبررات التصور المقترح للدراسة من خلال النقاط الخمس التالية:

1) مبررات تعليمية.
2) مبررات اقتصادية.

3) مبررات تطويرية.

4) مبررات تنافسية.

5) مبررات تقنية.

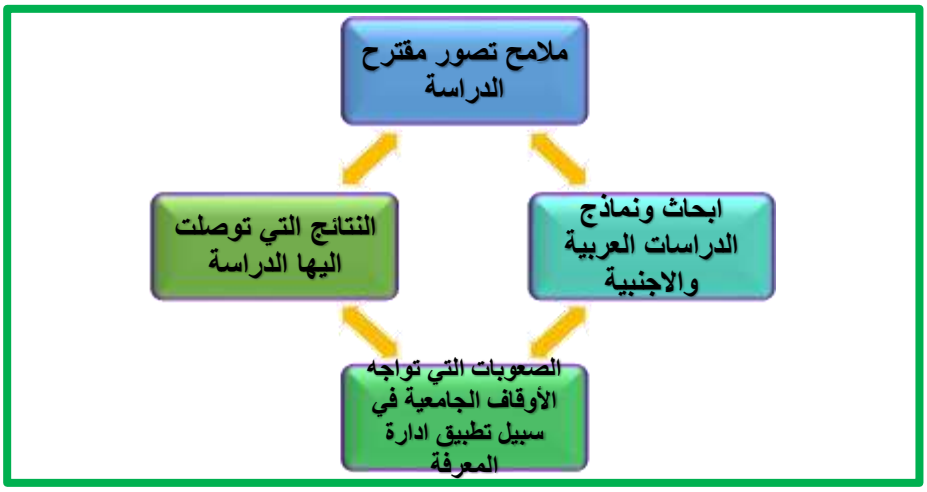
والشكل التالي رقم (3) يوضح مبررات التصور المقترح:

**شكل رقم (3): يوضح مبررات التصور المقترح.**

### 3.5. ملامح التصور المقترح:

- الأبحاث والنماذج التي نشرت في الكتب والدوريات العلمية وبعض الدراسات العربية والأجنبية الحديثة خلال العقدين الأخيرة من الالفية الثانية، والتي تداولها المهتمين بتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في المنظمات (اكتساب المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) ومدى اهتمامها بتطوير الحوكمة في الأوقاف الجامعية، كدراسة (آل عثمان 2013؛ الجهني 2016؛ الحضيبي 2016؛ الخميس b2021؛ الدخيل و القرني 2018؛ الشريف 2016؛ العنزي و الحربي 2015؛ الغامدي 2021؛ الفقيه 2017؛ المطلق 2010؛ سمحان 2019؛ عقيلي 2021؛ كمال الدين و ابو زيد 2019؛ محمد 2018) وغيرها من الانتاج الفكري للدراسات والأبحاث المنشور من خلال المنصات الرقمية.
- تحليل النتائج السابقة للدراسة الحالية فيما يتعلق بالتحديات والصعوبات التي واجهت الأوقاف الجامعية في سبيل تطبيق إدارة المعرفة وتطوير حوكمتها.
- النتائج التي تم التوصل في الدراسة الحالية.

والشكل التالي رقم (4) يوضح ملامح التصور المقترح للدراسة:




**شكل رقم (4): يوضح ملامح التصور المقترح.**

### 4.5. أهداف التصور المقترح:

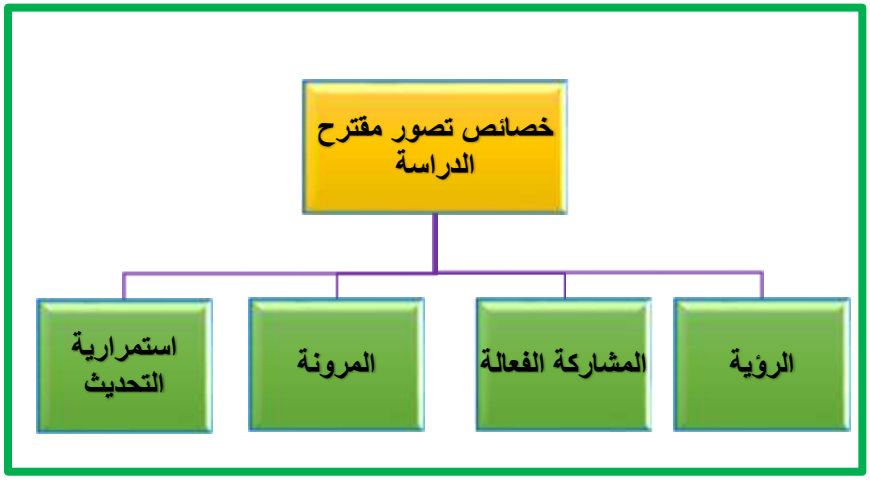
- تحسين جودة التعليم والأبحاث في الأوقاف الجامعية، وذلك من خلال توفير المصادر اللازمة للأساتذة والطلاب، وتسهيل عملية نقل المعرفة والخبرات بين المؤسسات المختلفة، وتحسين عملية تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية.
- تحسين الإدارة العامة للأوقاف الجامعية، وذلك من خلال تحسين عملية جمع وتنظيم وتحليل المعلومات والمعارف، وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتطوير السياسات والإجراءات.
- تعزيز الابتكار والإبداع في الأوقاف الجامعية، وذلك من خلال تسهيل عملية تبادل الأفكار والتجارب والتحفيز على التفكير الإبداعي والابتكاري.
- تحسين عملية تطوير الموارد البشرية في الأوقاف الجامعية، وذلك من خلال تحسين عملية جمع وتدوين ونشر المعرفة المرتبطة بتطوير الموارد البشرية.
- تحسين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الأوقاف الجامعية، وذلك من خلال تعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأكاديمية وتعزيز الجهود المبذولة في مجالات الاستدامة والحفاظ على البيئة الطبيعية والتنمية المستدامة.
- تعزيز التفاعل والتعاون بين المؤسسات المختلفة.
- تحسين الحوكمة والإدارة المالية للأوقاف الجامعية، وذلك من خلال تحسين عملية جمع وتحليل البيانات المالية والمعلومات المتعلقة بالأداء والنتائج المالية، وتوفير المعلومات المهمة للمسؤولين وأصحاب القرار لاتخاذ القرارات المالية الصائبة والمستنيرة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية إدارة الموارد المالية للأوقاف الجامعية.

### 5.5. خصائص التصور المقترح:

1) **الرؤية:** ويقصد بها المساهمة في التطوير ومواكبة إدارة المعرفة وتطبيقاته.
2) **المشاركة الفعلية:** وتكون من قبل جميع الأطراف المعنية بذلك وتوافر الجدية عند التطبيق.
3) **المرونة:** ويقصد بها القدرة على تطبيق التقنيات الذكية والاستفادة منها في ظل المتغيرات والظروف الطارئة والاحداث المستجدة.

4) **استمرارية التحديث:** ويقصد بها استمرارية متابعة كل ما هو جديد في مجال التقنيات والتطبيقات الحديثة.

والشكل التالي رقم (5) يوضح خصائص التصور المقترح للدراسة:




**شكل رقم (5): يوضح خصائص التصور المقترح.**

### 6.5. محددات التصور المقترح:

- طبيعة ونوعية الأوقاف الجامعية: تختلف طبيعة ونوعية الأوقاف الجامعية من جامعة إلى أخرى، وبالتالي فإن التصور المقترح لدور إدارة المعرفة في تطوير حوكمة الأوقاف الجامعية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات ويتكيف مع طبيعة ونوعية كل جامعة.
- البيئة الخارجية: تتأثر حوكمة الأوقاف الجامعية بالعديد من العوامل الخارجية، مثل التشريعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المنطقة المحيطة بالجامعات، وبالتالي يجب على التصور المقترح أن يأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل ويتكيف معها.
- الثقافة التنظيمية: تتأثر إدارة المعرفة وتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية بالثقافة التنظيمية في الجامعات، وبالتالي يجب على التصور المقترح أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الثقافة ويتكيف معها.
- الموارد المتاحة: تتأثر إدارة المعرفة وتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية بالموارد المتاحة، مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية، وبالتالي يجب على التصور المقترح أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الموارد ويعمل على تحسين استخدامها وتطويرها.
- القدرات والمهارات: يتأثر التصور المقترح للدراسة الحالية بقدرات ومهارات القيادات الإدارية، وبالتالي يجب أن يركز على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في الأوقاف الجامعية.
- الاحتياجات والتحديات المستقبلية: يجب على التصور المقترح أن يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتحديات المستقبلية التي يمكن أن تواجه الأوقاف الجامعية.

### 7.5. المنطلقات التي يقوم عليها التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على تفعيل تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في بيئات الأوقاف الجامعية للجامعات السعودية لمواكبة مستجدات العصر الحديث كأفضل مسار معرفي للمنطلقات الأساسية الآتية:

1. الخطة المستقبلية لتطوير الأوقاف الجامعية.
2. رؤية المملكة 2030.
3. نظام الجامعات الجديد.
4. اللائحة التنظيمية للأوقاف الجامعية.
5. اللائحة التنظيمية الجامعات.
6. نتائج الدراسة التطبيقية.

### 8.5. مراحل بناء وتنفيذ التصور المقترح:

ولضمان نجاح التصور المقترح وتطوره باستمرار فإن الأمر يتطلب تنفيذه على عدد من المراحل، وفيما يلي المراحل المقترحة للتنفيذ:

1) مرحلة التهيئة.
2) مرحلة المتابعة والتقويم.
3) مرحلة الإعداد والتحضير.
4) مرحلة المتابعة والتقويم.
5) مرحلة التنفيذ.
6) مرحلة الاعتماد.
7) مرحلة التعميم.

**(1) مرحلة التهيئة:**

- التحليل والتقييم: يتعين على الأوقاف الجامعية إجراء تحليل شامل لحالة إدارة المعرفة وحوكمتها، وذلك لتحديد المشكلات والتحديات التي تواجهها وتحديد المنطلقات والأهداف التي ترغب في تحقيقها، كما يجب أن يتم تقييم مدى انسجام هذا التصور مع الاستراتيجية العامة للجامعات.
- التصميم: يتم في هذه المرحلة تصميم التصور المقترح، وذلك بتحديد الإجراءات والأدوات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة في المرحلة السابقة، ويتم في هذه المرحلة أيضًا تحديد المسؤوليات والأدوار والمهام المطلوبة لتنفيذ التصور.
- التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ التصور المقترح عن طريق تعيين فريق عمل مختص وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التصور بشكل فعال، ويتم أيضًا توفير التدريب والتطوير المطلوب للأعضاء المشاركين في تنفيذ التصور.

- ❖ التقييم والمراقبة: يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج تنفيذ التصـــور ومدى تحقيقه للأهداف المحددة والمنطلقات المطلوبة، ويتم بناءً على ذلك تحديد النقاط المن أجلة والسلبية والتحسينات المطلوبة في التصور، ويتم تعديل وتحسين التصور بناءً على النتائج المستخلصة من التقييم.
- ❖ الاستمرارية: يتم في هذه المرحلة العمل على الحفاظ على النجاح الذي تم تحقيقه من خلال التصور المقترح وضمان استمرارية تطبيقه بشكل فعال، ويتم ذلك من خلال تطوير خطط عمل مستمرة وتحديث التصور بشكل دوري لمواكبة المتغيرات والتحديات التي تواجه أنظمة الجامعات واوقافها.

**(2) مرحلة الإعداد والتحضير:**

- تحديد أهداف التصـور: يتم في هذه الخطوة تحديد الأهداف والمنطلقات التي يهدف إليها التصـور المقترح، وذلك بتحديد المشكلات والتحديات التي تواجه إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية وتحديد المنطلقات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تشـكيل فريق عمل مختص: يتم في هذه الخطوة تعيين فريق عمل مختص يتكون من الأفراد ذوي الخبرة والمهارات المطلوبة لتنفيذ التصور المقترح، ويجب أن يتم اختيار الأعضاء بعناية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- جمع المعلومات: يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع الخبراء والاستشاريين والموظفين.
- تحليل المعلومات: يتم في هذه الخطوة تحليل المعلومات التي تم جمعها وتقييمها، وذلك لتحديد المشـكلات والتحديات التي تواجه إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية وتحديد المنطلقات المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويتم أيضًـا تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في النظام الحالي وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- تحديد الحلول: يجب في هذه الخطوة تحديد الحلول الممكنة والمناسـبة للمشـكلات التي تم تحديدها في الخطوة السـابقة، وذلك بما يتناسب مع الأهداف المحددة في الخطوة الأولى.
- تحديد الموارد: يتم في هذه الخطوة تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ التصور المقترح، وذلك من خلال تحديد الموارد المادية والبشرية والتقنية المطلوبة لتنفيذ الحلول المقترحة، وتحديد الميزانية المطلوبة لتنفيذ التصور.
- وضـع خطة عمل: يتم في هذه الخطوة وضـع خطة عمل مفصـلة تحدد الإجراءات والأدوات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة في الخطوة الأولى، وتحديد المسؤوليات والأدوار والمهام المطلوبة لتنفيذ التصور.
- التواصل والتشاور: يجب في هذه الخطوة التواصل والتشاور مع الأعضاء المعنيين والمسؤولين والمهتمين بالموضوع لتبادل الآراء والأفكار والملاحظات حول الخطة المقترحة.

**(3) مرحلة التنفيذ:**

- ❖ تنفيذ خطة العمل: يتم في هذه الخطوة تنفيذ خطة العمل المحددة في مرحلة الإعداد والتحضير، وذلك بتعيين فريق عمل مختص وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في التصور المقترح.
- ❖ تطبيق الحلول: يجب في هذه الخطوة تطبيق الحلول المحددة في مرحلة الإعداد والتحضـير لحل المشـكلات التي تواجه إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية، وذلك بتطوير الأدوات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الحلول وتطبيقها على أرض الواقع.

- ❖ تدريب العاملين: يتم في هذه الخطوة تدريب العاملين على الأدوات والإجراءات الجديدة التي تم تطويرها لتحسين إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية، وذلك لضمان فهمهم الكامل للتغييرات والتحسينات التي سيتم تطبيقها.
- ❖ تقييم ورصد الأداء: يجب في هذه الخطوة تقييم ورصد الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة في التصور المقترح، وذلك بتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء.
- ❖ التواصل والتشاور: يجب في هذه الخطوة التواصل والتشاور مع المسؤولين والأعضاء المختصين والمهتمين بالموضوع لتبادل الآراء والأفكار والملاحظات وتعزيز التعاون والتنسيق في تنفيذ التصور المقترح.
- ❖ التحسين المستمر: يجب في هذه الخطوة العمل على تحسين الأدوات والإجراءات المطبقة وتحسين الأداء باستمرار، وذلك بتحديث وتحسين العمليات والتقنيات المستخدمة وتطويرها لتحقيق أفضل النتائج لمزيد من التحسينات في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية.
- ❖ توثيق النتائج: يجب في هذه الخطوة توثيق النتائج والإنجازات التي تم تحقيقها من خلال تنفيذ التصور المقترح، وذلك بتوثيق الخبرات والمعرفة المكتسبة.
- ❖ التقارير والتقييم: يجب في هذه الخطوة إعداد التقارير اللازمة والتقييمات الدورية لتقييم التنفيذ والنتائج المحققة، وتقديمها إلى المسؤولين والجهات المعنية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء المستقبلي في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية.

**(4) مرحلة المتابعة والتقويم:**

- تقييم الأداء: يجب في هذه الخطوة تقييم الأداء المستمر لتحديد مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة في التصور المقترح.
- التواصل والتشاور: يجب في هذه الخطوة التواصل والتشاور مع المسؤولين والأعضاء المختصين والمهتمين بالموضوع لتبادل الآراء والأفكار والملاحظات وتعزيز التعاون والتنسيق في متابعة وتقويم بناء وتنفيذ التصور المقترح.
- تحليل البيانات: يجب في هذه الخطوة تحليل البيانات والمعلومات المتاحة من عملية التنفيذ والتقييم لتحديد النتائج والإنجازات المحققة وتحديد نقاط القوة والضعف في التصور المقترح وتحسين الأداء المستقبلي.
- تحسين الأداء: يجب في هذه الخطوة العمل على تحسين الأداء وتطوير الأدوات والإجراءات المطبقة، وذلك بتحديث وتحسين العمليات والتقنيات المستخدمة وتطويرها لتحقيق أفضل النتائج لمزيد من التحسينات في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية.
- إعادة التخطيط: يجب في هذه الخطوة إعادة التخطيط وتحديد الأهداف والإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتطوير التصور المقترح بشكل مستمر، وذلك بعد تحليل البيانات وتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.
- التوثيق والتقارير: يجب في هذه الخطوة توثيق النتائج والإنجازات المحققة وإعداد التقارير والتقييمات الدورية لتقييم التنفيذ والنتائج المحققة، وتقديمها إلى المسؤولين والجهات المعنية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحسين الأداء المستقبلي في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية.

- تحديد المزيد من الإجراءات والتحسينات: يجب في هذه الخطوة تحديد المزيد من الإجراءات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة في التصور المقترح وتطويرها بشكل مستمر، وذلك بعد تحليل البيانات وتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف.
- التدريب والتطوير: يجب في هذه الخطوة تدريب العاملين على الأدوات والإجراءات الجديدة التي تم تطبيقها وتحسينها، وذلك لتعزيز فهمهم الكامل للتغييرات والتحسينات المطبقة وتطوير مهاراتهم في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية.
- التقييم المستمر: يجب في هذه الخطوة العمل على التقييم المستمر لتحديد مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة في التصور المقترح، وتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية، وتحسين الأداء المستقبلي بشكل مستمر.
- التحسين المستمر: يجب في هذه الخطوة العمل على التحسين المستمر وتطوير الأدوات والإجراءات المطبقة، وذلك بتطوير وتحديث العمليات والتقنيات المستخدمة وتحسينها لتحقيق أفضل النتائج في إدارة المعرفة وحوكمة الأوقاف الجامعية.

**(5) مرحلة الاعتماد:**

- ❖ التقديم: تبدأ هذه المرحلة بتقديم التصور المقترح إلى الجهات المعنية، مع توضيح الأهداف والخطط والإجراءات المقترحة والفوائد المتوقعة.
- ❖ الاستشارة والتقييم: يجب في هذه الخطوة العمل على استشارة الجهات المختصة والمهتمة وتعميم التصور المقترح عليهم للحصول على آرائهم وتعليقاتهم وتقييمهم للتصور، وذلك لتحسينه وتطويره قبل اعتماده.
- ❖ التعديل والتحسين: في هذه الخطوة يجب تعديل وتحسين التصور المقترح بناءً على التعليقات والملاحظات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وتطويره بشكل يتناسب مع احتياجات ومتطلبات الجهات المعنية.
- ❖ الاعتماد: يتم في هذه الخطوة الاعتماد على التصور المقترح بعد إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة، وذلك بإصدار القرار الرسمي الذي يوافق على تنفيذ التصور ويعتمد عليه كدليل لتطوير حوكمة الأوقاف الجامعية.
- ❖ النشر والتنفيذ: بعد الاعتماد على التصور المقترح، يتم البدء في عملية النشر والتنفيذ لتطبيق الإجراءات المحددة في التصور، وذلك بتخصيص الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات والمهام المطلوبة لتنفيذ الخطط والإجراءات المقترحة.
- ❖ التدريب والتوعية: يجب في هذه الخطوة توفير التدريب والتوعية للعاملين في الجامعات والمؤسسات المعنية بحوكمة الأوقاف الجامعية حول التصور المقترح والإجراءات المطبقة.
- ❖ التقييم والتحسين المستمر: في هذه الخطوة يجب العمل على التقييم والتحسين المستمر لتتبع تنفيذ التصور المقترح وتحديد المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التنفيذ وتحسينها عند الضرورة.

**(6) مرحلة التعميم:**

- التواصل مع الجهات المعنية: يجب التواصل مع الجهات المعنية بحوكمة الأوقاف الجامعية، مثل الجهات الرسمية والأوقاف الجامعية والمؤسسات المعنية.
- توزيع الخطط والإجراءات: يجب توزيع الخطط والإجراءات المطبقة بناءً على التصور المقترح على الجهات المعنية، وذلك لتحقيق التعاون والتنسيق بينهم وضمان تطبيق الخطط والإجراءات بشكل متسق وفعال.

- إنشـــاء ورش العمل والاجتماعات: يجب إنشـــاء ورش العمل والاجتماعات المخصـــصـــة لمناقشـــة التصـــور المقترح والإجراءات المطبقة.
- الدعم والمتابعة: يجب تقديم الدعم اللازم للجهات المعنية لتطبيق الخطط والإجراءات المطبقة، وذلك عن طريق تزويدهم بالموارد اللازمة وتوفير التدريب والتوعية والتوجيه.
- التقييم والتحسين المستمر: يجب في هذه المرحلة تقييم النتائج المحققة من تطبيق التصور المقترح والخطط والإجراءات المطبقة، وتحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحسينها عند الضرورة.

### 9.5. آليات مقترحة لتحقيق أهداف التصور المقترح:

- تحديد الأهداف: تحديد أهداف واضـحة وقابلة للقياس لدور إدارة المعرفة يسـهل تتبع التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- جمع وتوثيق المعرفة: تطوير أنظمة جمع وتوثيق المعرفة التي تتيح الوصـــول الســـهل إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالأوقاف الجامعية.
- التعلم المسـتمر: تشـجيع الموظفين على المشـاركة في برامج التدريب وورش العمل لتحسـين مهاراتهم وزيادة معرفتهم حول مختلف جوانب الأوقاف الجامعية.
- تعزيز التعاون والتنسيق: تحفيز التعاون والتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة ضمن الجامعة وكذلك مع المؤسسات الأخرى ذات الصلة.
- التقييم والمراجعة: إجراء تقييم دوري لأداء إدارة المعرفة واســـتخدام النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحســـين وتطوير.
- نشـــر ثقافة المعرفة: تعزيز ثقافة المعرفة في جميع أنحاء الجامعة من خلال المشـــاركة في الندوات والمؤتمرات ونشـــر الأبحاث والمقالات ذات الصلة.
- استخدام التكنولوجيا: استغلال آخر التكنولوجيا والأدوات لتسهيل تبادل المعرفة وتحليل البيانات واتخاذ قرارات مستنيرة.
- الابتكار والتجديد: تشجيع الابتكار والتجديد في إدارة المعرفة لتحسين كفاءة وفعالية الأوقاف الجامعية.
- التواصل الفعّال: ضمان تواصل فعّال بين جميع الأطراف المعنية لتوفير المعرفة والتجارب المتعلقة بالأوقاف الجامعية.
- المراقبة والتقييم: تنفيذ نظام مراقبة وتقييم فعّال لتتبع التقدم نحو تحقيق أهداف التصـــور المقترح والقدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات عند الحاجة.

### 10.5. نطاق تطبيق التصور المقترح:

تقع مسؤولية التطبيق لهذا التصور المقترح على الجهات ذات الصلة كالهيئة العامة للأوقاف ممثلة في الجامعات وإدارات الأوقاف الجامعية وقياداتها.

### 11.5. المتطلبات اللازمة لنجاح تفعيل التصور المقترح:

في ضوء ما سبق، ومن أجل تنفيذ التصور المقترح في الواقع الفعلي لكي يتم تطوير أداء الأوقاف الجامعية في ضوء تطبيقات إدارة المعرفة، يتقدم الباحثان بعدد من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

التوصية الأولى: على إدارات الأوقاف الجامعية ان تقوم بوضع الخطط اللازمة لبناء منظومة تكاملية تواكب رؤية المملكة 2030، بهدف تقديم المخرجات والآليات اللازمة لتفعيل تطبيقات إدارة المعرفة وتمكين القطاع غير الربحي، وتوفير كوادر بشرية ذات كفاءة عالية قادرة على تفعيل وتطبيق ممارسات إدارة المعرفة.

التوصية الثانية: أن تتبنى إدارات الأوقاف الجامعية ممارسات إدارة المعرفة وتطبيقاتها وعملياتها لتطوير مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال تطبيق النقاط الاتية:

1. الدعم المتكامل من إدارات الأوقاف الجامعية لممارسات تنقيح المعرفة داخل أنشطتها وعملياتها.
2. تشجيع أكبر قدر من منسوبيها على المشاركة في عمليات المعرفة الإدارية والتنظيمية بالأوقاف الجامعية.
3. إيجاد إدارة أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح وتمكن من تدفق المعرفة والتشارك بها.
4. تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها أو استئجارها وتوفير الدعم المالي لذلك.
5. ضـــرورة وجود هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة في إدارة بيئة الأوقاف الجامعية ويســـعى لتطوير وتطبيق عمليات إدارة المعرفة. **التوصـية الثالثة:** وضـع خطة اسـتراتيجية قائمة على التفاعلية المعرفية ومتنوعة لمراجعة المتطلبات وإعادة تحديثها بشكل مستمر ودعم مشاريعها بهدف دعمها وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وصولاً إلى الابداع في تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لممارسات إدارة المعرفة في الأوقاف الجامعية، وذلك من خلال تحقيق وتفعيل النقاط الاتية:

- تحديد قوائم الخبراء وخرائط المعرفة.
- تحديد فجوة المعرفة داخل بيئة الأوقاف الجامعية بوضوح.
- تخصيص الميزانيات المناسبة لدعم التحول نحو إدارة المعرفة والتشارك بها.
- اهتمام إدارات الأوقاف الجامعية الكامل باتخاذ المعرفة كميزه تنافسية.
- التوصية الرابعة نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى القيادات الوقفية وذلك من خلال:
- عقد الندوات والمؤتمرات وتسهيل مهمة مشاركة المنظمات الأخرى فيها.
- العمل على تكوين فريق متكامل من كافة التخصـــصـــات يتكفل بجميع الاســـتشـــارات المتعلقة بإدارة المعرفة وتفعيل عملياتها مثل الاكتســاب، التخزين، المشــاركة والتطبيق، ويعمل على تطبيق تقنيات العصــر ويســعى لتطبيق الحوكمة المؤسسية.
- تدريب منسوبي الأوقاف الجامعية على استخدام أنظمة وتقنية المعلومات والتطبيقات الحديثة.

**التوصية الخامسة:** توظيف التكنولوجيا الحديثة في أعمال بيئة الأوقاف الجامعية وذلك من خلال:

- إنشاء مستودعات رقمية للمعرفة، تتضمن أبرز استراتيجيات إدارة المعرفة وأساليب العمل بها.
- توفير إدارة جيدة للاتصال داخل الأوقاف الجامعية وخارجها.
- إيجاد أقسام لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة.
- تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل.
- تفعيل أساليب عمل الحكومة الإلكترونية في نشر وتداول المعرفة.

**التوصية السادسة:** توفير البيئة التحتية الجيدة التي تتناسب مع مستجدات العصر القائمة على المعرفة لتطوير تطبيقات إدارة المعرفة وذلك من خلال:

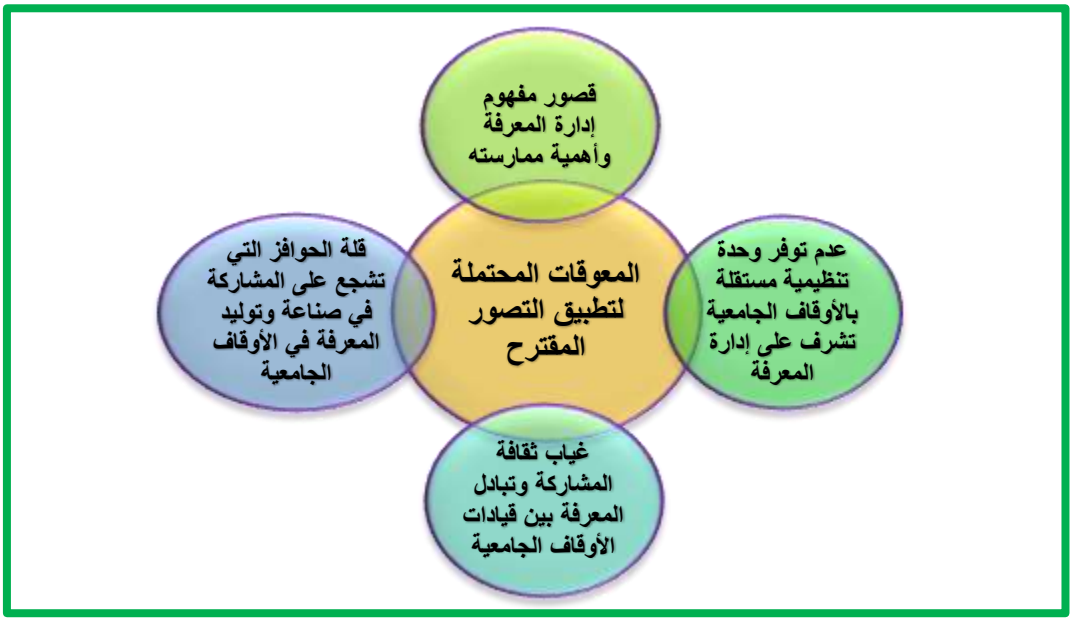
1) الاهتمام بالمبدعين وقبول أفكارهم وتشجيعهم.
2) أن تربط الإدارة بين التعليم والإبداع المعرفي وتوفير المناخ والدعم المناسبين لذلك.
3) مواكبة التطور التكنولوجي تحقيقا للقدرة على نقل وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات الضخمة والمصممة لتطبيق تقنيات إدارة المعرفة.
4) إيجاد ثقافة تنظيمية ترسخ أهمية إدارة المعرفة وتشجع على التشارك بها.

### 12.5. المعوقات المحتملة لتطبيق التصور المقترح:

هناك بعض التحديات المحتملة لتطبيق التصور المقترح يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- ❖ قصور مفهوم إدارة المعرفة وأهمية ممارسته لدى القيادات الإدارية في الأوقاف الجامعية.
- ❖ عدم توفر وحدة تنظيمية مستقلة بالأوقاف الجامعية تشرف على إدارة المعرفة.
- ❖ غياب ثقافة المشاركة وتبادل المعرفة بين قيادات الأوقاف الجامعية.
- ❖ قلة الحوافز التي تشجع على المشاركة في صناعة وتوليد المعرفة في الأوقاف الجامعية.

والشكل التالي رقم (7) يوضح المعوقات المحتملة لتطبيق التصور المقترح للدراسة:




**شكل رقم (6): يوضح المعوقات المحتملة لتطبيق التصور المقترح.**

### 13.5. مقترحات للتغلب على معوقات التصور المقترح:

ومن المقترحات التي تمكننا من التغلب على معوقات التصور المقترح يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- توفير البنية التحتية التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة في بيئة الأوقاف الجامعية.

- العمل على عقد ورش تدريبية لتنمية قدرات القيادات الإدارية في الأوقاف الجامعية على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير برامجها.
- وضع خطة استراتيجية وخطة تنفيذية لتطبيق إدارة المعرفة من خلال توزيع الأدوار والمهام وتحديد المسؤول عن التنفيذ وذلك من أجل تطوير أداء إدارات الأوقاف الجامعية.
- اتخاذ الإجراءات التي تعنى بإنشاء مراكز تتبني فكرة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة الأوقاف الجامعية بغرض تطويره.

## 6. الخاتمة:

تناولنا من خلال العرض السابق لمحاور وعناصر التصور المقترح والرؤية المستقبلية لتوظيف ممارسات إدارة المعرفة لتطوير بيئة الأوقاف الجامعية كأفضل مسار معرفي تحقيقاً لمتطلبات التحول إلى مجتمع المعرفة ودعم وتمكين القطاع غير الربحي، حيث يتضح أن مستقبل الأوقاف الجامعية في الجامعات السعودية مع أنظمة وتطبيقات عمليات إدارة المعرفة سيحقق العديد من الفوائد والميزات ومنها أتمته كاملة للمهام الإدارية ورفع مستوى ادائها الذي سينعكس على مخرجات القيادات الإدارية، كما سيمكن إدارات الأوقاف الجامعية من المحافظة على الخبرات التعليمية البشرية المتراكمة بنقلها للنظم الخبيرة واستخدامها في حل مشكلات الأوقاف الجامعية بشكل دقيق وسريع وكفاءة عالية.

وكان من أهم نتائج الدراسة الحالية وضع التصور المقترح لتوظيف ممارسات إدارة المعرفة لتطوير بيئة الأوقاف الجامعية في ضوء تطبيقات ممارسات إدارة المعرفة، تحقيقاً لمتطلبات التحول إلى مجتمع المعرفة في تطوير وتمكين القطاع غير الربحي بطريقة غير مسبوقة تحقق مفهوم الإبداع الابتكاري والميزة التنافسية المطلوبة في تحقيق مفهوم إدارة المعرفة بطريقة فاعلة في المؤسسات الوقفية الجامعية.

**شكر وتقدير**

**يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للوقف العلمي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية، على دعمهم وتمويلهم لهذه الورقة البحثية.**

## 7. المصادر والمراجع:

### 1.7. المراجع العربية:

آل عثمان، عبد العزيز محمد" .2013. واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :المعوقات و سبل التطوير ."جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

الجهني، حنان عطية الطوري" .2016. دور أوقاف الجامعات السعودية في دعم بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر قيادات الوقف فيها ."*مجلة العلوم التربوية والنفسية* .17(4):113–50.

الجيلالي، دلالي" .2017. دور الوقف في النهضة العلمية والثقافية، قراءة في التجربتين الإسلامية والغربية ."*مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية* .9(1):139–51. Doi: 10.33858/0500-000-017-014

الحضيبي، ابراهيم عبدالرحمن" .2016 .واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم ."*مجلة كلية التربية* .35(168):723–49

الخالدي، منصور عيدان عكرب" .2019 .واقع متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات الجامعية ". *Journal of Arts Literature, Humanities and Social Sciences* (41):177–88. Doi: 10.33193/JALHSS.41.12.

الخضيري، محسن احمد .2005 .حوكمة *الشركات* .جمهورية مصر العربية القاهرة :مجموعة النيل العربية.

الخميس، ابراهيم" .2021a .اسس حوكمة الأوقاف ."استرجع في (https://www.estithmar.org/osos-hawkamat-alwaqf/).

الخميس، ابراهيم" .2021b .أسس حوكمة الأوقاف ."*مركز المعرفة استثمار المستقبل للأوقاف والوصايا* .استرجع في 10يونيو، 2022 (https://www.estithmar.org/osos-hawkamat-alwaqf/).

الدخيل، هيفاء بنت منصور، وسمية صالح القرني" .2018 .واقع عمليات إدارة المعرفة )اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة (في جامعة الملك سعود :دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية إدارة الإعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض ."*مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية* .2(1):19–46

الزريقات، خالد خلف" .2011 .أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية ."*مجلة دراسات العلوم الإدارية* .38(2):454–79

الزطمة، نضال محمد، ويوسف حسين عاشور" .2011 .إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة."

الشريف، طلال بن عبد الله حسين" .2016 .واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تصور لتطبيقها :دراسة تطبيقية على جامعات أم القرى ، الملك عبد العزيز ، الطائف ، الباحة ."*مجلة كلية التربية جامعة بنها* .27(105 P.2):131–92. Doi: 10.12816/0028150.

الشريف، محمد شريف بشير" .2017 .تجربة الوقف العلمي بجامعة الملك عبد العزيز في إدارة استثمارات الأوقاف ". *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية* .(11):290–310. Doi: 10.12816/0038155

الشيتي، إيناس محمد إبراهيم" .2015 .واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية :دراسة حالة مؤسسة الراجحي المصرفية ". *Compunet (The Egyptian Information Journal)* 14(16):15–34. Doi: 10.12816/0025948.

الصقري، فهد عطية" .2017 .واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية :جامعة الملك سعود نموذجا ."*دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)* .91(91):503–28

العتيبي، عبدالله" .2018 .واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ."*دراسات -العلوم التربوية* .45(4):673–87. Doi: 10.35516/0102-045-986-036

العريني، منال عبدالعزيز علي" .2014 .واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ."*المجلة التربوية الدولية المتخصصة* .3(12):114–48

العلي، عبدالستار، عامر قنديلجي، وغسان العمري .2012 .*المدخل الى إدارة المعرفة* 2 .ط .عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمر، فواد عبدالله، وباسمة عبدالعزيز المعود .2014 .*قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجا* .الرياض.

الفقيه، عيسى محمد مصيدي" .2017 .واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الإدارية ." *العلوم التربوية* .3(1):388–433

القايد، اشواق قايد" .2022 .إدارة المعرفة في بيئة التعلم الالكتروني في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي بجامعة الملك عبدالعزيز ."جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

الهروط، العنود إبراهيم" .2018 .الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية واثرها في تميز الأداء الجامعي ."جامعة الشرق الأوسط.

جديدي، روضة" .2017 .أهمية الوقف العلمي ودوره في تعزيز التزام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية-الكراسي العلمية الوقفية أنموذجا ."-*مجلة رؤى اقتصادية* .(12):31. Doi: 10.37137/1416-000-012-002

حجازي، المرسي السيد" .2006 .دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي في البيئة الإسلامية ."*مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد الإسلامي* .19(2):55–94

حسن، حسين عجلان .2008 .*استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال* .عمان المملكة الاردنية الهاشمية :دار ثراء للنشر.

حسين، زينة حمودي" .2019a .إدارة المعرفة وعلاقتها.(550)1 ".

حسين، زينة حمودي" .2019b .إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد - الكرخ الاولى ."*مجلة جامعة الانبار للعلوم الانسانية* .1(550):22

حسين، سليمة" .2015 .الحوكمة ...دراسة في المفهوم ."*مجلة العلوم القانونية والسياسية* .(10):180–221

حمودة، يوسف بن" .2015 .خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة ."جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

خليفة، نايف ال" .2020 .تقرير عن ندوة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ."*شركة حلول الحوكمة* .استرجع في 13 أبريل، 2022 (https://hawkamah.sa/wp-content/uploads/2020/05/CGGSWreport.pdf).

زيان، عبد الرازق محمد" .2019 .حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية 'نموذج مقترح ."*مجلة كلية التربية جامعة الازهر* .3(184):1644–1702

زينة، بن وسعد، وبوزيان الرحماني هاجر" .2018 .إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ."*مجلة العلوم الإدارية والمالية* .2(1):1–23

سمحان، منى عبدالله صالح" .2019 .واقع إدارة المعرفة واثرها على الاداء المؤسسي :دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود ."*المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية* .2(3):459–504

عقيل، حمزة عبدالله محمد" .2004 .استراتيجيات إدارة المعرفة ."*عالم التربية :المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية* .5(14):348–373

عقيلي، عثمان موسى" .2021 .واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية الآداب والعلوم الانسانية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية *journal of King Abdulaziz University Arts and Humanities* ". 29(1):479–554. Doi: 10.4197/art.29-1.17.

فؤاد، عز الدين، بن بوزيد سليمان، وبوفاس الشريف" .2020 .تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع الأوقاف واهميتها في تنمية ورقابة الموارد الوقفية ."*مجلة الاقتصاد والقانون* .1–14

كمال الدين، هشام مصطفى، ومحمد محمود ابو زيد" .2019 .واقع تطبيق إدارة المعرفة واثرها على تميز الاداء المؤسسي في الجامعات السعودية :دراسة حالة جامعة نجران ."*مجلة جرش للبحوث والدراسات* :Doi .20(1):177–213 10.3181/00379727-152-39457.

مجاهد، محمد إبراهيم عطوة، وفكري محمد السيد علي" .2012 .حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم ." *مجلة كلية التربية بالمنصورة* .2(79):449–532

مجتمع المعرفة .2008 .*دور الوقف في خدمة التنمية البشرية عبر العصور* .م .2008جدة :جامعة الملك عبد العزيز مركز الدراسات الاستراتيجية.

محجوب، بسمان فيصل" .2004 .عمليات إدارة المعرفة :مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية ."ص 20في *المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28"نيسان )أبريل 2004 (م* .الاردن :جامعة الزيتونة الأردنية.

محمد، امجد ابراهيم ادم" .2018 .إدارة المعرفة بالجامعات السعودية دراسة ميدانية على جامعة شقراء ."*مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية* .24(107):242. Doi: 10.33095/jeas. v24i107.1297

محمد، زيدان" .2009 .دور الوقف في تحقيق التكافل الاجتماعي بالإشارة إلى حالة الجزائر ."في *بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بعنوان :الوقف الإسلامي"اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"*.المملكة العربية السعودية المدينة المنورة : الجامعة الإسلامية.

مركز ابو ظبي للحوكمة" .2015 .اساسيات الحوكمة :مصطلحات ومفاهيم ."*غرفة وصناعة ابو ظبي* .استرجع في 13 أبريل، .(http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf) 2022

منصة مكين .2021 *تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية )مكين.(*

ناصرالدين، عادل يعقوب" .2012 .إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ."*مجلة تطوير الأداء الجامعي* .103–85:(2)1

ياسين، سعد غالب .2016 *.إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات* 3 .ط .عمان :دار المناهج للنشر والتوزيع.

يرقي، حسين، وعمر علي عبدالصمد" .2009 .واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها ."ص .19–1

**2.7. المراجع الأجنبية:**

Akdere, Mesut. 2009. "The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations". *Advances in Developing Human Resources* 11(3):349–61. Doi: 10.1177/1523422309338575.

Alavi, Maryam. 1989. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *Journal of Chemical Information and Modeling* 53(June):160.

Awad, Elias M., &Hassan M. Ghaziri. 2004. *Knowledge management*. Delhi: Delhi: Dorling Kindersley/Pearson.

Bhatt, Ganesh D. 2001. "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people". *Journal of knowledge management*.

Blackman, Deborah, &Monica Kennedy. 2009. "Knowledge management and effective university governance". *Journal of Knowledge Management* 13(6):547–63. Doi: 10.1108/13673270910997187.

Drucker, Peter f. 1994. *Post-Capitalist Society*. Harper Business.

Girard, JoAnn John, &JoAnn John Girard. 2015. "Defining knowledge management: Toward an applied compendium". *Online Journal of Applied Knowledge Management* 3(1):1–20.

Hume, C., Peter Clarke, &Margee Hume. 2012. "The role of knowledge management in the large non-profit firm: building a framework for KM success". *International Journal of* ... 17(3):82–104.

Hume, Craig, &Margee Hume. 2015. "The Critical Role of Internal Marketing in Knowledge Management in Not-for-Profit Organizations". *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 27(1):23–47. Doi: 10.1080/10495142.2014.934567.

Laallam, Abdelkader, &Salina Kassim. 2021. "Knowledge Management Awareness and Application in Waqf Institutions: The Perception of Waqf Employees in Algeria". *2021 International Congress of Advanced Technology and Engineering, ICOTEN 2021* (July). Doi: 10.1109/ICOTEN52080.2021.9493495.

Schroeder, Andreas, David Pauleen, &Sid Huff. 2012. "KM governance: The mechanisms for guiding and controlling KM programs". *Journal of Knowledge Management* 16(1):3–21. Doi: 10.1108/13673271211198918.

Turban, Efraim, R. Kelly Rainer, Richard E. Potter, &others. 2007. "INTRODUCTION TO INFORMATION TECHNOLOGY". ص23–24 في*Information Technology Law Professional Practice Guide*. Routledge-Cavendish.

Yeh, Yaying Mary Chou. 2005. "The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education". *Journal of College Teaching & Learning (TLC)* 2(9). Doi: 10.19030/tlc. v2i9.1861.

Zyngier, Suzanne, Frada Burstein, &Judy McKay. 2006. "The role of knowledge management governance in the implementation of strategy". *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* 7. Doi: 10.1109/HICSS.2006.482.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.18

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة

# The level of health awareness among students of the Faculty of Arts and Humanities at King Abdulaziz University in Jeddah, from their perspective

**إعداد: الباحثة/ ساره علي مسعد المرواني**

ماجستير الخدمة الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: aljehanisardr@gmail.com

**إشراف/ د. ريمه أحمد إبراهيم يوسف**

أستاذ مساعد، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في محاور الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية، الوعي النفسي والعاطفي، الوعي بالسلامة والحماية، الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية. وتنبع أهمية الدراسة من أهمية المرحلة الجامعية في حياة الفرد، باعتبارها مرحلة مهمة جدًّا؛ فهي مرحلة مهمة لبناء الوعي الصحي، كما تستمد الدراسة أهميتها في أنه من المتوقع ان تسهم في توعيه الطلبة ومنفذي القرار في الجامعات والقطاعات المختلفة نحو موضوع الوعي الصحي وأهميته، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في المملكة العربية السعودية التي تناولت درجة مستوى الوعي الصحي لطلبة الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من طلاب وطالبات كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة (المملكة العربية السعودية) بلغ عددهم (12672) طالباً وطالبة. وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تكونت من (371) طالباً وطالبة. وتم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات تكونت من قسم للبيانات الأولية وقسم أخر اشتمل على أربعة محاور هي الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية، والوعي النفسي والعاطفي والوعي بالسلامة والحماية والوعي التوعية الصحية والمجتمعية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة يتمتعون بدرجة عالية من الوعي الصحي في جميع محاوره. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: توفير الدعم والتوجيه المستمر للطلبة في مجال الصحة العامة والوعي الصحي، والتركيز على تعزيز الوعي بأهمية ممارسة النشاط الرياضي بشكل منتظم ومتوازن لتحسين الصحة العامة والوعي النفسي والعاطفي.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الصحي، السلوك الصحي، النمط الصحي، التغذية الصحية، النشاط البدني، جامعة الملك عبدالعزيز

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# The level of health awareness among students of the Faculty of Arts and Humanities at King Abdulaziz University in Jeddah, from their perspective

## Abstract

This study aimed to identify the level of health awareness among students of the Faculty of Arts and Humanities from their perspective at King Abdulaziz University in Jeddah in terms of awareness of diseases and health problems, psychological and emotional awareness, safety and protection awareness, and health and community awareness. The importance of the study stems from the significance of the university stage in an individual's life, as it is a very crucial phase for building health awareness. The study also derives its importance from the expectation that it will contribute to raising awareness among students, decision-makers in universities, and various sectors about the topic of health awareness and its significance. Moreover, the importance of this study lies in being one of the few studies in the Kingdom of Saudi Arabia that addressed the degree of health awareness among university students. The study adopted the descriptive survey method due to its suitability for the study's objectives. The study population consisted of male and female students of the Faculty of Arts and Humanities at King Abdulaziz University in Jeddah (Kingdom of Saudi Arabia), totaling 12,672 students. A representative random sample of the study community was selected, consisting of 371 male and female students. A questionnaire was designed to collect data, consisting of a section for preliminary data and another section that included four axes: awareness of diseases and health problems, psychological and emotional awareness, safety and protection awareness, and health and community awareness.

The study reached several conclusions, the most important of which is that students of the Faculty of Arts and Humanities at King Abdulaziz University in Jeddah have a high degree of health awareness in all its axes. The study recommended several recommendations, the most important of which are: providing continuous support and guidance to students in the field of public health and health awareness and focusing on enhancing awareness of the importance of practicing sports regularly and balanced to improve general health, psychological, and emotional awareness.

**Keywords:** Health awareness, Healthy behavior, Healthy lifestyle, Healthy nutrition, Physical activity, King Abdulaziz University.

## 1. المقدمة

يعدُّ الاهتمام بالصحة لدى الناس من أهم القضايا التي توليها الدول الكثير من العناية؛ وذلك لأن الصحة هي أهم ما يملكه الإنسان، فالصحة -كما يقال- تاج على رؤوس الأصحاء، ولا يعرف قيمتها إلا من أصابه المرض وأصبح أسيرًا للمستشفيات والأدوية، ومفهوم الصحة يشمل عدة جوانب، من أهمها: الجانب الجسمي والنفسي والعقلي، فهي مترابطة ومتكاملة، وأي خلل في إحدى تلك الجوانب يخلق خللًا في الصحة العامة للإنسان.

تعدُّ صحة الإنسان من النعم التي أعطاها الله لعباده، فالصحة هي حالة من التعافي الجسدي والنفسي والاجتماعي والروحي الكامل نسبيًّا، كما أن الصحة هي المطلب الأساسي والهدف الإستراتيجي الذي تسعى الدول والمنظمات والأفراد إلى تحقيقه، والسعي من أجل حياة صحية سليمة، وذلك من خلال مشاركة الفرد في جهود التنمية المختلفة لنفسه وأسرته ومجتمعه؛ لذا أصبحت قضية التوعية الصحية واكتسابها ونشرها من أهم جوانب التثقيف الصحي في عصر التقدم التكنولوجي والصناعي (الترجمي وآخرون، 2022).

ويسعى النظام الصحي في المملكة العربية السعودية إلى ضمان توفير رعاية صحية شاملة ومتكاملة لجميع السكان بطريقة عادلة وفي متناول الجميع، كما أن الدولة تعمل -ممثلة في وزارة الصحة- على توفير خدمات الرعاية الصحية في جميع مناطق المملكة، وتحدد الوزارة -بالتعاون مع مجالس المناطق- مدى الحاجة والمواقع ومستويات تقديم هذه الخدمات حسب الوضع الجغرافي والديمغرافي وأنماط الأمراض السائدة في المنطقة، وتقدم الرعاية الصحية في المرافق الطبية الحكومية للمواطنين مجانًا ووفقًا لنظام الرعاية الصحية الجديد الذي يتماشى مع احتياجات القطاع الصحي (المنصة الوطنية الموحدة، 2022).

ونظراً للتطور الكبير والتحولات المستمرة التي يشهدها عالمنا اليوم، بدأت المملكة العربية السعودية في تمهيد طريقها نحو التنمية، فأطلقت رؤية 2030 انطلاقاً من قوتها المتمثلة في عدد من البرامج التي تم تطويرها؛ لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الرؤية، ومن هذه البرامج برنامج جودة الحياة 2020، وهو برنامج شامل يحدد ما يحتاج إليه الفرد والمجتمع، ويطمح إلى جعل المملكة أفضل وجهة للمعيشة للمواطنين والمقيمين (العنزي وآخرون، 2022).

وقد تم إنشاء برنامج تحول القطاع الصحي كأحد برامج رؤية المملكة 2030؛ لضمان استمرار تطوير خدمات الرعاية الصحية في المملكة، وتركيز الجهود في هذا القطاع المهم، ويهدف هذا البرنامج إلى إعادة هيكلة القطاع الصحي في المملكة؛ ليكون نظامًا صحيًّا شاملًا وفعالًا ومتكاملًا، يقوم على صحة الفرد والمجتمع (بمن فيهم المواطن والمقيم والزائر)، ويعتمد على مبدأ الرعاية القائمة على القيمة التي تضمن الشفافية والاستدامة المالية من خلال تعزيز الصحة العامة، والوقاية من الأمراض، وتطبيق النموذج الجديد للرعاية المتعلقة بالوقاية من الأمراض (برنامج التحول الصحي، 2023).

إن انتشار المرض وضعف الصحة في أي بلد لا يرجع إلى نقص الخدمات الطبية لعلاجه، ولكن إلى كيفية الحفاظ على صحة المرء وتحمُّل مسؤولية صحة الآخرين؛ يعود ذلك إلى نقص المعرفة الشخصية بالمعلومات الصحية، فأصبح التثقيف الصحي حاجة ملحَّة لمساعدة الأفراد على تبنِّي السلوكيات الإيجابية، وتشجيع الأفراد أو العائلات أو المجموعات على تبني أنماط حياة تؤدي إلى تحويل السلوكيات غير الصحية إلى سلوكيات صحية (بن عمروش، 2020).

والوعي الصحي أحد تلك الإجراءات الاحترازية المهمة التي ينبغي تنميتها لدى الفرد من أجل المحافظة على صحته وصحة الآخرين ووقايتهم من الأمراض المختلفة وتحقيق النمو الصحي المتكامل. فالوعي الصحي وسيلة فعالة ومهمة تقوم على أسس علمية وعملية؛ لما لها من دور مهم في تحسن مستوى الصحة العامة لدى أفراد المجتمع عن طريق إكسابهم المعلومات التي تتناسب ومستوى تفكيرهم (Dubrin,2018).

ويعدُّ الوعي الصحي ومعرفة مدى توافره لدى الأفراد -بشكل عام- من المواضيع المهمة في الوقت الحالي، نظرًا لانتشار الكثير من الأوبئة والأمراض الخطيرة، التي تؤدي إلى خطورة كبيرة على حياة الإنسان؛ حيث ظهرت -أخيرًا- بعض الأمراض التي حذرت منها المنظمة الصحية العالمية؛ لذا لا بد من توافر الوسائل الوقائية، والوعي الصحي للحدِّ من ازدياد تفشِّي تلك الأمراض والأوبئة. (روابدة، 2021).

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الوعي الصحي لدى فئات المجتمع المختلفة، مثل: دراسة (طيبة، 2021) التي أكدت على أن للوعي الصحي دورًا كبيرًا في تنمية الكفاءة الذاتية لحجاج بيت الله الحرام، ودراسة (السالمي وحسين، 2021) التي أوصت بضرورة اهتمام القادة التربويين في نشر الوعي الصحي، وأن تُضمَّن المناهج مواضيع خاصة بنشر ثقافة الوعي الصحي، ودراسة (العتيبي، 2021) التي ترى أن المرحلة الجامعية من أهم المراحل التي يتشكل فيها الوعي الصحي للطلاب.

كذلك برز هذا الاهتمام بالوعي الصحي في المؤتمرات التي عقدت في المملكة العربية السعودية، والتي كان آخرها "مؤتمر تعزيز الحياة الصحية" الذي نظمه الاتحاد السعودي للرياضة للجميع في نسخته الثانية في شهر فبراير 2022؛ لتوسيع نطاق ممارسة الرياضة وتعزيز مبدأ الصحة العامة لأفراد المجتمع كافة، ولتحقيق مستهدفات برنامج جودة الحياة أحد برامج رؤية المملكة 2030، وتضمَّن هذا المؤتمر أربع ركائز أساسية، هي: الغذاء والتغذية، والتمارين الرياضية، والوقاية من الإصابات، والتواصل بين العقل والجسم؛ حيث يهدف المؤتمر بشكل رئيس إلى تعزيز ورفع مستوى الرفاهية الذهنية والجسدية لكل أفراد المجتمع. (مؤتمر تعزيز الحياة الصحية، 2023).

وبالنظر إلى انتشار بعض الأمراض المزمنة في المملكة العربية السعودية نتيجة لبعض العادات الصحية السيئة، كمرض ضغط الدم، ومرض السكري، وانتشار السمنة والبدانة، وانتشار الكثير من الاضطرابات النفسية، نجد أن الاهتمام بزيادة الوعي الصحي أصبح ضرورة ملحة يتشارك فيه الكثير من الجهات، ومنها الجامعات السعودية، التي يقع على عاتقها الكثير المهامِّ؛ لتوعية الطلاب صحيًّا.

وتأسيساً على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

### 1.1. مشكلة الدراسة

يعدُّ الوعي الصحي لدى الأفراد هو الموجِّهَ لتصرفاتهم اليومية؛ لما له من تأثير في حالتهم الصحية بشكل عام، فالوعي الصحي: هو مجموعة من الخبرات والمعلومات والمعتقدات التي يعتقنها الأفراد حيال العديد من قضايا الصحة والتغذية والرياضة والأمراض، فنجد أن كثيرًا من المشكلات الصحية وبعض الأمراض المزمنة سببها الرئيس قلة الوعي الصحي، كما في إدمان التدخين، وانتشار ظاهرة السمنة، والتسارع نحو تناول الوجبات السريعة، وإهمال الرياضة. وبالوعي الصحي يعرف الفرد الأخطار التي تنتظره إن استمر على هذه العادات غير الصحية؛ فيتجنبها.

وهناك نموذج علمي لمؤشر صحة المجتمع يتمثل في عوامل الخطورة السلوكية؛ كالنظام الغذائي غير الصحي، وضعف النشاط الرياضي، واستهلاك منتجات التبغ، وعوامل الخطورة الوسيطة؛ وهي ارتفاع مستوى الدم، وارتفاع مستوى الدهون، وزيادة الوزن، ومؤشر الأمراض المزمنة الرئيسة؛ كأمراض القلب والسرطان والسكري والسكتة الدماغية وأمراض الجهاز التنفسي، ففي آخر مؤتمر لصحة المجتمع نظَّمته جميعة شارك، وشارك فيه 78،684 مشاركًا، أظهرت بعض الإحصائيات الخطيرة منها أن ما نسبته 83،1% من المشاركة كان معدل تحقيقهم للنشاط البدني المعتدل أقل من المعدل الموصى به، وأن ما نسبته 38،5 من الإناث يعانين من السمنة، كذلك أوضحت الإحصائيات انتشار تدخين السجائر والشيشة والسجائر الإلكترونية، وأن الكثير من الأمراض منتشرٌ بشكل كبير؛ كالسكري وارتفاع الكوليسترول وأمراض القلب وغيرها (جمعية شارك، 2023).

ومن خلال هذه المؤشرات وغيرها نجد الخطورة المحدقة المتمثلة في انتشار الكثير من الأمراض نتيجة لضعف الوعي الصحي، الذي يتطلب تضافر الجهود لزيادة الوعي الصحي لدى جميع فئات المجتمع، كما أن الدراسات المتعلقة بدراسة مستوى الوعي للمرحلة الجامعية في المملكة العربية السعودية شحيحة -حسب علم الباحثة-؛ لذا فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الموضوع المهم، وتطرقه من عدة جوانب لم يتم التطرق لها سابقاً.

### 2.1. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟ ومن هذا السؤال تظهر الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟

2- ما درجة الوعي النفسي والعاطفي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟

3- ما درجة الوعي بالسلامة والحماية لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟

4- ما درجة الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟

### 3.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة في محاور (الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية، الوعي النفسي والعاطفي، الوعي بالسلامة والحماية، الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية ).

### 4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. أهمية المرحلة الجامعية في حياة الفرد، باعتبارها مرحلة مهمة جدًّا؛ فهي مرحلة بداية الشباب.

2. تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تبحث في موضوع مهم جدًّا، وهو الوعي الصحي، فنقص الوعي الصحي له نتائج سلبية خطيره على حياة الفرد الصحية.

3. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في المملكة العربية السعودية التي تناولت درجة مستوى الوعي الصحي لطلبة الجامعات.

4. يُتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في توعية الطلبة ومنفِّذي القرار في الجامعات والقطاعات المختلفة نحو موضوع الوعي الصحي وأهميته.

### 5.1. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

2. الحدود المكانية: كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة (المملكة العربية السعودية).

3. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني والثالث من العام الجامعي 1444هـ.

4- الحدود البشرية: طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

### 6.1. مصطلحات الدراسة:

**الوعي الصحي:**

يعرَّف الوعي الصحي بـ "قدرة الأفراد على ترجمة معلومات صحية إلى سلوك سليم في مواقف الحياة التي يتعرض لها، والتي يمكن -من خلالها- المحافظة على صحته في ضوء ما يتاح من إمكانات بشكل عام، وأن الوعي الصحي يشمل المعرفة والإدراك والفهم والشعور والتقدير الموجِّه للسلوك" (أبو غوش وعويدات، 2021، ص 258).

ويعرَّف إجرائيًّا بأنه: إلمام طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة بالمعارف والمعلومات المرتبطة بالأمراض، والوقاية منها، وأهمية ذلك لصحتهم وصحة الآخرين، وإلمامهم بالعادات الصحية الإيجابية سواء الغذائية أو الرياضية أو النفسية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الطلبة في مقياس الوعي الصحي المستخدم في هذه الدراسة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2. الإطار النظري

**مفهوم الوعي الصحي:**

تعرف منظمة الصحة العالمية (2023) الوعي الصحي بأنه: تطبيق واسع للتجارب التعليمية بهدف تسهيل التكيف الطوعي لأسلوب حياة المتعلم مع الممارسات الصحية الجيدة من خلال تجارب المتعلم التي تتميز بالمشاركة الإيجابية من أجل الوصول إلى قبول الشخص وممارسته للمهارات الصحية.

ويشير صالح والطائي (2019) الى أن الوعي الصحي هو المعرفة والمهارات التي تهدف بعضُ التغيرات والتأثيرات في ممارساتها، وتعديل الاتجاهات السلبية لتحقيق الحماية والوقاية من الأمراض الصحية.

في حين يرى العكيلي (2015) أن الوعي الصحي هو إلمام المواطنين بالمعلومات والحقائق وإحساسهم بالرغبة والاهتمام تجاه صحتهم وصحة الآخرين.

وفي تعريف آخر للوعي الصحي بأنه: السلوك الإيجابي الذي يؤثر إيجابًا على الصحة، والقدرة على تطبيق هذه المعلومات في الحياة اليومية بشكل مستمر، واكتسابها في شكل عادة توجه قدرات الفرد في تحديد واجباته المنزلية التي تحافظ على صحته وحيويته في حدود إمكاناته (خلفي، 2013، ص. 273).

ويرى فلاحي وبعلي (2022) أن الوعي الصحي هو قدرة الإنسان على تبنِّي مجموعة من الممارسات والأنماط السلوكية الصحية التي يستمدها من المعلومات والحقائق الصحية التي يحصل عليها من مختلف الوسائل والأساليب، وتجسيد ذلك في حياته اليومية وجعلها سلوك يومي من أجل الوصول إلى الرفاهية والحياة المريحة.

وفي تعريف أشمل للوعي الصحي يشير الشرقاوي (2020، ص29) إلى أن الوعي الصحي هو عملية تعليم المجتمع كيفية حماية نفسه من الأمراض والمشاكل الصحية، وتغيير أفكار الناس ومشاعرهم تجاه صحتهم، وتزويد أفراد المجتمع بالخبرات اللازمة؛ بهدف التأثير عليهم وعلى مواقفهم وممارساتهم فيما يتعلق بالصحة، تأثير ينعكس على حياتهم بشكل أفضل.

وفي تعريف حديث للوعي الصحي نجد أن سليمان (2022) قد عرف الوعي الصحي بأنه مدى وعي جميع المواطنين بمجموعة من العادات والمفاهيم والممارسات الصحية، وتحويلها إلى سلوك سليم، ومعرفة عاطفية، والقدرة على التصرف بشكل صحيح تجاه التعامل مع الأمراض، الأمر الذي سينعكس إيجابًا على سلوكهم الصحي في الحفاظ عليها هم ولعائلاتهم بعيدًا عن المرض.

ومما سبق نجد أن جميع التعاريف اتفقت على أن الوعي الصحي هو عبارة عن عادات يومية وسلوك مستمر للشخص، يسعى إلى الوقاية من الأمراض وإلى كيفية التعامل مع المهددات الصحية المختلفة.

**أهمية الوعي الصحي:**

يتمتع الوعي الصحي بأهمية كبيرة؛ حيث يسعى بشكل عام إلى تعزيز صحة الأفراد وتوجيههم نحو اتباع العادات الصحية وغرس القيم الصحية السليمة، كما أنه يساعد على التخلص من العادات السيئة الضارة، ويساعد الناس على حل مشاكلهم الصحية. بالإضافة إلى ذلك،

يسهم بشكل كبير في تقليل معدل الإصابة بالأمراض وتحسين جودة حياة الأفراد عبر حياة خالية من الأمراض وتقليل مستوى الإعاقة في المجتمع. لذلك، فإن الوعي الصحي يعتبر عاملًا أساسيًا في تحسين الصحة والحياة العامة للأفراد والمجتمعات. (محمد، 2022).

ولا يستطيع المرء أن يتخيل أن أي مجتمع يعيش وينمو ويزدهر ويتقدم دون أن يتمتع بمستوًى عالٍ من الوعي الصحي؛ وهذا يؤدي الى أن يكون الوضع الصحي للمجتمع بالمستوى الطبيعي، وإن يكون خالياً من الأوبئة القاتلة والأمراض المستعصية، وخير مثال على ذلك تعطيل العديد من المصالح الاقتصادية والتعليمية والتنموية في العالم ككل في ظل جائحة كورونا (الغامدي وآخرون، 2022).

إن الإسهام في بث الوعي الصحي بين الجمهور موضوع مهم، حيث إن الصحة هي واحدة من أهم أولوياتهم؛ خاصة مع ارتفاع مستوى الوعي الصحي لدى الأفراد، حيث يشكل الوعي الصحي لدى الأفراد حجر الزاوية في أنماط سلوكهم اليومي، التي لها تأثير كبير على صحتهم بشكل عام (المطيري،2022)، وهذا ما أثبتته دراسة سيمور (Seymour,2018) التي توصلت إلى أن للحملات التوعية بالصحة العامة تأثيرًا بالغًا على الوعي بالسلوكيات الصحية وجودتها،

ويرى حلاب (2018، ص. 23) أن الوعي الصحي تنبع أهميته من خلال ما يلي:

- تمكّن الأفراد من التمتع بنظرة علمية صحيحة تساعده على شرح الظواهر الصحية وتجعله قادراً على البحث عن أسباب وأسباب الأمراض بما يمكّنه من تفاديها والوقاية منها.

- هو ميزان معرفي يستفيد منه الإنسان بتوظيفه وقت الحاجة لاتخاذ القرارات الصحية الصحيحة فيما يتعلق بالمشكلات الصحية التي يواجهها.

- خلق روح الفخر والتقدير والثقة في العلم كوسيلة للخير وفي العلماء المتخصصين في الصحة.

- يولد لدى الفرد الرغبة في الاستكشاف ويغرس فيه حب اكتشاف المزيد منه، فهو نشاط غير جامد يتسم بالتطور السريع.

**أهداف الوعي الصحي:**

يهدف الوعي الصحي إلى عدة أمور، وهي كما ذكرها (العكيلي، 2015؛ ملحم،2019) كما يلي:

1- توجيه المعلومات الصحية الهادفة لحماية المجتمع من الأمراض والمشاكل الصحية.

2- تعديل الأنماط السلوكية غير الصحيحة.

3- تحفيز أفراد المجتمع على السلوك السليم.

4- القضاء على العادات الصحية السيئة.

5- الوصول إلى قاعدة الفرد السليم يؤدي إلى مجتمع صحي.

6- تقديم المساعدة للأفراد من أجل اكتساب المعرفة بالحقائق والمعلومات الصحية عن أنفسهم ومن حولهم داخل المجتمع، والتعرف على المشكلات الصحية، وكذلك الأمراض المعدية التي تنتشر داخل المجتمع، وطرق الوقاية ووسائل الوقاية منها.

7- توافر البيانات والمعلومات التي تسهم في الحفاظ على الصحة العامة للمجتمع باتباع التعليمات الصادرة عن الجهات والجهات المختصة.

8- مشاركة أفراد المجتمع من خلال المشاركة في إيجاد حل للمشاكل الطبية؛ مما يساعد في التخفيف من مسببات الأمراض، فضلاً عن توفير بيئة آمنة ونظيفة.

وأشار عبد العال وفؤاد (2019) إلى أن الوعي الصحي يهدف إلى عدة أهداف، منها:

1- إرشاد الأفراد للحصول على المعلومات الصحية من أجل القضاء على الجهل والمفاهيم الخاطئة عن الصحة والمرض من خلال توفير المعلومات الكافية بطريقة يمكن للفرد والمجتمع استيعابها بسهولة، مع مراعاة الاحتياجات الصحية الفعلية والمشاكل التي يتصورها المجتمع.

2- العمل على تغيير اتجاهات وسلوكيات وعادات الأفراد وحثهم على تحسين المستوى الصحي للفرد والأسرة والمجتمع بشكل عام.

3- العمل على تطوير وإنجاح المشاريع الصحية في المجتمع من خلال تعاون الأفراد مع المسؤولين وفهمهم للأهداف التي من أجلها أُنشأت هذه المشاريع وتجهيزها.

4- العمل على نشر الوعي الصحي بين الأفراد يساعدهم على فهم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه العناية بصحتهم وصحة الآخرين.

ويضيف سلامة (2011) بأن هدف التوعية الصحية في أي مجتمع يتضح من الممارسات الصحية لأفراده، وذلك من خلال النقاط التالية:

1- أن أفراد هذا المجتمع لديهم معرفة بالمعلومات المتعلقة بالمستوى الصحي في مجتمعهم، وأن لديهم معرفة بالمشكلات الصحية والأمراض المعدية التي تنتشر في مجتمعهم، ومعدل الإصابة بها، وأسبابها، وطرق علاجها وانتقال المرض وأعراضه وطرق الوقاية منه ووسائل مكافحته.

2- أن أفراد هذا المجتمع قد فهموا وتأكدوا من أن حل مشكلاتهم الصحية والحفاظ على صحتهم وصحة مجتمعهم هو مسئوليتهم قبل أن تكون مسئولية الجهات الحكومية ويعتبر الشخص نفسه موطنًا للمرض لنفسه أو للآخرين، وإصابة فرد واحد بمرض معين أو انتشار أي مرض في المجتمع يكون أساسًا على السلوك غير الصحي لفرد أو أكثر.

3- أن أفراد هذا المجتمع قد أصبحوا على دراية بالخدمات والمرافق الصحية في مجتمعهم، وفهم الغرض من إنشائها وكيفية الاستفادة منها بطريقة صحيحة وفعالة، وكذلك المشاركة في تقييمها وتصور الطرق والوسائل التي تساعد على ذلك.

**أهداف نشر الوعي الصحي:**

هناك عدد من الأهداف التي يجب تحقيقها والوصول إليها من خلال نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع، وهي:

1- إنشاء مجتمع يكون أعضاؤه على دراية بالمعلومات الصحية حول مجتمعهم، والمشاكل الصحية، وأسبابها، وطرق الانتقال، والأعراض، والأمراض المعدية الشائعة في مجتمعهم، ومعدل الإصابة، وطرق الوقاية، والسيطرة.

2- خلق مجتمع يدرك أفراده أن حل مشاكلهم الصحية والحفاظ على صحتهم وصحة مجتمعهم هو مسؤوليتهم قبل أن تقع على عاتق الجهات الحكومية.

3- خلقُ مجتمع يدرك أعضاؤه الخدمات والمرافق الصحية في مجتمعهم، وفهم الغرض من إنشائها، وكيفية الاستفادة منها بطريقة منظمة وذات مغزًى (سليمان، 2022).

ويضيف الترجمي وآخرون (2022) بأنه هناك العديد من الأهداف التي يجب الوصول إليها من خلال نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع، ومن أهمها: خلقُ مجتمع يتبع أعضاؤه الإرشادات والعادات الصحية السليمة في جميع أعمالهم، وذلك من خلال شعورهم ورغبتهم في المشاركة الإيجابية في حل مشاكلهم الصحية.

ويوضح (الفكي، 2012، ص. 331) أن أهداف نشر الوعي الصحي تتمثل فيما يلي:

- نشر الوعي والمعرفة بين المواطنين؛ سعياً إلى تغيير كل المفاهيم والسلوك والممارسات الخاطئة التي تؤثر سلباً على الصحة، والتي -بدورها- تؤدي إلى الحد من الإصابة بالأمراض والأسباب المؤدية إلى الوفاة.

- العمل على حشد وتعبئة وتفعيل المجتمع للمشاركة في جميع برامج التنمية الصحية من حيث التخطيط والتمويل، والتنفيذ والمتابعة والتقسيم.

- الإسهام في الوصول إلى المعدات المقترحة في إستراتيجية التنمية الصحية في جميع المجالات، وخاصة مجالات الرعاية الصحية الأولية، والتوعية الصحية، وصحة البيئة، وغيرها من أنشطة وزارة الصحة الاتحادية ووزارات الصحة بالولاية.

- تطوير وسائل وطرق نشر الوعي الصحي بما يواكب عصر العولمة من خلال العمل على استقطاب الدعم الفني والمادي من المنظمات والهيئات المعنية بالتوعية الصحية.

- التدريب المستمر للكوادر الصحية والمتعاونة من جميع الجهات ذات العلاقة بما في ذلك المنظمات والهيئات التطوعية المحلية والدولية.

- تصميم وانتاج وتطوير الوسائل التعليمية لتغطي شرائح المجتمع كافة.

- إجراء البحوث الصحية لتحديد المعرفة والسلوك والممارسات، ثم اختيار الوسائل التعليمية المختلفة، وتقييم نتائج التدريب، وجمع البيانات عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي لها تأثير على السلوك الصحي.

**عناصر الوعي الصحي:**

تتمثل عناصر الوعي -كما يذكرها رضوان والنجار (2022) في الجوانب التالية:

- الصحة الشخصية: تعني القدرة على تحمل المسؤولية عن صحتنا من خلال اتخاذ قرارات واعية وحكيمة لتكون بصحة جيدة، بما في ذلك النظافة الشخصية، ونظافة الطعام والشراب، ونظافة المكان والبيئة التي نعيش فيها.

- التغذية: يهدف هذا الجانب إلى تنمية الوعي الغذائي للأفراد على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية من أجل تحقيق عادات غذائية صحية وسليمة.

- الصحة الجسدية: يقصد بها صحة وسلامة مختلف أعضاء وأنظمة الجسم، وتمتع الفرد باللياقة البدنية ليتمكن من العمل والإنتاج.

- الصحة النفسية: يقصد بها أن يتمتع الفرد بالاستقرار والانسجام الداخلي، والقدرة على التوفيق بين رغباته وقدراته، وتحمل مصاعب الحياة ومواجهتها بمرونة.

- الصحة الاجتماعية: تعني الصحة الاجتماعية قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وكسب حبهم واحترامهم، وقدرته على فهم أفعالهم وأنماط سلوكهم المختلفة، فضلاً عن قدرته على التأثير والتأثر بها.

- السلامة والإسعافات الأولية: يهدف هذا الجانب إلى توعية الفرد بالعناية بأمنه وسلامته الشخصية، حتى يتمكن من تجنب المخاطر والحوادث، واتخاذ القرارات لتقليل نسبة الإصابات في حالة الحوادث سواء في المنزل، المدرسة أو الشارع (مؤتة، 2014).

- الأمراض والوقاية منها: ويهدف إلى نشر الوعي بالأمراض، وكيفية انتقالها من شخص إلى آخر، وطرق الوقاية منها، وكيفية الحد من انتشارها.

- التبغ والكحول والمخدرات: يتعلق هذا الجانب بإبراز الأضرار الجسدية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن تعاطي التبغ والكحول والمخدرات.

إن الوعي الصحي لا يقتصر على جانب معين من الأمور المتعلقة بالصحة، بل إن الوعي يوسع نطاقه ليشمل جميع العناصر الضرورية للتمتع بصحة جيدة، ومن الصعب الفصل بين هذه العناصر؛ لأنها متشابكة بعضها مع بعض. لطبيعتها وتأثير بعضها على بعض، ومن الممكن تفصيل ذلك من خلال المحاور التي ذكرتها بهجت (2013) بما يلي:

**أولًا: التغذية:**

هذا المحور لا يشمل الطعام وأنواعه فقط؛ فالتغذية علم يفحص العلاقة بين الغذاء والجسم الحي، ويشمل ذلك: تناول الطعام وهضمه وامتصاصه واستيعابه، وإطلاق الطاقة الناتجة، وعمليات النمو والتكاثر، وصيانة الأنسجة والتخلص من النفايات.

**ثانيًا: الحركة وممارسة الرياضة:**

يتضمن هذا المحور الحركة الصحيحة للجسم التي لا تضرُّ به أو تؤدي إلى الإصابة. كما تشمل التمارين والأنشطة الترفيهية المتنوعة لما لها من تأثير إيجابي على صحة الفرد ولياقته البدنية.

**ثالثًا: الصحة الشخصية:**

ويشمل بيئة منزلية صحية، ونظافة شخصية، ونظافة في الشوارع، ومشاكل ناتجة عن قلة النظافة بشكل عام. كما أن هذا المحور يشمل الوعي بالأمراض، وكيفية انتقالها، والوقاية من انتشارها أو الحد من انتشارها، وعادات العلاج والاستشفاء، كما أنها تشمل الفحوص الطبية الدورية وفحوص ما قبل الزواج وعادات النوم وأضرار التدخين بأنواعه.

**رابعًا: الصحة النفسية:**

وتشمل كيفية التحكم في المشاعر الداخلية، وتقليل تأثير التأثيرات الخارجية على النفس، وحماية النفس من الأمراض العقلية وخطوات التعافي منها. كما أن هذا المحور يشمل الدافع والحافز والثقة بالنفس والقدرة على محاسبتهم من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب (عبد المحسن، 2018).

**مراحل عملية تكوين الوعي الصحي للطلاب:**

تمر عملية تكوين الوعي الصحي بعدة مراحل، هي (الإمامي،2011):

**المرحلة التمهيدية:**

في هذه المرحلة، من الضروري التحديد الدقيق للمعارف والمفاهيم والسلوكيات المتاحة للطلاب المتعلقة بالجوانب الصحية؛ لأنه من غير المقبول تقديم تجارب جديدة إلا من خلال وضوح الرؤية فيما يتعلق بما لدى الطلاب من تجارب سابقة، ويمكن للمعلم أن يكشف عنها من خلال تعاملاته بشكل مباشر من خلال رصد وتسجيل وتحليل الردود اللفظية والسلوكية الصادرة عن الطلاب، وتحديد الصورة الواقعية والحقيقية، ومن ثم يتم معرفة ما يمتلكونه من خبرات سابقة في هذا المجال.

**مرحلة التكوين:**

في هذه المرحلة يتم تحديد المداخل المناسبة لخلق الوعي بين الطلاب، حيث يوجد أكثر من مدخل في هذا الصدد، وكلها تهدف إلى حفز الدافع لدى الطلاب، ومن أهم هذه المداخل الاهتمامات والاحتياجات، بحيث إنه إذا ما تم الكشف عن هذه الاهتمامات وتحديدها، فيمكن استثمارها في تقديم تجارب جديدة تسعى إلى بناء الوعي وتكوينه.

**مرحلة التطبيق:**

في هذه المرحلة من المفترض أن تكون المعلومات متاحة كمًّا ونوعًا للطلاب. حتى يتمكنوا من تطبيق ما تم تعلمه سابقًا من مفاهيم وسلوكيات، وما تم تكوينه من حيث الوعي، وذلك للتأكد من أن ما حدث من حيث التعليم والتعلم له آثار دائمة ومؤثرة على العقل والضمير وسلوك الفرد.

**مرحلة التثبيت:**

هذه المرحلة خاصة بعملية إثراء المفاهيم التي تم تعلمها وتشكيلها سابقًا. والتأكد من تأثيرها على مستويات وعي الطلاب، وفي هذه المرحلة يلاحظ المعلم أنه يجب عليه التخطيط للعديد من المواقف المناسبة التي من شأنها تعزيز ودعم ما تعلمه سابقًا، والتي يمكن أن تمثل نقطة انطلاق للسلوك السليم في المجال الصحي.

**مرحلة المتابعة:**

في الواقع تعتبر هذه المرحلة مسألة تتعلق بحقيقة أن المعلم يجب أن يخطط لأنشطة جديدة يشارك فيها الطلاب -وتسمى أنشطة المتابعة- إلى خلق المواقف التي تساعد المتعلم على الممارسة الدائمة لكل ما تعلمه سابقًا لدعمه وتعزيز السلوكيات الصحية الناتجة عنه والتأكيد على أن ما تم تعلمه له قيمة حقيقية في حياته اليومية.

**جهات نشر التوعية الصحية:**

**الأسرة:** الأسرة هي اللبنة الأساسية في المجتمع وتؤثر في الأفراد، فعندما عندما تتمتع الأسرة بمعلومات صحية سليمة تكون صحة أفرادها صحية وبعيدة عن الأمراض وتزود أفرادها بالمعلومات الصحيحة لتأهيلهم لتحمل المسؤولية.

**المؤسسات التعليمية:** سواء كانت مدارس أو جامعات، حيث يقضي الأفراد الذين يدرسون في المدارس أو الجامعات فترات طويلة فيها، لذلك من المناسب استغلال هذا التواجد في تثقيفهم الصحي.

**المساجد**: التوعية الصحية من الواجبات الدينية، ويمكن استخدام منصات المساجد لتوعية أكبر عدد ممكن من المصلين بالوعي الصحي.

**المؤسسات الإعلامية**: من خلال البرامج العلمية التي تظهر على التليفزيون والقنوات الفضائية والإذاعات وشبكات الإنترنت (الغامدي، 2022).

**وسائل تنمية الوعي الصحي للطالب:**

تتنوع أساليب ووسائل تنمية الوعي الصحي للطالب تذكر الباحثة ما ذكره محمد وجاب الله (2020، ص 1082) بما يلي:

- يعتمد اختيار طرق التعلم على احتياجات الطلاب وقدراتهم والموضوعات التي سيتم تغطيتها والوقت المتاح للتعلم. من أجل الحصول على أفضل النتائج، ويمكن استخدام أكثر من طريقة في نفس الوقت. من بين هذه الطرق ما يلي:

1- المحاضرات: فهي مفيدة في تقديم معلومات حقيقية عن الأمراض المختلفة، لكنها في الواقع تقلل من مخرجات التعلم.

2- المشاهدة والاستخدام لتوضيح فعل شيء ما، ومن خلاله يمكن إعطاء الطلاب فرصة للتدرب والتأكد من فهمهم لما رأوه.

3 - تساعد المناقشة الطلاب في معالجة ما سمعوه أو قرأوه أو فعلوه حاليًا، ومن ثم يتم مقارنة المعلومات الجديدة أو ربطها بالأفكار والتجارب السابقة. كما أنه يسمح للمعلم بتقييم عملية التعلم وتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الطلاب.

4- يستخدم العصف الذهني للحصول على عدد كبير من الأفكار بسرعة من الطلاب والعمل على عرضها ومناقشتها.

**دور الجامعات في نشر الوعي الصحي:**

تتمثل الأساليب التي يتم من خلالها إكساب الوعي الصحي لطلاب الجامعات في عدة نقاط يجملها حجازي والزفتاوى (2021، ص.110) في النقاط التالية:

1- أسلوب الاستقبال: أي اكتساب المعرفة الصحية ونشر الوعي لدى الفرد نقلاً عن المصادر الآخرى.

2- طريقة الملاحظة: وهي اكتساب المعرفة الصحية وخلق الوعي لدى الفرد من الواقع مباشرة بحواسه.

3- الطريقة التجريبية: يقصد بها اكتساب المعرفة الصحية وتكوين الوعي لدى الفرد من خلال التجارب المرضية التي يمر بها الشخص أو غيره ويسكبها في مخزونه المعرفي. يستخدمهم للتعرف على الأمراض وعلاجها.

**قياس الوعي الصحي:**

يعتمد قياس الوعي الصحي على النهج السلوكي الذي يعتمد على قياس الوعي الصحي على السلوك السائد، باعتبار أن السلوك الصادر سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ما هو إلا انعكاس للمعرفة والمواقف والقيم الصحية.، ويمكن قياس الوعي الصحي من خلال خمسة مؤشرات رئيسية: (العلمي، 2018، ص. 62)

- مؤشر للوعي الصحي الوقائي: ويمكن قياسه من خلال السلوكيات التي يتخذها الفرد من أجل الحفاظ على صحته وتجنب المرض.

- مؤشر الوعي الصحي الشخصي: ويمكن قياسه من خلال السلوكيات والعادات التي يمارسها الأفراد الذين يعملون على الحفاظ على صحة أجسامهم.

- مؤشر الوعي الصحي التغذوي: وهو مؤشر لقياس السلوكيات المتعلقة بالغذاء أو العادات الغذائية السائدة بين الأفراد.

- مؤشر التوعية الصحية الرياضية: يقيس وعي وتوعية المواطنين بأهمية الرياضة ومدى ممارستهم لها.

- مؤشر الوعي الصحي البيئي: وهو من المؤشرات المهمة للوعي الصحي؛ لأنه يشير إلى مدى وعي وفهم البيئة المحيطة من قبل المواطنين وكيفية الحفاظ عليها، ويتم قياسه من خلال تحديد أهم السلوكيات البيئية التي يمارسها الأفراد تجاه البيئة المحيطة.

## النظرية المفسرة لموضوع الدراسة:

تتعدد النظريات التي فسرت تشكيل الوعي الصحي وستتبنى هذه الدراسة نظرية الأنساق العامة، ونظرية الأنساق العامة في الخدمة الاجتماعية تتضمن مجموعة من المفاهيم والعناصر والنظريات التي تشكل الأساس لفهم الأنساق الاجتماعية، وهي كما ذكرتها متولي (2009) بما يلي:

**النسق**: هو مجموعة الوحدات والعلاقات المتبادلة بينها. يتكون النسق من أجزاء متباينة ومتماسكة معًا، وتعتمد كل وحدة في النسق على الوحدات الأخرى.

**الحدود**: تشير إلى مجموعة القواعد التي تحدد إطارًا يحيط بالأفراد أو الأنساق المتفاعلة مع بعضها. تحدد الحدود المداخل والمخارج للنسق وتحدد العناصر التي يتفاعل معها. الحدود تسهم في تحقيق التخصصية بين أجزاء النسق.

**التوازن**: الأنساق تسعى عمومًا لتحقيق مستوى من التوازن عن طريق استيراد وتصدير الطاقة. في حالة اختلال التوازن، تسعى الأنساق لاستعادة التوازن للحفاظ على استمراريتها. إذا استمر اختلال التوازن، فقد يؤدي ذلك إلى انهيار النسق.

**التغذية العكسية:** تشير إلى عملية التقويم التي تحدث للمدخلات والمخرجات التي يتبادلها النسق مع البيئة الخارجية. تعمل التغذية العكسية على نمو النسق واستمرار تفاعله، وتوفر نمطًا من التقويم للنسق.

**المدخلات**: تشير إلى المعلومات والطاقة التي تدخل النسق من البيئة الخارجية. تشمل المصادر التي يحصل عليها النسق من الخارج.

**المخرجات:** تشير إلى المعلومات والطاقة التي يخرجها النسق إلى البيئة الخارجية. تعكس المخرجات قدرة النسق على تحقيق أهدافه، وتوضح مدى توازنه.

**الارتباط التفاعلي:** يشير إلى التفاعل المتبادل بين الأنساق المختلفة والبيئة العامة. التفاعل المستمر ضروري لاستمرارية النسق وتحقيق أهدافه. الأنساق المفتوحة تتفاعل بشكل أفضل مع البيئة مقارنة بالأنساق المغلقة.

وتتضمن نظرية النسق العامة عدة فرضيات تتضمن الاتجاه التحليلي والشامل؛ حيث تفترض النظرية أن الأنساق الحية وغير الحية يمكن دراستها وفهمها كأنساق تتمتع بخصائصها الخاصة. كذلك تفترض النظرية أن أي تغيير في جزء من النسق يؤثر على بقية الأجزاء وعلى النسق ككل. وتعتبر النسق المفتوحة التفاعلية مهمة للحفاظ على استمرارية النسق وتحقيق التوازن مع البيئة الخارجية.

### 2.2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العصيمي وآخرين (2020) الى التعرف على مستوى ممارسة النشاط البدني والوعي الغذائي والصحي لدى عيِّنة من المجتمع السعودي. بالإضافة إلى التعرف على الفروق في مستويات ممارسة النشاط البدني والوعي الغذائي والصحي حسب نوع الجنس وطبيعة العمل. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي) وذلك عبر استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك لملائمتها طبيعةَ البحث. شملت عينة البحث البالغ عددهم (530) مشاركًا من البالغين. أبرزُ النتائج التي توصل إليها البحث انخفاض مستوى ممارسة النشاط البدني والوعي الغذائي لدى أفراد العينة.

وأجرى نجمي (2020) دراسة سعَت إلى تعرف واقع الثقافة الصحية لدى طلبة جامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (614) طالبًا وطالبة بالمقر الرئيس للجامعة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن العدد الأكبر من طلبة جامعة تبوك لا يدخنون، ولا يعانون من أمراض السكر، والضغط، والسمنة، والنحافة. أن مصادر الثقافة الصحية لأعلى نسبة من طلبة جامعة تبوك تتمثل في هذه المصادر الخمسة (وسائل الإعلام المسموعة والمقروءة والمرئية- مواقع التواصل الاجتماعي- الأصدقاء- الأسرة والأقارب- المطالعة والقراءة الذاتية).

كما هدفت دراسة (Choi,2020) الى التحقيق في الأنشطة البدنية وسلوكيات التغذية لدى طلاب الجامعة في سياق مستويات الإجهاد المدركة لديهم. بالإضافة إلى مقارنة الخصائص الديموغرافية للطلاب؛ لتحديد تأثيرها في سلوكيات التغذية. تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث تم توزيعها على طلاب الجامعة في كوريا، وتم قياس الإجهاد المدرك باستخدام مقياس الإجهاد المدرك. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافات في الأنشطة البدنية وسلوكيات التغذية لطلاب الجامعة استنادًا إلى العوامل الديموغرافية، مثل: الجنس، والسنة الأكاديمية، ونوع السكن. وأن هناك اختلافات معنوية في سلوكيات التغذية بين الطلاب ذوي مستويات الإجهاد المدرك المنخفضة والمرتفعة. فقد أظهر الطلاب ذوو مستويات الإجهاد المدرك المرتفعة زيادة في سلوكيات التغذية غير الصحية، مثل استهلاك الوجبات الجاهزة.

وهدفت دراسة محمد وجاب الله (2020) إلى بناء وتصميم مقياس للوعي الصحي لطالبات كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (400) طالبة من طالبات الفرقة الأولى وطالبات الفرقة الرابعة لكلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة جامعة حلوان، وتكونت أداة الدراسة من مقياس للوعي الصحي. وكانت أهم النتائج وجود فروق دالَّة إحصائيًّا بين طالبات الفرقة الأولى وطالبات الفرقة الرابعة في مستوى الوعي الصحي ودرجة الممارسات الصحية لصالح الفرقة الرابعة، كما أنه يوجد ارتباط طردي موجب ذو دلالة إحصائية في مستوى الوعي الصحي ودرجة الممارسات الصحية لدى الطالبات.

وهدفت دراسة خطاطبة وآخرين (2021) إلى معرفة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (250) طالبًا وطالبة، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية التربية الرياضية كان بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة العتيبي (2021) إلى التعرف على مستوى السلوك الصحي الرياضي والغذائي والقوامي والعلاقة بينهما لطلاب وطالبات جامعة القصيم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من 215 طالبًا و285 طالبة من طلاب وطالبات جامعة القصيم، واستخدم الباحث استبانة قياس السلوك الصحي. وقد توصل الباحث إلى ارتفاع مستوى الوعي لدى طلاب وطالبات جامعة القصيم بأهمية دور الرياضة في الوقاية من الأمراض والمشكلات الصحية المرتبطة بعادات الخمول، وفي نفس الوقت ضعف دراية الطلاب والطالبات بمواصفات القوام المثالي، كما أن عينة الدراسة أظهرت بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالتغذية.

وسعت دراسة (Martí et al., 2021) إلى تحديد مخاطر اضطرابات السلوك الغذائي لدى طلاب الجامعة في السنة الأولى، وتحديد عادات التغذية وتركيبة الجسم لهؤلاء الأفراد في جامعتين في إسبانيا، وكيف أثرت جائحة COVID-19 على سلوك تناول الطعام لدى الطلاب. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: زيادة استهلاك النظام الغذائي فائض السعرات الحرارية وغير المستقرة في هذه المرحلة الجامعية يشير إلى عدم الالتزام الجيد بالنظام الغذائي لدى الطلاب. وأن نقص الوقت الناجم عن زيادة ساعات الدراسة هو أحد أهم العوائق التي تواجه التغذية الصحية لدى طلاب الجامعة، بالإضافة إلى نقص الأطعمة الصحية بما يكفي في المقاصف الجامعية. بالإضافة إلى ذلك، يعدُّ التوتر عاملاً آخر يؤثر على التغيرات في العادات الصحية، حيث يميل الطلاب الذين يعانون من مستوًى أكبر من التوتر إلى تناول الأطعمة غير الصحية.

كذلك هدفت دراسة (Kühn et al., 2022) إلى تقديم لمحة عامة عن الدراسات العرضية التي درست الوعي الصحي بين طلاب الجامعات وتحديد العوامل المحتملة المتعلقة بالوعي الصحي. تضمنت هذه المراجعة إحدى وعشرين دراسة بحثية. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية الدراسات على أن نتائج الوعي الصحي بين طلاب الجامعات جاء بمستوًى يقلُّ عن غيره من مجتمعات البحث، وأن الوعي الصحي للطلاب يتأثر بالعديد من المتغيرات، مثل: العمر، والجنس، والتعليم الأبوي، والخلفية الاجتماعية، والاقتصادية.

وسعت دراسة (Mohammad et al., 2022) إلى تقييم وضع الوعي الصحي لدى طلاب الجامعة في شمال شرق بنجلاديش وتقييم العوامل المرتبطة به. تم إجراء الدراسة باستخدام عينة عشوائية متعددة الطبقات بين طلاب الجامعات العامة والخاصة في شمال شرق بنجلاديش بلغت (1143) طالبًا. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة تتضمن أسئلة خاصة بحالة الوعي الصحي، وممارسات أسلوب الحياة، وعادات التغذية، والعوامل الاجتماعية، والديموغرافية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن نسبة كبيرة من الطلاب غير واعين بالوضع الصحي الأمثل، وعاداتهم الغذائية غير مناسبة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في دراستها لموضوع الوعي الصحي والثقافة الصحية، وتختلف معها في محاور الوعي الصحي والتي حددت في هذه الدراسة، ومن ناحية المجتمع المكاني للدراسات السابقة فتتشابه الدراسة الحالية مع دراسات العصيمي وآخرون (2020) ودراسة نجمي (2020) ودراسة العتيبي (2021) في أنها طبقت على البيئة السعودية، بينما تختلف مع بقية الدراسات السابقة حيث طبقت بعضها على البيئة العربية والآخرى على البيئة العالمية.

ويستفاد من الدراسات السابقة في الدراسات أنها قدمت نظرة عامة ومقارنة حول مستوى الوعي الصحي في مختلف البيئات والثقافات، وهذا ساعد الدراسة الحالية في فهم وتحليل نتائجها بشكل أكبر، بالإضافة الى تعزيزها للأسس النظرية والمعرفية للدراسة الحالية وتوجّهُها بناءً على النتائج والمعرفة المتاحة.

## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1.3. منهج الدراسة

يدخل نوع البحث الحالي في إطار الدراسات الوصفية "المسحية" التي تستخدم المنهج الوصفي المسحي، والذي يمكن عن طريقة الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتسهم في وصفه وتحليله.

### 2.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، وقد بلغ عددهم (12672) طالباً وطالبة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثالث من العام (1444- 2022م).

### 3.3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد بلغ حجم العينة (371) طالباً وطالبة، وفيما يلي وصف لخصائص العينة:

**جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع:**

| النوع | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| ذكر | 179 | %48.0 |
| أنثى | 194 | %52.0 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

**جدول رقم (2) توزيع عيّنة الدراسة وفقاً للقسم العلمي:**

| القسم العلمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| الشريعة والدراسات الإسلامية | 25 | %6.7 |
| اللغات الأوروبية وآدابها | 41 | %11.0 |
| الجغرافيا ونظم المعلومات الجغرافية | 30 | %8.0 |
| التاريخ | 51 | %13.7 |
| علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية | 112 | %30.0 |
| اللغة العربية وآدابها | 24 | %6.4 |
| علم النفس | 39 | %10.5 |
| علم المعلومات | 51 | %13.7 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

**جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمعدل التراكمي:**

| المعدل التراكمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| 5 – 4 | 147 | %39.0 |
| 3 -أقل من 4 | 153 | %41.0 |
| أقل من 3 | 73 | %19.6 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

**جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة لفئات التدخين:**

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| مدخن حاليًّا | 64 | %17.2 |
| غير مدخن | 273 | %73.2 |
| مقلع عن التدخين | 36 | %9.7 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

**جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لفئات تعاطي المخدرات:**

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| لا أتعاطاها مطلقاً | 325 | %87.1 |
| تعاطيتها 1- 5 مرات سابقاً | 21 | %5.6 |
| أتعاطاها باستمرار | 3 | %0.8 |
| متعافٍ من التعاطي | 24 | %6.4 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

**جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة وفقاً لحالة النشاط الرياضي:**

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| غير ممارس للنشاط الرياضي | 154 | %41.3 |
| ممارس بشكل متوسط للنشاط الرياضي | 185 | %49.6 |
| نشاط رياضي عالي الشدة | 34 | %9.1 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

**جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمؤشر كتلة الجسم:**

| مؤشر كتلة الجسم (BMI) | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|
| جسم رياضي | 57 | %15.3 |

| | | |
|---|---|---|
| جسم متوسط الكتلة | 178 | %47.7 |
| جسم نحيل الكتلة | 83 | %22.3 |
| أعاني من السمنة | 55 | %14.7 |
| **المجموع** | **373** | **%100** |

### 4.3. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع معلومات البحث؛ نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الوصفي، وتحقيق أهدافه، وصُمّمت الاستبانة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بعد ذلك تم بناء استبانة وفق الخطوات الآتية:

1- الهدف من بناء الاستبانة هو التعرف درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

2- وضع محاور الاستبانة من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة الحالية.

3- تكونت الاستبانة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات الأولية: وشمل (النوع، والمعدل التراكمي، والقسم العلمي، والتدخين/ الشيشة، والمخدرات، والنشاط الرياضي، ومؤشر كتلة الجسم).

القسم الثاني: يتناول محاور الدراسة، التي تكونت من أربعة أقسام رئيسة، وهي كالتالي:

- الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية: (7) عبارات.
- الوعي النفسي والعاطفي: (7) عبارات.
- الوعي بالسلامة والحماية: (7) عبارات.
- الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية: (7) عبارات.

وانطلاقاً من وجهة نظر أفراد العينة الواردة في استجاباتهم؛ فإنه للتعرف على مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؛ فإنه سيتم الحكم على مستويات موافقتهم على العبارات الواردة في كل محور من خلال مستويات الأوساط الحسابية. لقد تم استخدام مقياس (ليكرت الثلاثي)، أخذت فيه الاستجابات الدرجات التالية (موافق 3، محايد 2، غير موافق 1) كالتالي:

**جدول (8) تقدير استجابات المبحوثين وفقاً لقيم الوسط المرجح:**

| المجال | المستوى |
|---|---|
| إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 إلى أقل من 1.67 | منخفض |
| إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1.67 إلى أقل من 2.34 | متوسط |
| إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 2.34 إلى 3.00 | مرتفع |

## صدق أداة الدراسة:

### أ- صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية قامت الباحثة بعرضها على محكَّمين متخصصين من أعضاء هيئة التدريس، ويبلغ عددهم (3) محكمين؛ وذلك لإبداء رأيهم في ارتباط العبارات بمحاور الدراسة، ومدى وضوح عبارات الاستبانة، ومدى مناسبتها للعينة.

### ب - صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) والثبات لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية، وتم حساب الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون؛ لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالمحاور التي تنتمي إليها، وفيما يلي عرض لنتائج صدق الاتساق الداخلي:

**جدول رقم (9) معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية مع درجته الكلية:**

| م | العبارة | الارتباط | الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | أنا على دراية بالأمراض الشائعة وأعراضها وطرق الوقاية منها. | 0.52 | **0.00 |
| 2 | أعلم أهمية الفحص الدوري والكشف المبكر عن الأمراض. | 0.77 | **0.00 |
| 3 | أفهم العوامل التي تسهم في حدوث الأمراض، مثل التغذية غير الصحية وعدم ممارسة النشاط البدني. | 0.55 | **0.00 |
| 4 | أنا على علم بالتدابير الوقائية للحفاظ على صحتي وصحة الآخرين، مثل غسل اليدين وتجنب الاتصال المباشر بالأمراض المعدية. | 0.61 | **0.00 |
| 5 | أتابع المعلومات الصحية والأبحاث الطبية للحصول على المعرفة الصحيحة حول الأمراض والمشاكل الصحية. | 0.65 | **0.00 |
| 6 | أنا على اطلاع بالعلاجات المتاحة للأمراض المنتشرة وأساليب الوقاية الموصى بها. | 0.83 | **0.00 |
| 7 | أسعى للحفاظ على صحتي العامة؛ حيث أستشير الأطباء بانتظام وأتبع الإرشادات الصحية الموصى بها. | 0.77 | **0.00 |

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 *دال عند مستوى الدلالة 0.05

**جدول رقم (10) معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور الوعي النفسي والعاطفي مع درجته الكلية:**

| م | العبارة | الارتباط | الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | أدرك أهمية الصحة النفسية وأساليب الراحة العقلية. | *0.32 | 0.04 |
| 2 | أهتم بممارسة تقنيات التنفس العميق والاسترخاء للتحكم في التوتر النفسي. | **0.76 | 0.00 |
| 3 | أعتني بالراحة العاطفية لنفسي وأحبائي. | **0.63 | 0.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متوازن ومدروس للحفاظ على صحتي النفسية. | **0.74 | 0.00 |
| 5 | أعمل على تطوير مهارات التفكير الإيجابي والتفاؤل في الحياة. | **0.80 | 0.00 |
| 6 | ألتزم بأخذ وقت لنفسي للترفيه والاستجمام وتجديد الطاقة. | **0.77 | 0.00 |
| 7 | أعتمد على شبكة دعم اجتماعية قوية وأطلب المساعدة عند الحاجة. | **0.85 | 0.00 |

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 *دال عند مستوى الدلالة 0.05

**جدول رقم (11) معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور الوعي بالسلامة والحماية مع درجته الكلية:**

| م | العبارة | الارتباط | الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | أنا على دراية بالمخاطر البيئية والصحية المحتملة في محيطي. | **0.59 | 0.00 |
| 2 | أتبع إرشادات السلامة والحماية في مكان العمل أو الدراسة. | **0.79 | 0.00 |
| 3 | أعمل على تحليل المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. | **0.86 | 0.00 |
| 4 | أتعامل بحذر في الأماكن العامة وأتجنب المواقف الخطرة. | **0.66 | 0.00 |
| 5 | أنا على علم بإجراءات السلامة الشخصية والعامة. | **0.80 | 0.00 |
| 6 | أبلغ عن المخاطر المحتملة في محيطي للجهات المختصة. | **0.77 | 0.00 |
| 7 | أعرف كيفية التصرف في حالات الطوارئ والأزمات. | **0.79 | 0.00 |

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 *دال عند مستوى الدلالة 0.05

**جدول رقم (12) معاملات ارتباط (بيرسون) لعبارات محور الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية مع درجته الكلية:**

| م | العبارة | الارتباط | الدلالة |
|---|---|---|---|
| 1 | أشارك في الفعاليات والحملات التوعوية الصحية في المجتمع. | **0.70 | 0.00 |
| 2 | أنا على علم بالمرافق الصحية المتاحة في المجتمع وأستفيد منها بانتظام. | **0.70 | 0.00 |
| 3 | أتابع الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات الصحية المفيدة. | **0.48 | 0.00 |
| 4 | أعمل على نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع وأقوم بمشاركة المعلومات المفيدة. | **0.83 | 0.00 |
| 5 | أدرك أهمية العمل الجماعي في تعزيز الوعي الصحي، وأتعاون مع الآخرين في المجتمع. | **0.85 | 0.00 |
| 6 | أتطوّع في المشاريع والمبادرات الصحية لخدمة المجتمع وتوعية الآخرين. | **0.74 | 0.00 |
| 7 | أسهم في إنشاء بيئة صحية ومشجعة في المجتمع، مثل الحفاظ على النظافة العامة والبيئة الصحية. | **0.59 | 0.00 |

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 *دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجداول السابقة (9-12) أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الأداة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قد كانت قيماً إيجابية، وأكبر من عتبة القيمة (0.30) ودالة إحصائيًّا عند مستوى الدلالة المحدد من قبل الباحثة في هذا البحث عند القيمة (0.05). وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.46) و (0.78)، وتراوحت قيمها للارتباط بين عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية بين (0.52) و (0.88)، وتراوحت قيم الارتباط بالنسبة للمحور الثالث بين (0.32) و (0.85)، وفي المحور الرابع تراوحت بين (0.59) و (0.86)، أما بالنسبة للمحور الخامس والأخير فقد تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.48) و (0.85). لقد جاءت معظم قيم الارتباط عند مستويات متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن الأداة تتصف بصدق الاتساق الداخلي، وبأنها صالحة للتطبيق.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملي ألفا كرونباخ وسبيرمان-براون والجدول رقم (13) يوضح ثبات محاور أداة الدراسة.

**جدول رقم (8) ثبات محاور الاستبانة والثبات الكلي للأداة**

| م | المحور | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | سبيرمان -براون |
|---|---|---|---|---|
| 1 | محور الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية | 7 | 0.80 | 0.83 |
| 2 | محور الوعي النفسي والعاطفي | 7 | 0.84 | 0.86 |
| 3 | محور الوعي بالسلامة والحماية | 7 | 0.87 | 0.95 |
| 4 | محور الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية | 7 | 0.82 | 0.87 |
| | **الثبات الكلي** | **35** | **0.95** | **0.95** |

تكونت أداة الدراسة من (35) عبارة موزعةً بالتساوي على المحاور الخمسة السابقة، وقد تم حساب ثبات نتائج الأداة من خلال معاملي ألفا كرونباخ وسبيرمان-براون. فبلغ الثبات الكلي للأداة (ألفا كرونباخ = 0.95، سبيرمان- براون= 0.95). على حين تراوحت قيم كرونباخ ألفا لمحاور الأداة بين (0.71) و (0.87)، وتراوحت قيم سبيرمان -براون بين (0.74) و (0.95). وهذا يعني أن الأداة ومحاورها تتمتع بالثبات، وهو ما يتيح الاطمئنان لتطبيقها.

### 5.3. الأساليب الإحصائية

استعانت الباحثة في معالجة استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ببرنامج الحِزَم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لها، وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ وسيستخدم بغرض بهدف التحقق من دلالة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

2. معامل ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbach)، وسُيستخدم بغرض التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة.

4. الأوساط الحسابية، والانحرافات (Standard Deviation) للتعرف على مدى تباين استجابات عينة البحث على كل عبارة.

## 4. عرض النتائج ومناقشتها:

**إجابة السؤال الرئيس: ما درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة؟**

**جدول رقم (14) إجابات عينة الدراسة عن عبارات محور الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية:**

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أنا على دراية بالأمراض الشائعة وأعراضها وطرق الوقاية منها. | 2.66 | 0.64 | 3 | مرتفع |
| 2 | أعلم أهمية الفحص الدوري والكشف المبكر عن الأمراض. | 2.56 | 0.67 | 4 | مرتفع |
| 3 | أفهم العوامل التي تسهم في حدوث الأمراض، مثل التغذية غير الصحية وعدم ممارسة النشاط البدني. | 2.78 | 0.55 | 2 | مرتفع |
| 4 | أنا على علم بالتدابير الوقائية للحفاظ على صحتي وصحة الآخرين، مثل غسل اليدين وتجنب الاتصال المباشر بالأمراض المعدية. | 2.78 | 0.50 | 1 | مرتفع |
| 5 | أتابع المعلومات الصحية والأبحاث الطبية للحصول على المعرفة الصحيحة حول الأمراض والمشاكل الصحية. | 2.48 | 0.70 | 6 | مرتفع |
| 6 | أنا على إطلاع بالعلاجات المتاحة للأمراض المنتشرة وأساليب الوقاية الموصى بها. | 2.49 | 0.69 | 5 | مرتفع |
| 7 | أسعى للحفاظ على صحتي العامة؛ حيث أستشير الأطباء بانتظام، وأتبع الإرشادات الصحية الموصى بها | 2.46 | 0.75 | 7 | مرتفع |
| | **المتوسط العام للمحور** | **2.60** | **0.39** | | **مرتفع** |

يتضح من هذا الجدول أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (2.60) بانحراف معياري يساوي (0.39)، وهو ما يعني وجود مستويات (مرتفعة) لدى المبحوثين من الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية. وجاءت في الترتيب الأول العبارة (أنا على علم بالتدابير الوقائية للحفاظ على صحتي وصحة الآخرين، مثل غسل اليدين وتجنب الاتصال المباشر بالأمراض المعدية) وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.78) بانحراف معياري يساوي (0.50). ويمكن تفسير مستوى الوعي المرتفع بهذا المظهر من خلال النظر إلى الأهمية التي تكتسبها الممارسات الوقائية في الحفاظ على الصحة الشخصية وصحة الآخرين؛ إذْ تقلل التدابير الوقائية من مخاطر التعرض للأمراض أو المشكلات الصحية، كما أنها تسهم في الحد من انتشارها، وتزيد من احتمالية حصرها والسيطرة عليها متى ما ارتفعت نسب الالتزام بهذه التدابير. وحلت في الترتيب الثاني العبارة (أفهم العوامل التي تساهم في حدوث الأمراض، مثل التغذية غير الصحية وعدم ممارسة النشاط البدني). وبلغ وسطها الحسابي (2.78) بانحراف معياري يساوي (0.55). وتتضح أهمية تحقيق هذا المستوى المرتفع من الوعي تجاه العوامل المساعدة في حدوث الأمراض لا سيما ما يتعلق بالنظام التغذوي غير الصحي في ظل ارتباط النظم الغذائية غير الصحية بالعديد من مسببات الأمراض كأنْ تخلو الأغذية من العناصر اللازمة للجسم، أو احتوائها على عناصر ضارة صحياً كالأطعمة التي يدخل في تركيبها المواد الحافظة والألوان الاصطناعية، والدهون، والسكريات. أما فيما يتعلق بعدم ممارسة النشاط البدني فإن الوعي بالمضارِّ المترتبة على هذا النمط يعزز من الإقبال على ممارسة المناشط الجسمية المرغوبة، كممارسة رياضات الجري، والتمارين الرياضية، والألعاب الفردية والجماعية التي تساعد على المحافظة على اللياقة، وضبط مستوى وزن الجسم، والتخلص من السعرات الحرارية، وتكوين البنية العضلية، وتقليص خطر بعض الأمراض المرتبطة بالبدانة.

وفي الترتيب الثالث حلت العبارة (أنا على دراية بالأمراض الشائعة وأعراضها وطرق الوقاية منها) وقد بلغ وسطها الحسابي (2.66) بانحراف معياري يساوي (0.64). وترجع أهمية هذا الجانب من الوعي المتعلق بالأمراض والمشاكل الصحية في أنه يمثل خطوة أساسية مساعدة في الحفاظ على المستويات الصحية المرغوبة، كما أنه يمثل مرجعية معرفية تساعد على تحديد الاختيارات الأفضل والمستندة على فهم واضح لما يترتب على كل اختيار من الاختيارات المتعلقة بنمط الحياة الذي يمارسه الإنسان. إن تحقيق معرفة صحيحة وتثقيف صحي سليم تجاه هذه الأمراض يمكن له أن يساعد الأشخاص على تحقيق أفضل سبل الرعاية الذاتية، وتصميم أكفئ النظم الغذائية والصحية الذاتية الملائمة. كما يساعد الوعي المرتبط بطرق الوقاية من الأمراض الشائعة على الإتيان بالممارسات المناسبة، التي ثبتت فاعليتها صحيًّا، وأوصى بها المختصون، إضافة إلى ذلك كله؛ فإنه هذا الجانب من الوعي يمكن لها أن يكون مفيداً في اكتشاف الأفراد لما يصيبهم من هذه الأمراض الشائعة وذلك في مرحلة أولية من مراحل تشكل هذا المرض، وهو ما يسمح بأن يتم التعامل معه في مراحله الأولى، التي تزداد فيها غالباً فرص العلاج، دون أن يكون ذلك كافياً عن زيارة المختصين وإجراء ما يلزم من التدابير الطبية والصحية.

وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لبقية العبارات بين قيمة الوسط الحسابي للعبارة (أعلم بأهمية الفحص الدوري والكشف المبكر عن الأمراض) التي بلغت (2.56) بانحراف معياري يساوي (0.67)، وقيمة الوسط الحسابي للعبارة (أسعى للحفاظ على صحتي العامة حيث أستشير الأطباء بانتظام وأتبع الإرشادات الصحية الموصى بها) والبالغة (2.46) بانحراف معياري قدره (0.75) والتي حلت في الترتيب السابع والأخير.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الترجمي وآخرين (2022) التي أكدت على أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة وافقوا على أن الوعي الصحي يهدف للقضاء على المشكلات الصحية والأمراض.

**جدول رقم (15) إجابات عينة الدراسة عن عبارات محور الوعي النفسي والعاطفي:**

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أدرك أهمية الصحة النفسية وأساليب الراحة العقلية. | 2.73 | 0.57 | 1 | مرتفع |
| 2 | أهتم بممارسة تقنيات التنفس العميق والاسترخاء للتحكم في التوتر النفسي. | 2.30 | 0.79 | 6 | متوسط |
| 3 | أعتني بالراحة العاطفية لنفسي وأحبائي. | 2.52 | 0.70 | 4 | مرتفع |
| 4 | أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متوازن ومدروس للحفاظ على صحتي النفسية. | 2.22 | 0.80 | 7 | متوسط |
| 5 | أعمل على تطوير مهارات التفكير الإيجابي والتفاؤل في الحياة. | 2.60 | 0.67 | 3 | مرتفع |
| 6 | ألتزم بأخذ وقت لنفسي للترفيه والاستجمام وتجديد الطاقة. | 2.60 | 0.66 | 2 | مرتفع |
| 7 | أعتمد على شبكة دعم اجتماعية قوية وأطلب المساعدة عند الحاجة. | 2.33 | 0.79 | 5 | متوسط |
| | **المتوسط العام للمحور** | **2.47** | **0.47** | | **مرتفع** |

يتعلق الجدول رقم (15) باستجابات المبحوثين عن عبارات محور الوعي النفسي والعاطفي لدى المبحوثين. وكسابقاتها؛ رُتبت هذه المتطلبات تنازليًا تبعًا لقيم الأوساط الحسابية لاستجابات المبحوثين، التي يستعاض عنها بقيم الانحرافات المعيارية في حال تساوي قيم الأوساط لعبارتين أو أكثر، سوى أن الأولوية التراتبية في هذه الحالة لأدناهن انحرافًا معياريًّا.

وحلت في الترتيب الأول العبارة (أدرك أهمية الصحة النفسية وأساليب الراحة العقلية) وذلك عند وسط حسابي يساوي (2.73) بانحراف معياري يساوي (0.57) وذلك كأكثر جوانب الوعي النفسي والعاطفي تحققاً لدى المبحوثين. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ظل الفوائد المترتبة إدراك الأفراد لأهمية هذين الجانبين؛ إذ يمثلان عنصرين أساسيين لتحقيق التوافق بين جوانب شخصية الإنسان، ولتحقيق تكيُّفه مع محيطه الأسري، وبيئته الاجتماعية. إن وجود هذا الإدراك يعزز من احتمالية أن يتصرف الأشخاص على نحو يراعي تحقيق هذه الصحة، والاستفادة مما تتيحه أساليب تحقيق الراحة العقلية.

وفي الترتيب الثاني حلت العبارة (ألتزم بأخذ وقت لنفسي للترفيه والاستجمام وتجديد الطاقة) وبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها (2.60) بانحراف معياري يساوي (0.66). يمثل استقطاع أوقات للترفيه واستعادة الحيوية على المستويين البدني

والذهني أسلوباً فعالاً من أساليب تحقيق مستويات من الصحة النفسية، ومكافحة الضغوط، وكسر الروتين، ويُعد الإتيان بهذه الممارسات مظهراً من مظاهر الوعي النفسي والعاطفي، وهو على درجة من الأهمية، وتزداد أهميته بازدياد الأوقات التي يقوم فيها بالأعمال المطلوبة منه، أو تلك التي تتطلب منه بذل جهوداً حركية أو ذهنية كبيرة. وتتعدد المناشط التي يُنصح بها في الجوانب الترفيهية واستعادة الحيوية كالأنشطة الحركية، والتواصل الاجتماعي المباشر مع الآخرين والتقليل من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي قدر الإمكان، وأخذ القسط الكافي من النوم. وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة (أعمل على تطوير مهارات التفكير الإيجابي والتفاؤل في الحياة)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها (2.60) بانحراف معياري يساوي (0.67). ويمكن تفسير هذه الممارسات على أنها من أهم مظاهر الوعي النفسي والعاطفي، حيث يساعد اكتساب المهارات عموماً ومهارات التفكير الإيجابي على تحسين الصحة النفسية والعاطفية، وتبرز أهمية ذلك في أنه يسمح للشخص بمواجهة الأفكار السلبية التي قد تطرأ عليه في بعض الأحايين، كذلك تسمح النظرة التفاؤلية للشخص في إعادة التفكير في مسائل التعامل مع الأحداث السلبية، دون أن يكون في ذلك إفراطاً حتى لا يتحول الأمر إلى نمط من التفكير خارج الواقع.

وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لبقية العبارات بين قيمة الوسط الحسابي للعبارة (أعتني بالراحة العاطفية لنفسي وأحبائي) والتي بلغت (2.52) بانحراف معياري يساوي (0.70)، في الترتيب الرابع، وقيمة الوسط الحسابي للعبارة (استخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل متوازن ومدروس للحفاظ على صحتي النفسية) البالغة (2.22) بانحراف معياري يساوي (0.80) والتي حلت في الترتيب السابع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد المحسن (2018) التي توصلت إلى أن الطلاب الجامعيين يتمتعون بمقدار كبير من الصحة النفسية.

**جدول رقم (*16*) إجابات عينة الدراسة عن عبارات محور الوعي بالسلامة والحماية:**

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أنا على دراية بالمخاطر البيئية والصحية المحتملة في محيطي. | 2.64 | 0.64 | 4 | مرتفع |
| 2 | أتبع إرشادات السلامة والحماية في مكان العمل أو الدراسة. | 2.69 | 0.58 | 3 | مرتفع |
| 3 | أعمل على تحليل المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. | 2.60 | 0.59 | 5 | مرتفع |
| 4 | أتعامل بحذر في الأماكن العامة وأتجنب المواقف الخطرة. | 2.80 | 0.49 | 1 | مرتفع |
| 5 | أنا على علم بإجراءات السلامة الشخصية والعامة. | 2.73 | 0.54 | 2 | مرتفع |
| 6 | أبلّغ عن المخاطر المحتملة في محيطي للجهات المختصة. | 2.55 | 0.69 | 6 | مرتفع |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | أعرف كيفية التصرف في حالات الطوارئ والأزمات. | 2.49 | 0.70 | 7 | مرتفع |
| | **المتوسط العام للمحور** | 2.64 | 0.39 | | **مرتفع** |

يشتمل الجدول رقم (16) على استجابات المبحوثين عن عبارات محور بالسلامة والحماية لدى المبحوثين، ومنه يتضح بأن المتوسط العام لهذا المحور قد بلغ (2.64) بانحراف معياري يساوي (0.39) وهو ما يعكس وجود مستويات (مرتفعة) من الوعي بالسلامة والحماية لدى المبحوثين. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة (أتعامل بحذر في الأماكن العامة وأتجنب المواقف الخطرة) التي بلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها (2.80) بانحراف معياري يساوي (0.49)، وقد يعود ذلك إلى وجود مستويات مرتفعة من الحذر لدى المبحوثين لتجنب الوقوع في أيٍّ من المواقف التي قد تشكل تهديداً مباشراً لسلامتهم أو سلامة ممتلكاتهم. إن وجود الفرد في الأماكن العامة يفرض عليه أن يتخذ الاحتياطات اللازمة الضرورية لسلامته، كما أنها تفرض عليه أن يكون مستعدًّا للتعامل مع أي ظروف تهدد وجوده في هذا المكان.

وحلَّت في الترتيب الثاني العبارة (أنا على علم بإجراءات السلامة الشخصية والعامة) وقد بلغ وسطها الحسابي (2.73) بانحراف معياري يساوي (0.54)، وتتضمن المعرفة بهذه الإجراءات جوانب شتى من المعرفة من قبيل معرفة ما الذي يجب القيام به في حالات وظروف معينة، وكيف يمكن طلب المساعدة، والحفاظ على الروح وعلى أرواح الآخرين، إضافة إلى المعرفة المتعلقة بالطوارئ وكيفية تحقيق أفضل وأقصر الطرق في طلبها والاستفادة من خدماتها. إن العلم بإجراءات السلامة لا يقتصر على نطاق معين؛ بل يشمل نطاقات مختلفة يشيع أن تختلف فيها هذه الإجراءات، فهنالك إجراءات متعلقة بالعمل وبيئته، وهناك ما يتعلق بمكان السكن، كما أن هناك إجراءات للسلامة خاصة بالفضاء التقني والإنترنت، وهي ما تعرف بإجراءات السلامة السيبرانية أو الأمن السيبراني، وذلك ما تؤكده نتيجة أخرى، حيث حلت في الترتيب الثالث العبارة (أتبع إرشادات السلامة والحماية في مكان العمل أو الدراسة) وبلغ وسطها الحسابي (2.69) بانحراف معياري يساوي (0.58)، وكلها تؤكد توافر جانبي المعرفة والممارسة بإجراءات السلامة لدى المبحوثين.

وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لبقية العبارات بين قيمة الوسط الحسابي للعبارة (أنا على دراية بالمخاطر البيئية والصحية المحتملة في محيطي) والتي بلغت (2.64) بانحراف معياري يساوي (0.64)، في الترتيب الرابع، وقيمة الوسط الحسابي للعبارة (أعرف كيفية التصرف في حالات الطوارئ والأزمات) البالغة (2.49) بانحراف معياري يساوي (0.70) التي حلت في الترتيب السابع والأخير.

وترتبط هذه النتيجة بنتيجة دراسة مؤتة (2014) التي أظهرت أن الطلاب يرون أن إدارة الجامعة تقوم بتأمين مستلزمات السلامة الصحية، مثل تأمين ونظافة الحرم الجامعي، بالإضافة إلى تأكيد إدارة الجامعة على الشروط الصحية داخل المقاصف، بالإضافة الى اهتمام إدارة الجامعة بسلامة الطلاب من خلال توفير مركز صحي مناسب داخل الحرم الجامعي، بالإضافة إلى عقد إدارة الجامعة لندوات ومحاضرات فيما يتصل بالتوعية الصحية للطلاب.

**جدول رقم (17) إجابات عينة الدراسة عن عبارات محور الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية:**

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشارك في الفعاليات والحملات التوعوية الصحية في المجتمع. | 2.10 | 0.81 | 7 | متوسط |
| 2 | أنا على علم بالمرافق الصحية المتاحة في المجتمع وأستفيد منها بانتظام. | 2.30 | 0.76 | 5 | متوسط |
| 3 | أتابع الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات الصحية المفيدة. | 2.66 | 0.60 | 1 | مرتفع |
| 4 | أعمل على نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع وأقوم بمشاركة المعلومات المفيدة. | 2.42 | 0.76 | 4 | مرتفع |
| 5 | أدرك أهمية العمل الجماعي في تعزيز الوعي الصحي وأتعاون مع الآخرين في المجتمع. | 2.51 | 0.69 | 2 | مرتفع |
| 6 | أتطوع في المشاريع والمبادرات الصحية لخدمة المجتمع وتوعية الآخرين. | 2.18 | 0.81 | 6 | متوسط |
| 7 | أسهم في إنشاء بيئة صحية ومشجعة في المجتمع، مثل الحفاظ على النظافة العامة والبيئة الصحية. | 2.49 | 0.74 | 3 | مرتفع |
| | **المتوسط العام للمحور** | **2.38** | **0.50** | | **مرتفع** |

يحتوي الجدول رقم (17) على استجابات المبحوثين عن عبارات محور الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية في أوساط المبحوثين، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (2.38) بانحراف معياري يساوي (0.50)، وهو ما يعني وجود مستويات (مرتفعة) من الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية في أوساط الطلبة المبحوثين. وحلَّت في الترتيب الأول العبارة (أُتابع الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات الصحية المفيدة) وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (2.66) وانحراف معياري قدره (0.60). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ظل ما يمكن أن توفره وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي من مزايا متعلقة بتوفير المعلومات الصحية المفيدة، وتقديمها في قالب من التشويق والتبسيط والتنوع، حيث تمتاز المنصات الإعلامية لا سيما الإعلام الجديد بتنويع وسائل عرضها لما تقدمه من محتوًى، مخاطبة في ذلك حواسَّ مختلفة لدى المتلقي، غير أنه -على الناحية الأخرى- يجب أن يكون لدى المتلقي الأدوات المعرفية والثقافية المناسبة لتمييز مدى هذه المعلومة، وأول هذه المعرفة هي تلك المعرفة المتعلقة بموثوقية هذه المنصة الاعلامية الناشرة لهذه المعلومة.

وحلت في الترتيب الثاني العبارة (أدرك أهمية العمل الجماعي في تعزيز الوعي الصحي وأتعاون مع الآخرين في المجتمع) وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة عليها (2.51) بانحراف معياري يساوي (0.69). ويمثل الوعي بأهمية الجهود الجماعية لتعزيز الوعي الصحي -بل والإسهام فيه- مظهراً من مظاهر الوعي الصحي المرتفع، حيث إنه بمقدور الجهود الجماعية المتضافرة أن تسهم في رفع مستوى الوعي الصحي، وأن تسهم في شيوع مشاعر التضامن بين مكونات المجتمع، وينطوي على العمل الجماعي بلورة مستويات معرفية ومهارية مختلفة يمكن لها تحقيق أفضل الممارسات في التعاطي مع القضايا الصحي، وتصميم أكفأ الحملات التوعوية الشاملة التي يمكن أن يكون لها أثرها البالغ في تعزيز الصحة العامة للناس.

إن ما أكدته النتيجة السابقة تعضده نتيجة أخرى؛ حيث حلت في الترتيب الثالث العبارة (أساهم في إنشاء بيئة صحية ومشجعة في المجتمع، مثل الحفاظ على النظافة العامة والبيئة الصحية) وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (2.49) بانحراف معياري يساوي (2.74)، حيث يدور المظهران السابقان حول مقدار ما يسهم به الفرد من إسهامات مشجعة داخل المجتمع تصب في الجهود المتنوعة الهادفة لنشر الوعي الصحي في المجتمع. أما بقية العبارات فقد تراوحت قيم أوساطها الحسابية بين قيمة الوسط الحسابي للعبارة (أعمل على نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع وأقوم بمشاركة المعلومات المفيدة) التي بلغت (2.42) بانحراف معياري يساوي (0.76)، في الترتيب الرابع، وقيمة الوسط الحسابي للعبارة (أشارك في الفعاليات والحملات التوعوية الصحية في المجتمع) البالغة (2.10) بانحراف معياري يساوي (0.81) التي حلت في الترتيب السابع والأخير.

## 5. خلاصة النتائج:

1- أن درجة مستوى الوعي الصحي لدى طلبة كلية الآداب والعلوم الإنسانية في جميع المحاور (الوعي بالأمراض والمشاكل الصحية - الوعي النفسي والعاطفي - الوعي بالسلامة والحماية - الوعي بالتوعية الصحية والمجتمعية) كانت مرتفعة، من وجهة نظرهم في جامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة.

## 6. توصيات الدراسة:

1- توفير الدعم والتوجيه المستمر للطلبة في مجال الصحة العامة والوعي الصحي، سواء عن طريق إقامة ورش عمل وندوات أو عبر الاستشارة الفردية مع خبراء الصحة والتثقيف الصحي.

2- توفير برامج خاصة للطلبة الذين يدخنون حاليًا لزيادة الوعي بأضرار التدخين وتشجيعهم على الإقلاع عنه.

3- التركيز على تعزيز الوعي بأهمية ممارسة النشاط الرياضي بشكل منتظم ومتوازن لتحسين الصحة العامة والوعي النفسي والعاطفي.

4- توفير المنشآت الرياضية في الجامعة لتعزيز ممارسة النشاط الرياضي.

## 7. الدراسات المقترحة:

1- دراسة حول فاعلية البرامج التوعوية المختلفة في تعزيز الوعي الصحي لدى الطلاب.

2- دراسة حول تأثير البيئة الجامعية على الوعي الصحي.

3- دراسة حول علاقة الوعي الصحي بالسلوك الصحي.

## 8. المراجع

### 1.8. المراجع العربية:

أبو ججوح، يحيى محمد؛ أبو جامع، ليندا حرب. (2022). فاعلية إستراتيجيات التشبيهات الإيمانية في تنمية الوعي الصحي من فيروس كورونا والتفكير التأملي في مبحث العلوم لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في محافظة خان يونس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(38)، 122 - 138.

أبو غوش، ختام محمد؛ عويدات، عبد الله أحمد. (2019). دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي الصحي لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظة العاصمة عمان وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

الإمامي، بسام سعد. (2011). مستوى الوعي الصحي ودرجة الممارسات الصحية لدى طلبة المرحلة الأساسية في مدارس محافظة معان. مجلة التربية، (145)، 117 - 149.

بارعيدة، إيمان سالم. (2020). مستوى الوعي الصحي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة جدة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 4(1)، 672-706.

برنامج التحول الصحي. (2023). تم الاسترجاع من https://cutt.us/LRDd7

بن عمروش، فريدة؛ ساكر، صباح. (2020). دور وسائل الإعلام في نشر الثقافة والوعي الصحي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 9(4)، 671 - 697.

بهجت، صفاء محيي الدين. (2013). مستوى الوعي الصحي لدى طلاب جامعة مدينة السادات في ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية، 4(156)، 563 - 593.

الترجمي، عبد الحميد سليم؛ الحربي، عادل زاهي؛ الصاعدي، تركي سويلم. (2022). أثر الوعي الصحي على مستوى السلوك الصحي للأفراد. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (45).

جمعية شارك. (2023). تم الاسترجاع من https://sharikhealth.com/

حلاب، رباب. (2018). مستوى الوعي الصحي وكيفية الحصول على المعلومات الصحية لدى طلبة جامعة محمد بوضياف-المسيلة (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، الجزائر.

خطاطبة، عرين نواف محمد؛ بني ملحم، محمد بديوي؛ الزيود، خالد محمود. (2021). مستوى الوعي الصحي والغذائي لدى طلبة كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.

خطاطبة، يحيى بن مبارك؛ القحطاني، ظافر بن محمد بن حمد الشرمي. (2021). مؤشرات الصدق والثبات لنسخة معربة من مقياس التوجه نحو المعتقدات الصحية في البيئة السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (7)، 312 - 359.

خلفي، عبد الحليم. (2013). أثر الضبط الصحي على مستوى الوعي الصحي لدى طلبة المركز الجامعي بتامنراست. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (13)، 269- 284.

رضوان، عبير أنور عقيلة؛ النجار، عائشة عمران أمحمد سعد. (2022). دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي الصحي لدى طلاب مرحلة التعليم الأساسي بمدينة بنغازي. مجلة المنارة العلمية، (4)، 147 - 159.

روابدة، جهاد محمود. (2020). الوعي الصحي لدى الطلبة المشاركين في المنتخبات الرياضية المدرسية. مجلة النشاط البدني الرياضي المجتمع التربية والصحة، مج 4، ع 1، 2661-7277.

الزفتاوي، أميرة الدمرداش؛ حجازي، شحات السيد. (2021). الوعي الصحي لدى طلاب كليات التربية بالجامعات المصرية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 16(2)، 89- 199. سلامة، بهاء الدين. (2011). الصحة الشخصية والتربية الصحية (ط1)، دار الفكر العربي للنشر.

السالمي، مشعل بن عبد الرحمن؛ حسين، محمد جاد. (2021). دور القيادة المدرسية في نشر الوعي الصحي بمدارس التعليم في المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 3(83)، 1 - 56.

سليمان، الرشيد داؤد آدم. (2022). دور الحملات الإعلامية في نشر الوعي الصحي للحد من انتشار فيروس كورونا: إدارة الإعلام والعلاقات العامة بوزارة الصحة "ولاية الخرطوم أنموذجًا". مجلة القلزم للدراسات الإسلامية، (5)، 149 – 178.

الشرقاوي، عبد الرازق أحمد. (2020). الإعلام الرياضي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

صالح، هند؛ الطائي، ذكرى. (2019). أثر نموذج كارين في تنمية الوعي الصحي لدى تلميذات الصف الخامس الابتدائي في مادة العلوم. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، 15(4)، 421- 446.

عبد العال، رشا محمود وفؤاد، هبة فؤاد. (2019). منهج مقترح في العلوم قائم على التفكير التصميمي لتنمية الوعي الصحي والمهارات الحياتية لدى دارسي ما بعد محو الأمية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس،43(1)، 1-23

العتيبى، عبد العظيم بن سعود بن سمار. (2021). قياس مدى السلوك الصحي الرياضي لطلاب وطالبات جامعة القصيم. المجلة الدولية للعلوم النفسية والرياضية، (9)، 8 - 38.

العصيمي، امجاد سعود، الغامدي، ساميه عبد الرحمن، الزهراني، زهور سعيد، الحربي، خلود خالد، وسندي، رانيه غازي. (2020). تأثير طبيعة العمل ونوع الجنس على مستوى ممارسة النشاط البدني والوعي الغذائي والصحي لدى السعوديين. المجلة الدولية للعلوم النفسية والرياضية، (3)، 108 - 123.

عفيفى، جيهان يحيى محمود. (2016). المعتقدات الصحية لدى الرياضيين وعلاقتها بالسلوك الصحي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (78)، 161 - 178.

العكيلي، جهاد كاظم. (2015). الوعي الصحي عبر وسائل الاتصال. دراسة لقياس الوعي الصحي لدى طلبة جامعة بغداد بشأن مرض الإيدز. مجلة الباحث الإعلامي، جامعة بغداد، 7 (27)، 114- 144.

العلمي، نسيبة (2019). دور التلفزيون في نشر الوعي الصحي (رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي)، الجزائر.

العنزي، وداد ملفي؛ المهداوي، عبد الله بن محمد بن حسن. (2022). مقياس جودة الحياة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: جامعة تبوك أنموذجًا. رسالة الخليج العربي، (164)، 63 – 87.

الغامدي، صالح بن عبد الله بن غرم الله آل داغش. (2022). درجة تضمين ممارسات الوعي الصحي في مقررات "لغتي الجميلة". مجلة العلوم التربوية، 9 (1)، 491 - 524.

الغامدي، أحمد سعيد وآخرون. (2022). اتجاهات الرأي العام لمجتمع محافظة الطائف نحو المرض والمريض النفسي وعلاقتهما بمستوى وعيهم الصحي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (142)، 453 - 488.

الفكي، منتصر سعد عمر. (2012). إستراتيجية العلاقات العامة في نشر الوعي الصحي: دراسة تطبيقية على مرضى سرطان الأطفال بالخرطوم. مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، (22)، 314 - 345.

فلاحي، بشير؛ بعلي، مصطفى. (2022). الوعي الصحي وعلاقته بالسلوك الصحي لدى ممارسي رياضة كمال الأجسام. مجلة الإبداع الرياضي، 13(1)، 403 – 421.

القص، صليحة، وبن غذفة، شريفة. (2021). الوعي الصحي الرياضي لدى تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط. مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، 681 - 694.

لطرش، عصام، وبن عبد الرحمن، سيد علي. (2021). إسهامات النشاط البدني الرياضي التربوي في تنمية الوعي الصحي: دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية لجامعة البويرة. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 9(2)، 394 - 410.

متولي، ماجدة. (2009). ممارسة الخدمة الاجتماعية مع الأفراد والعائلات، الشركة العربية المتحدة: القاهرة.

محمد، حنان علي حسنين؛ جاب الله، رانيا مصطفى محمود. (2020). مستوى الوعي الصحي ودرجة الممارسات الصحية لدى طالبات كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان: دراسة مقارنة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 3(55)، 1079 - 1107.

محمد، حنان علي حسنين؛ جاب الله، رانيا مصطفى محمود. (2020). مستوى الوعي الصحي ودرجة الممارسات الصحية لدى طالبات كلية التربية الرياضية للبنات جامعة حلوان: دراسة مقارنة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (55)، 1079 - 1107.

محمد، منال علي حسن. (2022). منهج وظيفي مقترح في العلوم قائم على التعلم المتمركز حول الحياة وأثره في تنمية المفاهيم العلمية والوعي الصحي وتحسين صورة الجسم لدى التلاميذ المعاقين ذهنيًا. المجلة التربوية، (94)، 23 - 91.

المطيري، عادل حمدي عيد. (2022). اعتماد الجمهور الكويتي على الصحافة الإلكترونية وعلاقته بتشكيل الوعي الصحي لديهم تجاه أزمة "كوفيد 19": دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، (8)، 143 – 176.

ملحم، عمران عبد القادر. (2019). مستوى الوعي الصحي لدى طلبة جامعة مؤتة. دراسات، العلوم التربوية، 46(1)، 603-619.

منظمة الصحة العالمية (2023) https://www.emro.who.int/ar/content/Page-77.html

مؤتمر تعزيز الحياة الصحية. (2023). تم الاسترجاع من https://lec-ksa.com/

نجمي، علي حسين محمد. (2020). الثقافة الصحية لدى طلبة جامعة تبوك في ضوء الرؤية الوطنية 2030. مجلة التربية، 4(188)، 235 - 289.

المقداد، مصطفى عبد الله، وخليفات، عبد الفتاح صالح موسى. (2014). درجة الرضا عن تطبيق إدارة جامعة مؤتة لخدمات الأمن والسلامة العامة من وجهة نظر الطلبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة، 1- 89.

عبد الحسن، إستبرق عبد الله. (2018). الصحة النفسية لدى طلبة جامعة بغداد. حوليات آداب عين شمس، مج46، 232 - 247.

**2.8. المراجع الأجنبية:**

Choi, J. (2020). Impact of stress levels on eating behaviors among college students. Nutrients, 12(5), 1241.

Dubrin (2018). Leadership Research findings Practice and Skills (Third) New York:

Houghton Mifflin.

Kühn, L., Bachert, P., Hildebrand, C., Kunkel, J., Reitermayer, J., Wäsche, H., & Woll, A. (2022). Health literacy among university students: a systematic review of cross-sectional studies. Frontiers in public health, 9, 2121

Mohammad, M., Chowdhury, M. A. B., Islam, M. N., Ahmed, A., Zahan, F. N., Akter, M. F., ... & Uddin, M. J. (2018). Health awareness, lifestyle and dietary behavior of university students in the northeast part of Bangladesh. International Journal of Adolescent Medicine and Health, 33(2), 20180105

Seymour ،J. (2018). The impact of public health awareness campaigns on the awareness and quality of palliative care. Journal of palliative medicine21 ،(S1) ،S-30.

Tamanal, J. M., & Kim, C. H. (2020). Promoting healthy lifestyle in high school students: determination of the lifestyle status through the healthy lifestyle screen (HLS) assessment. Journal of Lifestyle Medicine, 10(1), 30

Vila-Martí, A., Elío, I., & Sumalla-Cano, S. (2021). Eating Behavior during First-Year College Students, including Eating Disorders—RUVIC-RUNEAT-TCA Project. Protocol of an Observational Multicentric Study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(18), 9457.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.19

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 سبتمبر 2023 م

# إشكالية تصنيف العلوم وعلاقتها بالمدينة الفاضلة عند الفارابي (الوجه الإبداعي في فلسفة المعلم الثاني)

# The problem of classifying the sciences and its relationship to the virtuous city in the thought of Al-Farabi (The creative aspect in the philosophy of the Second Teacher)

**اعداد الباحث/ بوشتى القسمي**

ماجستير في المنطق والفلسفة الإسلامية، جامعة ابن طفيل بالقنيطرة، المملكة المغربية

**Email:** saadkasmi333@gmail.com

**الملخص:**

سعينا في هذا المقال تسليط الضوء على المساهمة الجريئة التي قام بها ابو الفارابي من أجل تقديم تصنيف علمي للعلوم و المعارف، بوأه مكانة الرائد البعيد للإبستيمولوجية العلوم العربية بشكل ينسجم مع الظروف السياسية و الاجتماعية السائدة في عصره، لأنه وضع هذا التصنيف بشكل يتناسب مع مختلف القدرات العقلية و العملية التي يضطلع بها كل فرد داخل المدينة الفاضلة، وإن هذا التقابل والتناسب في نظرنا يعد وجه من أوجه الجدة والإبداع في فلسفة المعلم الثاني، وهذا ما يسعفنا في القول بأن الفارابي ليس صاحب مدينة فاضلة و ايتوبيا حالمة.

حيث تكمن أهمية البحث في موضوع هذا المقال في الحاجة الملحة التي أصبحت تفرض نفسها اليوم، والمتعلقة بحاجتنا إلى إعادة قراءة تاريخ الفلسفة العربية الإسلامية قراءة علمية متخصصة، معتمدين في ذلك على النصوص والمصادر الأصلية، وعلى مناهج علمية مثل المنهج التحليلي و التاريخي. وبناء على ذلك فقد نجحنا في: دراسة إشكالية تصنيف العلوم وعلاقتها بالمدينة الفاضلة عند الفارابي كإشكالية مرتبطة أشد الارتباط بالظروف السياسية و الاجتماعية التي نمت في حضنها، فقد توصلنا الى أن رأي أبو نصر الفارابي في المدينة الفاضلة هو ترجمة للعديد من الظروف الاجتماعية والسياسية التي عاش فيها، إذ كان ينطلق فيلسوفنا دائما من أحوال الناس ويعمل على استقصاء أخبارهم والنظر في شؤونهم، سوف نظل عاجزين عن فهم فلسفة المعلم الثاني بصفة عامة وفلسفته المدنية بصفة خاصة ما لم نطرحها في إطار الإشكالية الفكرية العامة التي أملتها الظروف التاريخية للقرن الرابع الهجري في العالم الإسلامي، وما لم نربط تلك الإشكالية بالواقع الحضاري العام الذي نشأت في حضنه.

**الكلمات المفتاحية:** تصنيف العلوم، المدينة الفاضلة، معايير تصنيف العلوم، ابستيمولوجية العلوم العربية، الفلسفة المدنية، نظرية الموجودات و الأفلاك السماوية.

# The problem of classifying the sciences and its relationship to the virtuous city in the thought of Al-Farabi (The creative aspect in the philosophy of the Second Teacher)

## Abstract:

In this article, we sought to shed light on Abu Al-Farabi's bold contribution in providing a scientific classification for knowledge and sciences. He holds a prominent position as a pioneer of epistemology in Arab sciences, considering the prevailing political and social conditions of his time. He formulated this classification in a way that corresponds to the diverse intellectual and practical capacities of individuals within the virtuous city. We consider this correspondence and alignment as aspects of greatness and creativity in the philosophy of the Second Teacher. This helps us assert that Al-Farabi is not the creator of a utopian ideal city. The significance of this article lies in the urgent need today to re-examine the history of Islamic Arab philosophy through a specialized scientific lens. This entails relying on original texts and sources, as well as scientific methodologies such as analytical and historical approaches. Based on this, we have succeeded in: studying the problematic nature of classifying sciences and their relationship to the virtuous city according to Al-Farabi, as a problem closely linked to the political and social conditions in which it developed, reaching the conclusion that Al-Farabi's view of the virtuous city is a translation of the various social and political conditions he lived in. Our philosopher always started, To understand the philosophy of the Second Teacher (Abu Al-Farabi) in general, and his civic philosophy in particular, we need to frame it within the broader intellectual problematic that arose from the historical circumstances of the fourth Islamic century. Furthermore, we must connect this problematic to the overall cultural reality in which it emerged. Without addressing these aspects, we will remain incapable of comprehending the philosophy of the Second Teacher and his civic philosophy.

**Keywords:** classification of sciences, the virtuous city, standards for classification of sciences, epistemology of Arab sciences, civil philosophy, theory of celestial entities and spheres.

## 1. تقديم:

يعالج هذا المقال موضوع في غاية الأهمية، يتعلق بإشكالية تصنيف العلوم عند أبو نصر الفارابي وعلاقتها بالمدينة الفاضلة لديه، اذ يسلط الضوء على دراسة موضوع يرتبط بقضايا فلسفية-علمية، تتعلق بفلسفة العلوم أو نظرية المعرفة في الفلسفة العربية -الإسلامية، ومع أبو نصر الفارابي، المعلم الثاني الذي اشتهر بشرحه البارع للكتب المنطقية والعلمية والفلسفية الأرسطية.

ويعود سبب اختيارنا البحث في هذا الموضوع إلى رغبتنا في الاهتمام اهتماما علميا وأكاديميا بفلسفة المعلم الثاني، اهتماما من شأنه أن يفتح لنا الباب لوضع اللبنات الأولى الممكن اعتمادها لإنجاز تجديد غير منقطع النظير لتاريخ الفلسفة العربية الإسلامية، وذلك عن طريق العمل أولا على تفكيك ونزع البساط من تحت كل الدراسات والأبحاث التي راح من خلالها العديد من المؤرخين والمستشرقين والمشتغلين بدراسة تاريخ الفلسفة العربية الإسلامية، يبحثون عن أصول هذه الفلسفة حيث أخذوا يجهدون أنفسهم للكشف عن المؤشرات التي أثرت عليها والمنابع التي غرفت هي منها، فأصبح شغلهم الشاغل بيان ما أخذه الفلاسفة الإسلاميون عن هذا الفيلسوف اليوناني أو ذاك، والنتيجة العملية من كل ذلك هي تفكيك وحدة الفكر الفلسفي العربي إلى أجزاء متناثرة ورد كل جزء منها إلى أصله اليوناني أو الفارسي أو الهندي، وقد أدى البحث عن هاته الأصول إلى إهمال النصوص الفلسفية من حيث إنها تعبر عن إشكالية فكرية معينة، وإلى النظر إليها من حيث أنها تعكس ذلك المعنى التاريخي الذي يطفو فوق الزمان الحقيقي ويعلو على التاريخ الفعلي، ويقوده نحو غايته ولا يخفي أن النظر إلى الفكر الإسلامي بهذا الشكل قد أدى ويؤدي دوما إلى تفكيك وحدته وقطع صلته بالحضارة التي نما في حضنها، وعزله عن السياق الاجتماعي الذي انتجه وحدد وجوده، وبالتالي إلى تقديم الفلسفة العربية الإسلامية كجسم دخيل يمكن عزله وتشريحه ميكانيكيا دون حاجة إلى النظر إلى التربة التي ولد فيها وفيها نما و ترعرع (بنعبد العالي 1979، ص6).

في هذا السياق إذن تبرز حاجاتنا إلى إعادة ربط إشكالية تصنيف العلوم عند الفارابي من داخل تاريخ الفلسفة العربية الإسلامية بسياقها الاجتماعي والسياسي الذي نشأت فيه، ولا سيما حين يتعلق الأمر بالحديث عن الدور الذي تلعبه مختلف العلوم والمعارف التي صنفها فيلسوفنا، شأن العلوم العملية، في بناء صورة علمية ومعقولة عن البنية الأساسية للمدينة الفاضلة، ولعل في حديثنا عن ذلك نكون قد بينا مدى أصالة الفلسفة العربية الإسلامية من جهة، وفلسفة المعلم الثاني من جهة ثانية، وبما أن فلسفة أبو نصر الفارابي، قد كانت ضحية لهاته النظرة (التجزيئية) إلى تاريخ الفلسفة العربية الإسلامية، فلم تتح معظم الدراسات القليلة التي اهتمت به من هاته العيوب، ولم تخرج عن تلك النظرة، فقد اقتصرت جل تلك الدراسات على عرض لآراء المعلم الثاني في مختلف فروع الفلسفة ففككتها إلى مجموعة من المفاهيم لتبحث عن مصادرها الاغريقية، ولترد لأفلاطون ما لأفلاطون ولأرسطو ما لأرسطو، دون أن تحاول التنقيب عن المحور الأساس الذي تدور حوله تلك المفاهيم وتلتف حول تلك الفروع، ولا أن تنظر إلى فكر فيلسوفنا المسلم كإشكالية نبعث في واقع حضاري معين (بنعبدالعالي1979، ص8).

وإضافة إلى رغبتنا في تفكيك معالم هذه الدراسات والقضاء على النظرة التجزيئية لتاريخ الفلسفة العربية الإسلامية، فقد أثرنا الاعتماد على قراءة أخرى، قراءة تكاملية ننجز من خلالها تجديد مستمر لهذه الفلسفة ونحن في ذلك نوافق د. أحمد العلمي في نظرته لتاريخ الفلسفة على أنه عبارة عن ورشة عمل، فإذا كان الفكر العربي المعاصر : "يركن في الوقت الراهن تحت وطئ أزمة خانقة تفرض عليه تشنجا، وتخشبا بدون خلاص،

فإن سبب ذلك يعود في أحد أسبابه إلى إنعدام وجود قناطر عبور واقترانات جديدة مع ماضيه الفلسفي، اقترانات من شأنها إعادة خلق وابتكار الماضي والحاضر وإنجاز ومنح قوة جديدة للمستقبل (د .العلمي 1999،ص94).

لهذا السبب فنحن نرى أن فلسفة أبو نصر الفارابي، وخاصة الجزء المتعلق منها بإشكالية تصنيف العلوم و استثماره لهذه العلوم في بناء المدينة الفاضلة لديه، تقيم نوع من قناطر عبور واقترانات جديدة مع الفكر الفلسفي العالمي الحديث والمعاصر، وإذا كنا قد إكتفينا في هذا المقال بالنظر في إشكالية تصنيف العلوم عند فيلسوفنا كوجه إبداعي ومشرق في فلسفته من دون الإشارة إلى بعض تلك الاقترانات، فلأن ذلك يتطلب بحث أكاديمي أكبر من هذا، ولكن محاولتنا هذه تعتبر مقدمة لانجاز ذلك في المستقبل.

### 1.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على مجهودات الفيلسوف المسلم أبو نصر الفارابي في تقديم تصنيفا علميا وعقلانيا لمختلف العلوم والمعارف واسثماره لها في تشكيل البنية الأساسية للمدينة الفاضلة، معتمدا في ذلك على معايير شتى مخالفا بذلك مختلف التصانيف المعروفة، لأن هذا التصنيف يفرض علينا ضرورة الأخذ بعين الاعتبار اللحظة التاريخية والظروف الاجتماعية والسياسية التي نشأت فيها هذه العلوم والمعارف ولا سيما العلوم العملية، تلك العلوم التي ارتبطت في نشأتها واكتمال صرحها بالواقع المعيش للناس وأحوالهم وأخبارهم وشؤونهم السياسية والاجتماعية

### 2.1. أهداف الدراسة:

تماشيا مع ذلك فقد سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية:

_الوقوف على مجهودات أبو نصر الفارابي في تصنيف العلوم تصنيفا شاملا يهدف إلى تلبية حاجيات الأفراد داخل المدينة الفاضلة

_إبراز الدور الذي لعبته إشكالية تصنيف العلوم في تشكيل البنية الأساسية للمدينة الفاضلة.

_ إدراك على أن ذلك يمثل وجه من أوجه الجدة والإبداع في فلسفته بشكل عام و فلسفته المدينة بشكل خاص، لأنه جعل هذه العلوم في علاقة رباط قوية بالحياة العملية والفعلية للناس، وفي توافق تام مع الأهداف الإنسانية العليا للمجتمع.

## 2. معايير تصنيف العلوم عند ابو نصر الفارابي

سوف نقف في هذا الفصل على مختلف العلوم والمعارف التي صنفها أبو نصر الفارابي، مع ضرورة الإشارة إلى ما أخذه فيلسوفنا من الفلاسفة اليونان، وما أضافه وأبدعه من عنده، ففرضيتنا الكبرى في ذلك :هي أن الفارابي كان ينظر دائما إلى هذه العلوم التي وصلت إليه في إرتباطها بالظروف التاريخية والاجتماعية لعصره وزمانه، وإذا كان هذا الأمر لا يصح حينما يتعلق الأمر بالحديث عن العلوم النظرية شأن ذلك العلم الإلهي الذي اكتمل صرحه مع الفلاسفة اليونان، فإن الأمر يختلف حين يتعلق الأمر بالحديث عن العلوم العملية، شأن ذلك الفلسفة المدنية، فأوجه الجدة والابداع هي القول الفصل في هذا الموضع لا غير . لهذا السبب لا بد أن نطرح الأسئلة التالية :ما هي مختلف العلوم والمعارف التي صنفها الفارابي؟ وهل يقدم لنا المعلم الثاني معايير جديدة لتصنيف هذه العلوم؟ أم أنه يكتفي بالمعايير الموجودة عند أفلاطون أو أرسطو أو هما معا؟ وهل يكفي إعطاءه لهذه العلوم دلالة إبيبستيمولوجية وأنطولوجية، القول بوجود إبيبستيمولوجية نظرية للعلوم في فكر فيلسوفنا المسلم؟ وهل يمكن

لنا أن نعتبر إستثماره لإشكالية تصنيف العلوم في بناء تصور عقلاني ومعقول عن البنية الأساسية للمدينة الفاضلة، وجه من أوجه إبداعه غير منقطع النظير في ربط هذه العلوم بالظروف والوقائع الاجتماعية و السياسية التي نمت في حضنها؟

يقدم لنا أبو نصر الفارابي في كتابه إحصاء العلوم الكثير من المعايير العملية التي اعتمدها في تصنيفه وإحصائه لمختلف العلوم والمعارف. وإذا كنا نصادر مصادرة تحتاج إلى النقد والمراجعة على اعتبار هذه العلوم كانت قد اكتملت معالمها مع الفلسفة اليونانية، ومع أفلاطون وأرسطو بالذات، فإن إفراد فيلسوفنا مجهود جبار قائم الذات لتضيف هذه العلوم وفق معايير ابيستيمولوجية وأنطولوجية وأخلاقية، يعتبر بالحق دلالة واضحة على إبداعه غير المسبوق في هذا الموضع بالذات، لهذا السبب سوف نقف في هنا على تفصيل القول في مختلف العلوم والمعارف التي صنفها الفارابي مشيرين مع ذلك بالضرورة إلى مختلف المعايير التي اعتمدها في هذا التصنيف.

لقد قسم أبو نصر الفارابي العلوم إلى خمسة أقسام رئيسية وهي على النحو التالي:

**أ: في علم اللسان وأجزائه:** وتعنى اللسانيات في نظر الفارابي بدراسة وتحليل علم الألفاظ المفردة وعلم الألفاظ المركبة من جهة، دلالتها وقوانينها (الفارابي 1991،ص12_9)، فعلم اللسان عند الفارابي إذن على ضربان: أحدهما في حفظ الألفاظ الدالة عند أمة ما وعلى ما يدل عليه شيء منهما. والثاني في علم قوانين تلك الألفاظ ( الفارابي 1931، ص45،) انظر كذلك ( الفاخوري و الجر1993، ص 95-96).

**ب: في علم المنطق وأجزائه:**

وموضوعه الرئيس هو النظر في أنواع القياس أو تمييز أنماط الخطاب وهي خمسة: يقينية وظنونية، وسفسطائية، وخطابية وشعرية (الفارابي،1991،ص13-23). فصناعة المنطق عند الفارابي هي صناعة تعطي جملة القوانين التي شأنها أن تقوم العقل. وتسدد الانسان نحو طريق الصواب، ونحو الحق في كل ما يمكن أن يغلط فيه من المعقولات، والقوانين التي تحفظه وتحوطه من الخطأ والزلال. والغلط في المعقولات، والقوانين التي يمتحن بها في المعقولات ما ليس يؤمن أن يكون قد غلط فيه غالط. وذلك أن في المعقولات أشياء لا يمكن أن يكون العقل غلط فيها. وهي التي يجد الانسان نفسه كأنها فطرت على معرفتها واليقين بها (الفارابي1931، ص11).

والعلاقة الرابطة ما بين علم اللسان وعلم المنطق عند فيلسوفنا هي ذات علاقة نظرية وعقلانية. لأن علم اللسان يتقدم من حيث المعرفة على علم المنطق. ونسبة صناعة المنطق إلى العقل والمعقولات هي كنسبة صناعة النحو إلى اللسان والألفاظ. فكل ما يعطينا علم النحو من القوانين في الألفاظ، فإن علم المنطق يعطينا نظائرها في المعقولات وهي أيضا كنسبة علم العروض إلى أوزان الشعر (الفارابي1931، ص12).

وإذا ما نظرنا في الموضوعات التي يدرسها علم المنطق عند الفارابي، فإننا سنجدها تشمل الموضوعات التي فيها تعطي القوانين فهي المعقولات (الفارابي1931، ص17). وبما أن الألفاظ موضوع مشترك ما بين علمي المنطق والنحو لديه فإن هذا العلم يبحث حتى في الألفاظ المشتركة بينهم وبين النحو، وإذا كان هذا الأخير يعطي قوانين تحصر الألفاظ أمة ما، فإن علم المنطق إنما يعطي قوانين مشتركة تهم ألفاظ الأمم كلها (الفارابي1931، ص11).

وبالتالي نلاحظ أن علم النحو صناعة خاصة بأمة معينة سواء كانت يونانية أم عربية إسلامية، أما علم المنطق فإنه مشترك بين جميع الشعوب والأمم، ومن هنا شمولية علم المنطق وقيمته ومكانته في حياة الناس، أما علم النحو فإنه يندرج تحت وصاية

علم المنطق، ومن اتقن علم المنطق فيوفي غنى عن علم النحو والعكس غير صحيح، لهذا السبب فقد أفرد المعلم الثاني جهد جبار من أجل تقريب المنطق من المجال التداولي الإسلامي، حيث نجح في بناء قاموس لغوي كبير يبحث في علاقة المعاني بالألفاظ المنطقية، وذلك في كتابه الحروف والألفاظ المستعملة في المنطق، حيث يدل ذلك مجهود على الدور الكبير الذي قام به فيلسوفنا في تطوير علم المنطق و تبيئته ضمن البيئة العربية الإسلامية العلمية والفلسفية.

في حين إذا ما انتقلنا إلى الحديث عن أجزاء علم المنطق لديه نجده يميز ما بين الطرق البرهانية: وهي الأقاويل التي شأنها أن تفيذ العلوم اليقينية في المطلوب الذي نلتمس معرفته... و العلم البرهاني هو العلم الذي لا يمكن أصلا أن يكون خلافه، ولا يمكن أن يرجع الانسان عنه، ولا أن يعتقد فيه أن يمكن أن يرجع عنه، ولا ارتياب ولا تهمى له بوجه ولا سبب[1].

في حين أن الأقاويل الجدلية لديه، فهي التي شأنها أن تستعمل في أمرين أحدهما أن يلتمس السائل بالأشياء المشهورة التي يعترف بها جميع الناس غلبة المجيب في موضع يضمن المجيب حفظه أو نصرته. والثاني في أن يلتمس الإنسان إيقاع الظن القوي في رأي قصد تصحيحه إما عند نفسه وإما عند غيره، حتى يخيل أنه يقين من غير أن يكون يقينا[2]. أما الأقاويل السوفسطائية: فهي التي شأنها أن تغلط وتضلل وتلبس وتوهم في ما ليس بحق أنه حق. وفي ما هو حق أنه ليس بحق، وتوهم فيمن بعالم أنه عالم ناقد، وتوهم فيمن هو حكيم عالم أنه ليس كذلك[3].

بينما الأقاويل الخطابية: فهي التي شأنها أن يلتمس بها إقناع الانسان في أي رأي، وأن يميل ذهنه إلى أن يسكن إلى ما يقال له ويصدق به تصديقا ما...[4]، في حين أن الأقاويل الشعرية: فهي التي تأتلف من أشياء شأنها أن تخيل في الأمر الذي فيه المخاطبة خيال ما. أو شيئا أفضل أو أحسن، وذلك أن جمالا أو قبحا، أو جلالة أو هوانا[5].

حيث نلاحظ أن الفارابي قد عمل على توسيع من المجالات التي يشملها علم المنطق، فبعد أن كان يشتمل على دراسة الأقيسة البرهانية عند المعلم الأول، فقد أصبح من الممكن الحديث داخله عن الأقيسة الخطابية والجدلية والسوفسطائية، وحتى الشعرية.

ويمكننا أن نعتبر هذه المسألة دلالة واضحة على الدور الفعال الذي قال به المعلم الثاني من أجل تطوير وتجديد مختلف العلوم التي وصلت إليه ولا سيما علم المنطق.

**ج: في علوم التعاليم أو الرياضيات :**

تشمل علوم التعاليم عند الفارابي: علم العدد، والهندسة، وعلم المناظر وعلم النجوم التعليمي، وعلم الموسيقى، وعلم الأثقال والحيل[6]. فأما علم العدد فإنه ينقسم إلى علمين: علم العدد العملي: والذي يفحص عن الأعداد من حيث هي أعداد معدودات تحتاج إلى أن يضبط عددها من أجسام وغيرها... وهي التي يتعاطاها الجمهور في المعاملات السوقية والمعاملات المدنية.

أما علم العدد النظري فإنه يفحص عن الأعداد بإطلاق على أنها مجردة في الذهن من الأجسام، وعن كل معدود منها، وإنما ينظر فيها ملخصة عن كل ما يمكن أن تعد بها من المحسوسات... وغير المحسوسات[7].

---

[1] ( نفس المرجع ص21)
[2] ( نفس المرجع، ص22-23)
[3] (نفس المرجع، ص23-24)
[4] (الفارابي1931، ص11)
[5] ( نفس المرجع، ص26)
[6] ( الفارابي 1991، ص24-37)

أما علم الهندسة فهو كذلك على قسمين: قسم عملي وقسم نظري، فالهندسة العملية تنظر في خطوط وسطوح في جسم خشب إن كان الذي يستعملها نجارا، أو في جسم حديد إن كان الذي يستعملها حدادا، أو جسم حائط إن كان الذي يستعملها بناء، أوسطوح أرضين ومزارع إن كان ماسحا، وكذلك كل صاحب هندسة عملية فإنه إنما يصور في نفسه خطوطا وسطوحا وتربيعا وتدويرا وتثليثا في الجسم، وهو المادة التي هي الموضوعة لتلك الصناعة العملية، أما النظرية فإنها تنظر في خطوط وسطوح أجسام على الاطلاق والعموم على وجه يعم سطوح جميع الأجسام، ويصور في نفسه الخطوط بالوجه العام الذي لا يبالي في أي جسم كان... وهذا العلم هو الذي يدخل في جملة العلوم، وهو يفحص في الخطوط والسطوح وفي المجسمات على الاطلاق، عن أشكالها ومقاديرها وتساويها وتفاضلها، وعن أصناف أوضاعها وترتيبها، وعن جميع ما يلحقها مثل النقط والزوايا وغير ذلك[8].

في حين يفحص علم المناظر عما يفحص عنه علم الهندسة من الأشكال والأعظام والترتيب والأوضاع والتساوي والتفاضل وغير ذلك، لكن على أنها في خطوط وسطوح ومجسمات لا على الإطلاق، فيكون نظر الهندسة أعم وإنما أحتيج إلى تفرد علم المناظر وإن كانت هذه داخل في جملة ما قد فحصت عنه الهندسة[9]. ويميز بهذا العلم بينما يظهر في البصر بخلاف ما هو عليه بالحقيقة، وبين ما يظهر على ما هو بالحقيقة، ويعطي أسباب هذه كلها، ولم هي كذلك ببراهين يقينية[10].... وبهذه الصناعة يمكن للإنسان أن يقف على مساحة ما بعد من الأجسام بعدا ينحدر به الوصول إليه، وعلى مقادير أبعادها هنا، وأبعاد بعضها من بعض: وذلك مثل إرتفاعات الأشجار الطوال والحيطان وعروض الأودية والأنهار، بل ارتفاعات الجبال وأعماق الأودية بعد أن يقع البصر على نهايتها، ثم أبعاد الغيوم وغيرها عن المكان الذي نحن فيه، ثم أبعاد الأجسام السماوية ومقاديرها، إنما يكمن أن يضاف إليها عن انحراف مناظرها، وبالجملة كل عظم التمس الوقوف على مقداره أو بعده عن شيء ما بعد أن يقع عليه البصر، فبعضها بآلات تعمل لعبور البصر حتى لا تغلط، وبعضها بلا آلات، فكل ما ينظر إليه ويرى فإنها يرى بشعاع ينفذ في الهواء، أو في كل جسم مشفي ما بين أبصارنا إلى أن يقع على الشيء المنظور إليه والشعاعات النافذة في الأجسام المشفة إلى المنظور إليه إما أن تكون مستقيمية أو منقطعة وإما منعكسة وإما منكسرة[11].

أما علم النجوم فإن الذي يعرف بهذا الاسم علمان أحدهما: علم أحكام النجوم: وهو علم دلالات الكواكب على ما سيحدث في المستقبل، وعلى كثير مما هو الآن موجود، وعلى كثير مما تقدم، والثاني علم النجوم التعليمي: وهو الذي يعد في العلوم والتعاليم، وأما ذاك فإنه إنما يعد من القوى والمهن التي بها يقدر الانسان على الإنذار بما سيكون مثل عبارة الرؤيا والزجر والعرافة وأشباه هذه القوى[12]. فعلم النجوم التعليمي يفحص في الأجسام السماوية وفي الأرض عن ثلاث جمل: أولها عن أشكالها ومقادير أجرامها، ونسب بعضها إلى بعض ومقادير أبعاد بعضها عن بعض. والثانية حركة الأجسام السماوية كم هي، وأن حركتها كلها كرية، وما منها تعم جميعها، الكواكب منها وغير الكواكب، وما منها تعم الكواكب كلها، ثم الحركات التي تخص كل واحد من الكواكب... والثالث يفحص عن الأرض المعمورة منها وغير المعمورة، وبين كم هي المعمورة، وكم أقسامها العظمى وهي الأقاليم، ويحصى المساكن التي يتفق أن يكون كل واحد منها في ذلك الوقت،

---

[7] (الفارابي 1931،ص34-35)
[8] (الفارابي1931، ص36-37)
[9] ( نفس المرجع ص40)
[10] نفس المرجع، ص41.
[11] (نفس المرجع، ص42)
[12] ( الفارابي1931،ص 44)

وأين موضع كل مسكن وترتيبه من العالم، ويفحص عما يلزم ضرورة أن يلحق كل واحد من الأقاليم والمساكن عن دور العالم المشترك للكل، وهو دور اليوم والليلة لأجل وضع للمكان الذي هي فيه مثل المطالع والمغارب وطول الأيام والليالي وقصرها وما أشبه ذلك[13].

في حين يشتمل علم الموسيقى بالجملة على أن يعرف أصناف الألحان وعلى ما منه يألف، كيف يألف، وبأي أحوال يجب أن تكون حتى يصير فعلها أنفع وأبلغ، والذي يعرف بهذا العلم علمان: أحدهما علم الموسيقى العملية وهي التي شأنها أن توجد أصناف الألحان محسوسة في الآلات التي لها أعدت إما بالطبع، وإما بالصناعة[14]. فالآلة الطبيعية هي الحنجرة واللهاة وما فيها ثم الأنف، والصناعية هي مثل المزامير والعيدان وغيرها، وصاحب الموسيقى العملية إنما يتصور النغم والألحان وجميع لواحقهما على أنها في الآلات التي منها تعود إيجادها. والثاني علم الموسيقى النظري: فهي التي يعطى علمها وهي معقولة، ويعطى أسباب كل ما يأتلف من الألحان لا على أنها في مادة بل على الاطلاق، وعلى أنها منتزعة عن كل آلة وعن كل مادة، ويأخذها على أنها مسموعة على العموم، ومن أي آلة اتفقت، ومن أي جسم اتفق[15].

أما علم الأثقال: فإنه يشتمل من أمر الأثقال على شيئين، إما على النظر في الأثقال من حيث تقدر بها، أو الفحص عن أصول الآلات التي ترتفع بها الأشياء الثقيلة وتنقل من مكان إلى مكان[16].

في حين أن علم الحيل: فإنه علم وجه التدبير في مطابقة جميع ما يبرهن وجوده في التعاليم التي سلف ذكرها بالقول والبرهان على الأجسام الطبيعية وإيجادها ووضعها فيها... فعلوم الحيل فهي تعطي وجوه معرفة التدابير والطرق والتلطف لايجاد هذه بالصنعة، وإظهارها بالفعل في الأجسام الطبيعية المحسوسة، فمنها: الحيل العددية وهي على وجوه كثيرة: منها العلم المعروف عند أهل زماننا بالجبر والمقابلة وما شاكل ذلك.

والحيل الهندسية: وهي كثيرة منها صناعة رئاسة البناء ومنها الحيل في مساحة أصناف الأجسام، ومنها الحيل في صنعة آلات نجومية، وآلات موسيقية. ومنها الحيل المناظرية في صنعة آلات تسدد الأبصار نحو إدراك حقيقية الأشياء المنظور إليها البعيدة منها، وفي صنعة المرايا، وفي الوقوف من المرايا على الأمكنة التي ترد شعاعات بأن تعطفها وتعكسها وتكسرها... ومنها كذلك الحيل في صنعة أواني عجيبة، وآلات لصنائع كثيرة[17]. وبما أن علوم التعاليم عند الفارابي وعند باقي الفلاسفة تقع منزلتها في وسط ما بين علم أدنى هو الطبيعيات وعلم أعلى هو الإلهيات، فإن هذه العلوم تلعب دورها دور الجسر الرابط ما بين العلوم الطبيعية والعلوم الإلهية، ولا سيما الميتافيزيقا.

**د: في العلم الطبيعي والعلم الإلهي وأجزائه:**

فأما العلم الطبيعي فإنه يبحث في الأجسام الطبيعية والصناعية التي تتوزع على ثماني أجزاء وهي: السماع الطبيعي، السماء والعالم، الكون والفساد، الآثار العلوية، الأجسام المركبة عن الاسطقسات، المعادن، النبات، الحيوان، النفس، في حين أن العلم

---

[13] (نفس المرجع ص45-46)
[14] (نفس المرجع، ص47)
[15] (نفس المرجع، ص48)
[16] (نفس المرجع، ص49)
[17] (الفارابي:1931، ص 50-51)

الإلهي فيقسمه الفارابي إلى ثلاث أقسام: أولها البحث في الموجودات التي تعرض لنا بما هي موجودات، وثانيها فحص عن مبادئ البراهين في العلوم النظرية الجزئية. وثالثها فحص عن الموجودات التي ليست بأجسام ولا هي في أجسام[18].

**خ: في العلم المدني وعلم الفقه وعلم الكلام:**

يفحص العلم المدني في نظر الفارابي في أصناف الأفعال والسنن الإرادية، وعن الملكات والأخلاق والسجايا والشيم التي عنها تكون تلك الأفعال والسنن وعن الغايات التي لأجلها تفعل، وكيف ينبغي أن تكون موجودة في الانسان وكيف الوجه في ترتيبها فيه على النحو الذي ينبغي أن يكون وجودها فيه، والوجه في حفظها عليه، ويميز بين الغايات التي لأجلها تفعل الأفعال وتستعمل السير[19].

وإن المتأمل في هذه العلوم سيجد لا محالة أن المعلم الثاني قد أضاف علوم لم تكن موجودة لا عند أفلاطون ولا عند أرسطو مثل علم الحيل وعلم الفقه وعلم الكلام. وبالتالي فالتصنيف الذي يقدمه فيلسوفنا للعلوم والمعارف، لم يكن موجودا بحيثياته لا مع أفلاطون ولا مع أرسطو، حيث أبدع وتفنن فيلسوفنا في ربط هذه العلوم بالبيئة الاجتماعية والعلمية المهيمنة في عصره، وسوف يزداد هذا الابداع تأكدا وتحصنا إذا ما انتبهنا إلى مجمل المعايير التي اعتمدها أبو نصر الفارابي في ذلك التصنيف وهي على الشكل التالي:

**أولا: من حيث جهة التعليم:** فالعلوم النظرية عند الفارابي تتقدم على العلوم العملية، لأن معرفة علم الموجودات تبدأ من معرفة واجب الوجودا الذي هو الله، ومن النظر في ذات الله ينتقل إلى النظر في موجوداته وليس العكس.

**ثانيا: من جهة الوجود:** فالعلوم التي تدرس الموضوعات الحسية شأن العلم الطبيعي هي في مرتبة أدنى من العلم الإلهي، وعلوم التعاليم عبارة عن الجسر الذي يربط الجزء الطبيعي بالالهي في فلسفته.

**ثالثا: من جهة العموم والخصوص:** فالعلوم التي تدرس موضوعات عامة هي جنس لباقي العلوم التي تدرس موضوعات أخص من هذه، كما هو الشأن بالنسبة لعلم العدد وعلم المناظر وعلم النجوم وعلم الموسيقى وعلم الأثقال وعلم الحيل بالنسبة لعلوم التعاليم، أو كما هو الحال بالنسبة للكون والفساد والمعادن والآثار العلوية والنبات والحيوان والنفس والسماء والعالم بالنسبة للعلم الطبيعي.

**رابعا: من حيث التداخل والتباين:** فالعلوم التي تشترك في دراسة موضوع أو موضوعين فإن إحداها يتكفل بالنظر في موضوع الأخر، كما هو الأمر بالنسبة لعلم الهندسة مع علم الموسيقى وعلم العدد مع علم النجوم وعلم الحيل، وعلم الهندسة العملية مع علم الأثقال، وعلم العدد مع علم النجوم وعلم المناظر.

## 3. الثقل الايبستيمولوجي والأنطلوجي للتراتبية الهرمية للعلوم عند الفارابي: نحو إيبيستيمولوجيا نظرية للعلوم في فكر المعلم الثاني

لقد انتهينا الى القول بأن أبو نصر الفارابي يصنف العلوم والمعارف وفق معايير معلومة ومعروفة، وفي حقيقة الأمر فقد وجدنا أن طبيعة هذه المعايير تتخذ صورة طبق الأصل للحقيقة الجوهرية للنسق الفلسفي الخاص بالمعلم الثاني، والذي يحتكم لنظرة فلسفية وجودية تعترف بوجود وحدة تامة للحقيقة: الطبيعية العلمية والفلسفية العقلية معا،

[18] ( الفارابي1991، ص32-37) انظر (الفارابي1931 ، ص53- 54-55-56-57-58-59-60-61-62-63).
[19] (الفارابي1991، ص38-40) انظر كذلك (الفارابي1931 ، ص64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77.

إذ لا وجود في نظره لحقيقتان في موضوع واحد، بل هنالك حقيقة واحدة سواء كانت فلسفية قال بها أفلاطون أو أرسطو، أو دينية مصدرها الوحي، إن مجرد الانطلاق من خلال هذا القول يضعنا أمام ضرورة إعتبار التراتبية الهرمية للعلوم عنده ذات ثقل إبيبستيمولوجي وأنطولوجي، لأنها تحتكم لرؤيا فلسفية ينظر من خلالها فيلسوفنا إلى الموجودات على أنها : إما موجودات روحية، وإما موجودات مادية، وهذه الموجودات معا مرتبة على نحو نظري من الله نحو العقول التسعة المحركة للأجسام السماوية، ثم أخيرا نحو الموجودات المادية والتي هي أخس من الروحية.

وبالتالي حين ما يتعلق الأمر بالحديث عن الثقل الابيبستيمولوجي والأنطولوجي لهذه التراتبية، فالأمر يتعلق إذا بالنظر إلى هذه العلوم على أنها تعبر بشكل واضح عن منزلة الموجودات التي تدرسها. ولهذا السبب لا بد أن نطرح الأسئلة التالية: ماذا نقصد بالثقل الإبيبستيمولوجي والأنطولوجي للتراتبية الهرمية للعلوم عند الفارابي؟ وهل ترتبط فعلا إن بشكل صريح أو ضمني هذه التراتبية بنظرية الموجودات عند المعلم الثاني، بشكل يسمح لنا بالقول بوجود إبيبستيمولوجية نظرية للعلوم في فكر فيلسوفنا المسلم؟ وهل الإعتراف بوجود هذا النمط الابيبستيمولوجي السابق لأوانه في فلسفة الفارابي فيه إخراج لهذه الفلسفة عن سياقها الاجتماعي والتاريخي والثقافي التي نشأت في حضنه؟ أم أن فيه نوع من الاعتراف بوجود إبداع غير منقطع النظير لدى ابو نصر في هذا الموضع بالذات؟.

لقد قدم أبو نصر الفارابي في كتابه إحصاء العلوم تصنيفا معرفيا لمختلف العلوم والمعارف التي إهتم بها من داخل نسقه الفلسفي والعلمي برمته، والذي يحتكم إلى نظرة فلسفية تقسم الموجودات إلى موجودات روحية ومادية، معطيا بذلك لهذا التصنيف بعدا أنطولوجي وإبيبستيمولوجي، وممهدا الطريق لنشوء الينابيع الأولى لابيبستمولوجية العلوم العربية، الأمر الذي بوأه مكانة الرائد البعيد لابيبستيمولوجية في الفكر العربي خلال الفترة الوسيطية كما يقول ذلك الباحث سعيد الجابلي، ويتجلى ذلك بوضوح من خلال التمايز الابيبستيمولوجي الذي يقيمه الفارابي بين العلوم النظرية والعلوم العملية من جهة التعليم، لأن الأولى مقياسها هو الخطأ والحقيقة، والبحث عن إمكانية الوصول إلى الحقيقة، في حين أن الثانية مقياسها يتحدد لتحقيق الخير ونشدانه[20]، وبالتالي إن العلوم التي تكون غايتها تدبير أفعال الانسان بما هو إنسان تستمد مصدرها من العلوم النظرية، لأن النظر يمهد الطريق للعمل على تحقيق الخير للفرد والجماعة.

ولكن هذا التمايز القائم بين العلوم النظرية والعلوم العملية عند الفارابي، لا يكرس وجود أفضلية علمية ولا أنطولوجية اللهم إذا ما كانت أفضلية من الناحية الابيبستيمولوجية لا غير، لأن معرفة حياة الانسان وأفعاله وتصرفاته قائمة بالذات على معرفة المبدأ الأول، أي الله الذي منح للوجود ماهيته وحقيقته، وبالتالي إن التراتبية الهرمية للعلوم والتي تعترف بوجود علاقة نازلة من العلوم النظرية إلى العلوم العملية، مقيمة بذلك تمايز إبيبستيمولوجي بين هذه العلوم، فهذه التراتبية ليس لها دلالة تقنية وميكانيكية لكي يكون وجود العلوم العملية متوقف على وجود العلوم النظرية، إنما لها دلالة أخلاقية إبيبستيمولوجية، لأن مقياس هذه العلوم ليست الإنتاجية، إنما المعرفة من أجل المعرفة.

لهذا السبب فقد أخضعت العلوم عند الفارابي إلى تراتب إبيبستيمولوجي،: " فإذا أراد الإنسان أن يتعلم علما من العلوم وينظر في علم على ماذا يقدم وفي ماذا ينظر وأي شيء سيفيد في نظره، وما عناء ذلك وأي فضيلة تنال به ليكون إقدامه على ما يقدم

[20] الجابلي سعيد :الفارابي مقالة في إحصاء العلوم والصناعات: من أجل إبيبستيمولوجية عربية هادفة، مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، 4 أكتوبر2018، www.mominoun.com.

عليه من العلوم على معرفة وبصيرة لا على عمى وغرر، وبهذا الكتاب (إحصاء العلوم) يقدر الانسان على أن يقايس بين العلوم، فيعلم أيها أفضل وأيها أنفع وأيها أتقن وأوثق، وأيها أوهن وأضعف[21].

ونفهم من هذا القول إذا بأن التراتبية الهرمية للعلوم عند المعلم الثاني، تحتكم لمعايير إما أنطولوجية أو تعليمية بيداغوجية أو إبيبستيمولوجية بحسب درجة يقينيتها، وبحسب منفعتها وإنتاجياتها، إذ تناسب هذه المعايير طبيعة الموضوعات التي تدرسها هذه العلوم، والتي تتناسب بدورها مع مختلف الموجودات التي يختص كل علم بالنظر فيها.

و إذا ما تأملنا نظرية أبو نصر في الموجودات وجدناه يقول بأن : الموجودات على ضربين: أحدهما إذا أعتبر ذاته لم يجد وجوده ويسمى ممكنا الوجود، والثاني إذا أعتبر ذاته وجب وجوده ويسمى واجب الوجود، فبالنسبة لواجب الوجود (الله) فهو الذي متى فرض غير موجود لزم عنه محال، ولا علة لوجوده، ولا يجوز كون وجوده لغيره، وهو السبب الأول لوجود الأشياء... وعن واجب الوجود فاض المبدع الأول الذي هو العقل الأول، فهو ممكن الوجود بذاته واجب الوجود بالأول أي بواجب الوجود، عن العقل الأول فاض العقل الثاني، وهو بدوره واجب الوجود بالأول ممكن الوجود بذاته[22]. ثم بعد ذلك تستمر عملية الفيض هاته فيفيض عن العقل الثاني عقل ثالث ثم رابع ثم خامس ثم سادس ثم سابع ثم ثامن ثم تاسع، وهو العقل الفعال، الذي يربط العالم السماوي بالعالم الأرضي، وبعده تبدأ الموجودات المادية في الظهور والكائنات الحية في التكون.

وكما هو ملاحظ أن هذه العلوم تدرس موجود ما من الموجودات: فالعلوم النظرية والتي غايتها في حسب تعبير أرسطو طلب المعرفة من أجل المعرفة، فهي تتناول الوجود من ثلاث جهات: من حيث هو وجود بإطلاق، وهو العلم الإلهي، أو الفلسفة الأولى، والتي تنظر في واجب الوجود أي الله. ومن حيث هو مقدار وعدد وهو العلم الرياضي، والموجودات التي يدرسها العلم الرياضي هي موجودات مجردة عن المادة، ومن حيث هو أخيرا متحرك ومحسوس، وهو العلم الطبيعي، منها علم النبات والحيوان والنفس، والموجودات التي يدرسها العلم الطبيعي هي الموجودات المادية، أما باقي العلوم الأخرى ونقصد بذلك العلوم العملية أي الأخلاق والسياسة والاقتصاد، ثم العلوم الانشائية أي الشعر والخطابة والجدل، فهي كلها تدرس الموجودات المادية. وبالتالي فالتمايز الابيبستيمولوجي القائم ما بين العلوم النظرية والعلوم العملية يرتبط بالأساس حول طبيعة علاقة الموجودات الروحية والمادية في ما بينها. وبالأخص علاقة واجب الوجود بباقي الموجودات، وهي علاقة تناسب. بمعنى أنها علاقة فيض وتعقل، وهذا ما يؤكده لنا الفارابي بقوله: "ولكل موجود من وجوده قسم ومرتبة مفردة، ووجود الأشياء عنه لا عن جهة قصد منه يشبه قصودنا، ولا يكون له قصد الأشياء، ولا صدرت الأشياء عنه على سبيل الطبع من دون أن يكون له معرفة ورضاء بصدورها وحصولها، وإنما ظهرت الأشياء عنه لكونه عالما بذاته... فإذن علمه علة لوجود الشيء الذي يعلمه"[23].

اذا يسعفنا ذلك في القول بأن هذه التراتبية عند المعلم الثاني، ترتبط بالفعل بنظرية الموجودات، والتي تعترف بوجود علاقة تناسب وتعقل وفيض ما بين واجب الوجود وباقي الموجودات الأخرى، وهي نفس العلاقة التي تفسر مدى التمايز الابيبستيمولوجي الذي يقيمه الفارابي ما بين العلوم النظرية والعلوم العملية، وقد سمح لنا ذلك بالقول بأن فيلسوفنا يعطي لهذه التراتبية بعدا أنطولوجيا وإبيبستيمولوجيا ممهدا بذلك الطريق لنشوء إبيبستيميولوجية العلوم العربية.

---

[21] ( الفارابي1991، ص7)
[22] (أبو نصر الفارابي1910، ص4-5،7)
[23] (نفس المرجع، ص6)

لكن ما إن ننتبه إلى الحمولة التاريخية لمفهوم إبيبستيمولوجية العلوم، والتي يقترن وجودها بالقرن 19 في أوربا الحديثة، حتى نعترف بأن ذلك القول –أي القول بأن الفارابي هو الرائد البعيد لابيبيستيمولوجية العلوم في الفكر العربي خلال العصر الوسيط، فيه نوع من إخراج لفلسفة المعلم الثاني، ونسقه العلمي عن سياقه التاريخي والاجتماعي والثقافي الذي نشأ فيه.

لكن هذا لا يمنع من تقديم قراءة جريئة للأبعاد الايبيستيمولوجية والأنطولوجية التي يعطيها الفارابي للعلوم متجاوزا بذلك روح عصره العلمية والفلسفية، وبالتالي إن مجهوداته لتقديم تصنيف وإحصاء إبيبستيمولوجي لمختلف العلوم والمعارف تعتبر حقا مقدمة من أجل إحداث إبيبستيمولوجية عربية للعلوم، وسوف تتضح لنا ملامح هذه الايبيستيمولوجية حينما نأخذ نموذج العلم المدني والإنساني ومكانته في بناء المدينة الفاضلة وهذا ما سوف نتناوله في ما سوف يأتي.

## 4. إشكالية تصنيف العلوم وعلاقتها بالمدينة الفاضلة عند الفارابي

حين يتعلق الأمر بالحديث عن الوجه الإبداعي في فلسفة المعلم الثاني، فهناك اتفاق شبه تام بين العديد من الباحثين والمتخصصين في دراسة فلسفة أبو نصر الفارابي، على أن الجزء الرئيسي والمحوري في فلسفته وأكثر فروعها أصالة هو سياسته[24]، ومنه سوف نضطر إلى إعادة قراءة الفكر السياسي عند الفارابي والعمل على قلب الرؤية التي كان ينظر من خلالها الى فلسفة عند المعلم الثاني، حيث كانت تؤول إلى أجزاء مبعثرة تعتبر الفلسفة المدنية تابعة لباقي الفروع الأخرى، ناتجة عما تقوله الإلهيات والطبيعيات والمنطقيات[25].

وبالتالي كمحاولة منا للوقوف على مواضع الجدة والإبداع في فلسفة المعلم الثاني سوف نضطر للحديث عن فلسفته المدنية وبالأخص عن المدينة الفاضلة، ويأتي هذا الاهتمام في سياق محاولة التصدي للعديد من الآراء والتي كانت تقول بأن الفلسفة المدنية عند فيلسوفنا هي نتيجة ليمتافزيقاه[26]، مشرين بذلك إلى التأثير غير المباشر لميتافزيقا أرسطو وأفلاطون معا في تشكيل البنية العامة للمدينة الفاضلة عند فيلسوفنا، ولا سيما تلك التي تقول على لسان جميل صليبا بأن : رأي الفارابي في المدينة الفاضلة ناتج عن نظرياته الفلسفية في العقول السماوية وصدور الموجودات عن الخالق، وعلاقة الأكوان بعضها ببعض.[27] وهي النظرية التي أخذها ابو نصر عن أسلافه ومعلميه، لا سيما أفلاطون وأرسطو، وكل من يقول بمثل ذلك إنما يكون هدفه نفي كل أصالة عن الفلسفة الإسلامية بصفة عامة وفلسفة المعلم الثاني بصفة خاصة.

أما نحن هنا فإننا سوف نتجه إلى إبراز المعالم الكبرى للوجه الإبداعي في فلسفة المعلم الثاني، وذلك بالانتباه إلى الدور الذي تلعبه مختلف العلوم والمعارف التي صنفها في تشكيل البنية الأساسية للمدينة الفاضلة، ومنه لا بد أن نطرح الأسئلة التالية:

هل تعتبر فعلا الفلسفة المدنية عند الفارابي نتيجة لما تقوله الالهيات والطبيعيات والمنطقيات؟ وهل يمكن القبول بالرأي القائل بأن رأي المعلم الثاني في المدينة الفاضلة ناتج عن نظرياته الفلسفية في العقول السماوية وصدور الموجودات عن الخالق وعلاقة الأكوان بعضها ببعض الذات أصل يوناني صرف؟ أم أن الطابع الواقعي والسياق الاجتماعي والتاريخي الذي دعى الفارابي إلى تصور المدينة الفاضلة بهذا الشكل، يجعلنا نرفض هذا القول جملة وتفصيلا، ونعتبر تصوره للمدينة الفاضلة وجه من أوجه الإبداع في فلسفته المدنية؟ وهل يدعونا هذا الأمر إلى تبني الفكرة القائلة بأن استثمار فيلسوفنا لمختلف العلوم

[24] (Laust 1965,p159)
[25] (بنعبدالعالي 1979، ص16-17)
[26] (بنعبدالعالي 1979، ص17)
[27] (صيليبا 1951، ص61)

والمعارف التي صنفها، في تشكيل البنية الأساسية لهذه للمدينة، دليل على ابداع غير منقطع النظير لفليسوفننا في هذا الموضع بالذات؟

يتناول الفارابي في كتابه آراء أهل المدينة الفاضلة في فصل تحت عنوان: القول في إحتياج الإنسان إلى الاجتماع والتعاون: قضية الاجتماع وأنواع المجتمعات فيقول: أن كل واحد من الناس مفطور على أنه محتاج في قوامه في أن يبلغ أفضل كمال و أنه إلى أشياء كثيرة لا يمكنه أن يقوم بها كلها هو وحده، بل يحتاج إلى قوم يقوم له كل واحد منهم بشيء، مما يحتاج إليه... فلذلك لا يمكن أن يكون الإنسان ينال الكمال الذي لأجله جعلت له الفطرة الطبيعية إلى الإجتماعات جماعة كثيرة متعاونين يقوم كل واحد ببعض ما يحتاج إليه في قوامه فيجتمع، مما يقوم به جملة الجماعة لكل واحد جميع ما يحتاج إليه في قوامه وفي أن يبلغ الكمال[28].

ونفهم من هذا القول إذن بأنه لا يمكن أن نتصور وجود لأي حياة للإنسان إلا داخل المدينة، ولكن الإجتماع عند فيلسوفنا وسيلة لبلوغ الكمال الذي به تكون السعادة الدنيا في الحياة الأولى والسعادة القصوى في الحياة الأخرة، والكمالات ليس يمكن أن يبلغها الإنسان وحده بإنفراده دون معاونة أناس كثيرين له[29]. والاجتماعات الإنسانية عند الفارابي فمنها الكاملة (وهي المدينة الفاضلة) و منها غير الكاملة، والكاملة ثلاث، عظمى، ووسطى، وصغرى، العظمى هي جماعة أمم كثيرة تجتمع وتتعاون وهي اجتماعات الجماعة كلها في المعمورة، في حين أن الوسطى هي اجتماع أمة في جزء من المعمورة، أما الصغرى فهي اجتماع أهل المدينة في جزء من مسكن أمة، وذلك خلاف للإجتماعات غير الكاملة والتي هي اجتماعات في القرى والمحال والسكك والبيوت، وهذه منها ما هو أنقص جدا وهو الاجتماع المنزلي، وهو جزء الإجتماع في السكة، والإجتماع في السكة هو جزء الإجتماع في المحلة، وهذا الإجتماع هو جزء الإجتماع المدني، والإجتماعات في المحال والإجتماعات في القرى كلتاهما لأجل المدينة غير أن الفرق بينهما أن المحال أجزاء للمدينة والقرى خادمة للمدينة والجماعة المدينة هي جزء بأكمله، والأمة تنقسم مدنا، والجماعة الإنسانية الكاملة على الاطلاق تنقسم أمما[30].

وبما أن المدن عند فيلسوفنا تتفاضل وتتميز تبعا لقدرتها على تحقيق السعادة، لأن الغاية القصوى في نظره هي التعاون على نيل السعادة، فإن خير المدن وأفضلها في المدينة التي يقصد بالإجتماع فيها التعاون على الأشياء التي تنال بها السعادة، وهي المدينة الفاضلة أما الأمة التي تتعاون مدنهما كلها على ما تنال به السعادة فهي الأمة الفاضلة[31]، لهذا السبب سوف نعرض هنا لرأي وتصور أبو نصر في المدينة الفاضلة. بدءا بالقول بأن أهم ما يميز المدينة الفاضلة عنده، هما شيئين طبيعيين هما: الخلق الطبيعية والشيم الطبيعية، وهو اللسان أي اللغة[32]. بالنسبة للخلق أو الفطرة، فالمدينة الفاضلة هي التي تكون الرئاسة فيهما رئاسة فاضلة، وهنا نجد المعلم الثاني يقول: رئيس المدينة الفاضلة ليس يمكن أن يكون أي إنسان اتفق، لأن الرئاسة إنما تكون بشيئين أحدهما أن يكون بالفطرة والطبع معدا لهما، والثاني بالملكة والهيئة الإرادية[33]. فرئيس المدينة الفاضلة في نظر الفارابي

---

[28] ( الفارابي 1968، ص77-78)
[29] (الفاخوري ، الجر 1975، ص 140-141)
[30] المرجع نفسه، ص 142.
[31] (نفس المرجع، ص143)
[32] (الفاخوري ، الجر 1975، ص142)
[33] (الفارابي1968، ص82)

هو وحده معدا للرئاسة، لأن نفسه إذا اتصلت بالعقل الفعال وإنما يبلغ ذلك بأن يحصل له أولا العقل المنفعل، ثم أن يحصل له بعد ذلك العقل الذي يسمى مستفادا، فبحصول المستفاد يكون الاتصال بالعقل الفعال[34].

وبما أن العقل الفعال عند الفارابي هو الواسطة ما بين واجب الوجود والموجودات الأخرى فإن الرئيس الذي تتصل نفسه بالعقل الفعال هو المؤهل لرئاسة المدينة الفاضلة، لأنه عن طريق العقل الفعال يتلقى هذا الرئيس المعرفة عن طريق الوحي، فالعقل في نظر فيلسوفنا فائض عن وجود السبب الأول، لذلك فقد يمكن أن يقال أن السبب الأول هو الموحي إلى هذا الإنسان بتوسط العقل الفعال[35]، ولكن ذلك لا يعني بأي حال من الأحوال بأن رأي أبو نصر في المدينة الفاضلة ناتج عن نظرياته الفلسفية في العقول السماوية وصدور الموجودات عن الخالق، وعلاقة الأكوان بعضها ببعض، كما يعتقد ذلك جميل صليبا[36]،لأن هذه نظرية لا تعترف بالوحي كمصدر للمعرفة التي يتلقاها هذا الرئيس من اجل رئاسة المدينة الفاضلة

لهذا السبب وتفاديا للوقوع في سوء الفهم حول الرئيس المؤهل لرئاسة المدينة الفاضلة، فقد حدد الفارابي مجموعة الخصال والشروط التي يجب توفرها في هذا الرئيس وهي اثنى عشر خصلة نجملها في ما يلي:

- أن يكون تام الأعضاء[37].
- أن يكون بالطبع جيد الفهم والتصور لكل ما يقال له[38].
- أن يكون جيد الحفظ لما يفهمه ولما يراه ولما يسمعه ولما يدركه[39].
- ثم أن يكون جيد الفطنة، ذكيا إذا رأي الشيء بأدنى دليل فطن له على الجهة التي دل عليها الدليل.[40]
- ثم أن يكون حسن العبارة، يواتيه لسانه على إبانة كل ما يضمره إبانة تامة.[41]
- ثم أن يكون محبا للتعليم والاستفادة، منقادا له، سهل القبول، لا يؤلمه تعب التعليم، ولا يؤذيه الكد الذي ينال منه.[42]
- ثم أن يكون غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح، متجنبا بالطبع للعب مبغضا للذات الكائنة عن هذه.[43]
- ثم أن يكون محبا للصدق وأهله، مبغضا للكذب وأهله[44]
- ثم أن يكون كبير النفس محبا للكرامة.[45]
- ثم أن يكون الدرهم والدينار وسائر أعراض الدنيا هيئة عنده.[46]
- ثم أن يكون بالطبع محبا للعدل وأهله، ومبغضا للجور والظلم وأهلهما.[47]

---

34 (الفارابي 1964، ص49)
35 (الفارابي 1964،ص 50)
36 (صليبا1951، ص61)
37 (الفارابي 2017، ص 75-76)
38( المرجع نفسه)
39 (المرجع نفسه)
40 (المرجع نفسه)
41 (المرجع نفسه)
42 (المرجع نفسه)
43 (المرجع نفسه)
44 (الفارابي2017، ص76)
45 ( المرجع نفسه)
46 (المرجع نفسه)

- ثم أن يكون قوي العزيمة على الشيء، الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل.[48]

وإن المتأمل في هذه الخصال، يجدها موجودة بالفعل في فطرة المسمى رئيس المدينة، والبعض الآخر يتطلب التدرب والاستمرار في طلب المعرفة، إذ ليس في فطرة كل إنسان أن يعلم من تلقاء نفسه (مثلا) السعادة ولا الأشياء التي ينبغي أن يعلمها بل يحتاج في ذلك إلى معلم مرشد[49] ،وليس يقدر على ذلك إلا رئيس هو المعلم والمرشد والمدبر[50] ،وهذا ما يعني أن نظرة الفارابي لرئيس المدينة توافق تصنيفه للعلوم والمعارف، فحنكة رئيس المدينة في العلوم وبراعته في الفنون ولا سيما تلك العلوم الأقدر على العمل مثل الأخلاق والسياسة أي الفلسفة المدنية، مثل ذلك فن الحرب[51]،تأهله لرئاسة هذه المدينة احسن وجه.

وهذا ما يعني بالأساس بأن استثمار فيلسوفنا لمختلف العلوم و المعارف التي صنفها ولا سيما العلوم العملية في تقديم صورة معقولة عن البنية الأساسية للمدينة الفاضلة، دليل على جدة وإبداع المعلم الثاني فلسفته المدنية، وبالتالي سيكون هذا الاستثمار ذريعة لنا لنزع البساط من تحت كل الآراء التي تحاول أن تجز وتقحم الفارابي ضمن ذلك الصراع الفكري الذي كان يدور بين الحنابلة والشيعة، وذلك بربط المعلم الثاني بالمذهب الشيعي، وبالضبط بحركة الاسماعلية، فهذا الأستاذ لاوست يذهب إلى القول بأن: "الخصال التي يشترط الفارابي وجودها في رئيس المدينة الفاضلة، هي تلك التي يشترط التشيع توفرها في أئمته، وخصوصا في الإمام علي، إمام الأئمة واحد صحابة الرسول وخليفته الشرعي، ثم أن رئيس المدينة يمكنه أن يستنير باتحاده بالعقل الفعال، وهكذا ليس هناك إختلاف في الطبيعة بين النبي والامام اللذين ينهلان من نفس النبع ويستمدان منه القوة التي من شأنها أن تساعدهما في مهمتهما، فالعناية الإلهية هي دوما في عونهما معا مثل ما هو لدى الشيعة.[52]

إن مثل هذا القول المبني على مجرد قراءات شخصية ومصالح إديولوجية، لا يصمد أمام النقد ولو برهة من الزمن، لأننا لا نجد في المدينة الفاضلة عند الفارابي بحسب تعبير د. محمد الجابري، لا تصريحا ولا تلميحا، لأي أثر للوصية والعصمة والتقية، ولا أي شيء عن تعظيم وإجلال سلالة النبي، وبالجملة فلم يكن الفارابي يعبر عن أي فرقة من الفرق المذهبية والكلامية في الإسلام.[53] ولعل ما يزيد من توضيح تلك الفكرة بصدد استثماره لمختلف العلوم و المعارف لإبداع تصور جديد ومعقول للمدينة الفاضلة، هو الدور الذي يعطيه لعلم الكلام في الحياة السياسية للإنسان فضلا عن الدور الذي تلعبه الخطابة والجدل معا فى تصحيح آراء الملة عند المدنيين، إذ نجده يقول: "الكلام (ويقصد بذلك علم الكلام) نسبته إلى الفلسفة على أنها بوجه ما خادمة لها أيضا بتوسط الملة إذا كانت إنما تنص وتلتمس تصحيح ما قد صحح أول في الفلسفة بالبراهين بما هو مشهور في بادئ الرأي عند الجميع[54]،في حين أن" الجدل والخطابة عظيما الغناء في أي تصحح بهما آراء الملة عند المدنيين"[55] وهذا ما يعني بأن آراء المدينة الفاضلة آراء موحدة، في حين أن آراء المدن الجاهلة والضالة،

---

47 (المرجع نفسه)
48 (الفارابي2017، ص76)
49 (الفارابي1964، ص77)
50 (الفاخوري و الجر 1975، ص146)
51 (نفس المرجع، ص148)
52 ( Laust, 1965, p420)
53 (د. عابد الجابري1976، ص40)
54 (الفارابي 1970، ص132)
55 (الفارابي 1968، ص48)

إنما تحدث متى كانت الملة مبنية على بعض الآراء الفاسدة[56]،والفلسفة (والمقصود بذلك الفلسفة المدنية)، وحدها هي بإمكانها أن تقضي على الخلافات الفكرية، فالأشياء المشتركة إذا كانت معلومة براهينها، لم يكن أن يكون فيها موضع عناد بقول أصلا، لا على جهة المغالطة ولا عند من يسوء فهمه لها[57].

في مقابل ذلك لا يعترف الفارابي بأي دور للسفسطة وحتى للطرق الجدلية في الآراء التي تمكنت في النفوس عن الملة يزيل تمكنها ويوقع فيها شكوكا ويجعلها بمنزلة ما لم يصح بعد وينتظر صحتها أو يتحير فيها حتى يظن أنها لا تصح هي ولا ضدها لذا صار حال واضعي النواميس ينهون عن الجدل والسفسطة ويمنعون منها أشد المنع.[58] وفي هذا السياق يقول نجده يقول مؤكدا على الدور الجوهري الذي تلعبه مختلف العلوم التي صنفها في ترتيب أجزاء المدينة، بأن تدرج أهل المدينة يرجع بالدرجة الأولى إلى تدرجهم في قدراتهم العقلية واستخدام تلك القدرات، فمن يقدر على التعقل والتخيل أقوى ممن لا يستطيع استنباط الأمور وتعقلها إذا هو تخيلها، ومن يتقن التخيل أقوى ممن لا يستطيع إلأ اتباع ما رسم له واحتداءه في أمور أخرى، وأدنى هؤلاء جميعا من ينقاد انقياد أعمى للوصايا التي يتلقاها من أعلى... أن الانسان إذا كان يعمل عملا ليبلغ غاية ما فكان يستعمل شيئا ما هو غاية لفعل يتولده إنسان آخر، فإن الأول رئيس ومقدم على الثاني في المرتبة[59]،فالناس في نظر الفارابي يتقاضون بالطبع في المراتب بحسب تفاضل مراتب أجناس الصنائع والعلوم التي أعدوا بالطبع نحوها[60] .

لكن لما بالغ فيلسوفنا في التأكيد على الدور الذي تلعبه المعرفة العقلية في تدرج أهل المدينة، واعتبار من يتقن التخيل ويقدر على التعقل يكون رئيس على من لا يقدر على ذلك، فقد قيل بأن هذه الفكرة مستوحاة لدى المعلم الثاني من عند أفلاطون، لأن الولاة الحكماء الفلاسفة عند أفلاطون يملكون المعرفة الحقة السامية الواضحة للخير والوجود فهم لهذا قديرون وأكفاء[61].

وربما كان ذلك مقدمة للقول على لسان الكثير من المستشرقين في مقدمتهم روزنتال: بأن كتاب آراء أهل المدينة الفاضلة في جزءه السياسي معتمدا على جمهورية أفلاطون وبنسبة أقل على الأخلاق إلى نيقوماخوس لأرسطو وبنيته العليا، لاهوتية وميتافيزيقية تستوحي من تيماوس لأفلاطون وأثولوجيا المنسوب لأرسطو.[62] وبالتالي يكون ذلك ذريعة للقول بأن المدينة الفاضلة عند فيلسوفنا ماهي إلا صورة طبق الأصل للجمهورية لدى أفلاطون.[63] بل أكثر من ذلك يؤكد روزنتال على أن لفظ المدينة عند الفارابي يقابل بجهة ما polis عند الإغريق.[64]

وكمحاولة منا للرد على هذا القول نلاحظ أن الفارابي يستخدم في ثنايا كتبه السياسية، مفهوم الأمة، والأمة عنده لا تحمل بشكل مسبق معنى ديني ولا معنى فلسفي، إذ علينا ألا نعمل على إرجاع فكرة الأمة (عند الفارابي) لا إلى معناها الديني الإسلامي ولا إلى معناها المأخوذ عن الفكر اليوناني[65]،لأن ذلك من محصلات القراءات الأيديولوجية لا غير،

---

[56] ( الفارابي 1968.ص151)
[57] (المرجع نفسه، ص144)
[58] (الفارابي 1970 .ص156)
[59] (الفارابي 1971، ص68)
[60] (الفارابي 1964،ص77)
[61] (بنعبد العالي1979، ص75)
[62] (Resenthal 1962, p125)
[63] بنعبد العالي1979، ص53
[64] ( Resenthal 1962,p126)
[65] (ناصر أبريل 1976)

وبالتالي فمن الخطأ الإدعاء بأن فيلسوفنا تحدث عن المدينة لا عن الأمة أو الدولة تحت تأثير الفكر اليوناني ونظام المدن اليونانية، فالمدينة في تصور الفارابي هي الإجتماع المتمدن، الإجتماع الذي يربط الناس بروابط اجتماعية وفكرية معينة، والمهم بالنسبة إليه هو نوع هذه الروابط لا غير[66].

و في نفس هذا السياق نتابع حديثنا عن المحاولة التي كنا قد قطعنا أشواطا في إنجازها والمتعلقة بالإنتباه إلى الدور الذي تلعبه مختلف العلوم والمعارف التي صنفها المعلم الثاني في تشكيل البنية الأساسية للمدينة الفاضلة، سوف نشير هذه المرة إلى الحديث الدور الذي تلعبه الأخلاق وخاصة نظرية العدالة في جعل المدينة الفاضلة منسجمة الأجزاء متفاضلة في المراتب الإجتماعية التي يحضى بها كل الأفراد، وفي هذا الصدد يرى فيلسوفنا ": أن أجزاء المدينة ومراتب أجزائها يأتلف بعضها مع بعض ويرتبط بالمحبة وتتماسك وتبقى محفوظة بالعدل وافاعيل العدل" اذ ان المحبة "في هذه المدينة تكون أول لأجل الاشتراك في الفضيلة ويلتئم ذلك بالإشتراك في الآراء والأفعال (...)، فإذا اتفقت آراء أهل المدينة في هذه الأشياء ثم كمل ذلك بالأفعال التي ينال بها السعادة بعضهم مع بعض يتبع ذلك محبة بعضهم لبعض ضرورة "[67]، اذ لا يمكن أن تكون العدالة في مدينة المراتب إلا عدالة انسجام ذلك لأن "العدل أولا يكون في قسمة الخيرات المشتركة التي لأهل المدينة على جميعهم (...) فإن لكل واحد من أهل المدينة قسما من هذه الخيرات مساويا لستئهاله فينقصه عن ذلك وزيادته جور. "[68]

قد يوحي بأن العدالة عند الفارابي هي عدالة انسجام بما في ذلك تأكيدا لتأثير الواضح لأفلاطون وفكرته عن عدالة الإنسجام على المدينة الفاضلة لدى المعلم الثاني، ولكن في حقيقة الأمر ذلك بعيد كل البعد عن الصواب، لأن الإنسجام الحاصل بين الناس داخل المدينة لديه يتعلق بالخيرات، لا بالأعمال والوظائف التي رأى فيها أفلاطون أن تكون منسجمة في ما بينها، طبقا للطبيعة التي أهلتهم لهذا العمل آو ذاك.

أما إذا ما انتبهنا إلى الدور الذي يعطيه الفارابي للملة التابعة للفلسفة في تشكيل البنية الجوهرية للمدينة الفاضلة لديه، فسوف نهتدي إلى القول بأن تأكيده على المكانة التي يتبوؤها الملك الفيلسوف والنبي داخل المدينة الفاضلة، هو علامة على إبداع غير منقطع النظير من طرفه في هذا الموضع بالذات، وهذا ما يسعى فيلسوفنا إلى تأكيده حين ينطلق من نفي وجود أي اختلاف ما بين الفيلسوف الذي يريده أن يحكم المدينة الفاضلة و نبي الأمة وواضع نواميسها، لأنه لا فرق بين مدينة الله وهذه المدينة، إذ فضلا عن وجود "ملة غير فاضلة أو ملة ضلالة تابعة لفلسفة قديمة مظنونة أو مموة" . هناك وجود "لملة فاضلة وهي الشبيهة بالفلسفة، وكما الفلسفة منها نظرية ومنها عملية ...كذلك الملة ...فإذن الجزءان اللذان هما تلتئم الملة تحت الفلسفة... وإذا كان العلم الذي يشمل على الكليات هو الذي يعطي أسباب الجزئيات التي تحته، فالجزء العملي من الفلسفة إذن هو الذي يعطي أسباب الشرائط التي يقدر بها الأفعال لأجل أي شيء... وإذا كان علم الشيء هو العلم البرهاني، فهذا الجزء من الفلسفة هو الذي يعطي برهان الأفعال المقدرة التي في الملة الفاضلة، فإذن المهنة الملكية التي عنها تلتئم الملة الفاضلة هي تحت الفلسفة .[69]

وبالتالي نلاحظ أن الفارابي يجعل مكانة الملة الفاضلة في بناء المدينة الفاضلة، مشروط بمدى ارتباطها بالفلسفة وليست أي فلسفة بل الفلسفة الحقيقية وبالأخص الجزء العملي منها، لأن ما يجعل الملة فاضلة في نظر فيلسوفنا هو مدى استنادها إلى

---

[66] (عابد الجابري1976،ص46)
[67] ( الفارابي1971. ص70-71)
[68] ( الفارابي1971 .،ص71)
[69] ( الفارابي1968.،ص46_47)

فلسفة يقينية، وقيامها على علم برهاني، وبالتالي ما في الملة حسب المعلم الثاني ما هو إلا مثالات لما في الفلسفة "فالملة الفاضلة (هنا) ليست إنما هي للفلاسفة أو لمن منزلة أن يفهم ما يخاطب به عن طريق الفلسفة فقط[70]" . إذ أن الملة على جهتين (فاضلة وفاسدة معا)، إنما تحدث بعد الفلسفة، أما بعد الفلسفة اليقينية التي هي في الحقيقة وأما بعد الفلسفة المنظوية التي يظن بها أنها فلسفة من غير أن تكون فلسفة في الحقيقة"[71] . وهذا ما يعني بالأساس أن وظيفة الملة عند الفارابي ليست وظيفة معرفية، إذ لا تقاس الملة عنده بما تحمله من حقائق، بل إن قيمتها توجد في وظيفتها المدينة والدور السياسي الذي تناط به داخل المدينة من جمع للشتات وتوحيد للآراء[72]. فمهمة الملة عند المعلم الثاني هي أن تخاطب الجمهور وتجعله يدرك عن طريق التخييل والاقناع ما يدركه الحكيم عن طريق التصور والادراك العقلي... وبما أن الملة لا تعود إلى ما تمليه من حقائق بل الى الدور الإجتماعي الذي تقوم به ،امكن تعديلها بما تمليه الطرق البرهانية وما يقتضيه العقل السليم .[73]

بل أكثر من ذلك ينحو الكثير من الباحثين والمتخصصين في دراسة المدينة الفاضلة عند الفارابي، إلى القول بأن المكانة التي يبوؤها فيلسوفنا للنبي داخل هذه المدينة تجعل منه المبشر بظهور نظرية النبوءة في الفكر السياسي الاجتماعي الإسلامي آنذاك، ولكن رغم ذلك بقي فيلسوفنا مشدود إلى نظرية الولاة الفلاسفة والحكماء على هذه المدينة، مخضعا بذلك نظرته للنبي إلى هذه النظرية، لأن النبوة عنده ليست أمرا خارقا للطبيعة، وإنما هي مجرد مساعد للقوى العقلية لكونها متضمنة في أخس درجات هذه القوى[74]، ولكن رغم ذلك لا تقتصر مهمة النبي عند المعلم الثاني على تلقي الوحي، بل أن عليه أن يكون رئيسا للمدينة ومدبرها[75]، لأن تهذيب العامة والتواصل معهم لا يتم عن طريق الفلسفة، والرئيس لا يمكنه أن يخاطبهم بما هو فيلسوف بل بما هو نبي .[76]

وإلا هنا يمكننا أن نخلص إلى القول : بأن تصنيف الفارابي للعلوم و المعارف تابع لترتيب المعارف والقدرات العقلية لديه، فمثلما تتدرج المعارف من الحكمة إلى العلوم الدينية والخطابة والبلاغة والشعر والموسيقى والحساب الطب والتنجيم، فكذلك تتدرج القوى العقلية من التفكير إلى التخيل إلى التعقل والتدبير .

وعلى هذا الأساس كانت أصناف المدينة الفاضلة عند المعلم الثاني تشمل: "الأفاضل وذوو الألسنة والمقدرون والمجاهدون والماليون، فالأفاضل هم الحكماء ودور الألسنة والمقدرون والمجاهدون والماليون، فالأفاضل هم الحكماء والمتعقلون وذوو الآراء في الأمور العظام، ثم حملة الدين وذوو الألسنة وهم الخطباء والبلغاء والشعراء والملحون والكتاب ومن يجري مجراهم وكان في عدادهم، والمقدرون هم الحساب والمهندسون والأطباء والمنجمون ومن يجري مجراهم، والمجاهدون المقاتلة والحفظة ومن يجري مجراهم وعد فيهم، وماليون هم مكتسبوا الأموال في المدينة مثل الفلاحين والرعاة والباعة ومن جرى مجراهم" .[77]

---

[70] (نفس المرجع ،ص47)
[71] (الفارابي1970 .،ص154)
[72] (بنعبد العالي 1979،ص101)
[73] ( نفس المرجع ،ص102)
[74] ( بنعبد العالي1979 ،ص111)
[75] ( Laust1965,p420)
[76] ( نفس المرجع ،ص112)
[77] (الفارابي1971.،ص65-66)

وإن هذا التقابل والتناسب الموجود ما بين تصنيف الفارابي للعلوم وترتيب المعارف والقدرات العقلية لدى الأفراد داخل المدينة يعد وجه من أوجه الجدة و الإبداع في الفلسفة المدنية لدى فيلسوفنا، وهذا ما يسعفنا في القول بأن المعلم الثاني ليس صاحب مدينة فاضلة و ايتوبيا حالمة، لأن" الطوباوية لا تعبر عن أي احتقار للوجود التاريخي للإنسان، بل إنها على العكس من ذلك مجهود يائس للأحداث الحاضرة والماضية، فيسعى إلى أن يرسم خطوط المستقبل"[78]، أو لنقل على الاقل انها مجهود يصدر عن فهم عميق لأحداث الحاضر .

إن رأي أبو نصر الفارابي في المدينة الفاضلة هو ترجمة للعديد من الظروف الاجتماعية والسياسية التي عاش فيها، إذ كان ينطلق فيلسوفنا دائما من أحوال الناس ويعمل على استقصاء أخبارهم والنظر في شؤونهم، وبالتالي سوف نظل عاجزين عن فهم فلسفة المعلم الثاني بصفة عامة (وفلسفته المدنية بصفة خاصة)، ما لم نطرحها في إطار الإشكالية الفكرية العامة التي أملتها الظروف التاريخية للقرن الرابع الهجري في العالم الإسلامي، وما لم نربط تلك الإشكالية بالواقع الحضاري العام الذي نشأت في حضنه.

## 5. خلاصة:

وانطلاقا مما سبق يمكننا أن نشير إلى جملة من الخلاصات و النتائج، والتي لا تعتبر تكرارا لما سبق ذكره، وإنما هي إشارة واضحة للعديد من الحقائق المرتبطة بهذا الموضوع و التي سوف نجملها في مايلي:

- تعتبر إشكالية تصنيف العلوم من الإشكالات الجوهرية التي اهتم بها ابو نصر الفارابي اهتماما بالغا الأثر، حيث لم يسبق لأي باحث أو مفكر نظر في هذه الإشكالية ولم يقف على مجهودات المعلم الثاني في تصنيف العلوم و المعارف.
- يعتبر الفارابي الرائد البعيد لإبستيمولوجية العلوم العربية، لأنه جعل هذا التصنيف في علاقة تناسب مع مختلف القدرات العقلية و العملية التي يضطلع بها كل فرد داخل المدينة الفاضلة.
- لقد انعكست مجهودات الفارابي في استثمار هذه العلوم و المعارف في تشكيل البنية الأساسية للمدينة الفاضلة على فلسفته المدنية، وكنتيجة لذلك فقد اصبحت فلسفته المدنية وجه ابداعي في فلسفته ككل، واصبح رأيه في المدينة الفاضلة مرجعية لكل الباحثين والمفكرين في ما بعد، تناسجت من حوله نظريات وأراء ومواقف مختلفة ومتعددة.
- ساعدنا ذلك في نزع البساط من تحت كل النظريات التي حاولت الزج بفلسفة ابو نصر الفارابي خارج تاريخ الإبداع الفلسفي عبر ارجاع اياه الى رواسب يونانية او هندية.
- لقد توصلنا الى حقيقة مفادها: أنه لايمكن دراسة إشكالية تصنيف العلوم عند الفارابي بعيدا عن الظروف الإجتماعية والسياسية التي نمت في حضنها، الأمر الذي يدعونا إلى القول بأن هذه الإشكالية توجد في علاقة رباط قوية بالمدينة الفاضلة عند المعلم الثاني، و في ذلك تأكيدا على المجهودات الجبارة التي قام بها فيلسوفنا لإمكان تقديم تصنيفا علميا لمختلف العلوم و المعارف ينسجم ويتناسب مع الظروف الاجتماعية والسياسية التي يعيشها الأفراد في واقع اجتماعي عربي اسلامي صرف.

[78] ( Châtelet(F) 1962,p303)

## 6. البيبليوغرافيا:


1. الفارابي ابو نصر (1991) مقالة في إحصاء العلوم مركز الانماء القومي، بيروت لبنان
2. الفارابي ابو نصر (1910) مبادئ الفلسفة القديمة مطبعة المؤيد المكتبة السلفية، القاهرة، مصر .
3. الفارابي ابو نصر (1931 إحصاء العلوم صححه وقدم له عثمان أمين محمد، مطبعة السعادة بمصر.
4. الفارابي ابو نصر (1968) أراء أهل المدينة الفاضلة الطبعة 3 تحقيق د. ألبير نادر، دار المشرق، بيروت.
5. الفارابي ابو نصر (1964) السياسات المدنية الملقب بمبادئ الموجودات المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان .
6. الفارابي ابو نصر (2017) آراء أهل المدينة الفاضلة مؤسسة هنداوي، القاهرة، مصر.
7. الفارابي ابو نصر (1970) الحروف تحقيق محسن مهدي دار المشرق بيروت، لبنان.
8. الفارابي ابو نصر (1968) كتاب الملة ونصوص أخرى الطبعة2 تحقيق محسن مهدي، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان.
9. الفارابي ابو نصر (1971) فصول منتزعة الطبعة2 تحقيق د.فوزي متري نجار، دار المشرق، بيروت،لبنان.
10. ابن رشد (1998) الضروري في السياسة لأفلاطون الطبعة1 نقله إلى العربية أحمد شحلان، تقديم وشرح د. عابد الجابري محمد مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان،
11. ابن رشد (1980) تلخيص الجدل تحقيق محمد سليم سالم الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،مصر.
12. ابن رشد (1958) تلخيص ما بعد الطبيعة تحقيق عثمان أمين مركز تحقيقات كامبيرين، القاهرة،مصر. .
13. ابن رشد (1972) تلخيص السفسطة تحقيق محمد سليم سالم مطبعة دار الكتب، القاهرة،مصر.
14. أفلاطون (2001) فيدون ترجمة الدكتور عزاز قريني دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة،مصر.
15. أفلاطون (1970) جورجياس ترجمة حسن ظاظا، الهيئة المصرية العامة للتأليف، الإسكندرية،مصر.
16. أرسطو (1984) الطبيعة ج1 الطبعة2 ترجمة إسحاق بن حنين، تحقيق عبدالرحمان بدوي، الهيئة العامة المصرية للكتاب،القاهرة، مصر.
17. بنعبد العالي عبد السلام (1979) الفلسفة السياسية عند الفارابي الطبعة1 دار الطليعة، بيروت، لبنان.
18. عويضة كامل محمد محمد (1995) حصاد الفكر الفلسفي اليوناني الطبعة1 دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
19. عطيتو عباس عربي (1992) ملامح الفكر الفلسفي دار المعرفة الجامعية، بيروت لبنان.
20. بدوي عبد الرحمان (1980) أفلاطون في الاسلام طبعة2 دار الأندلس للطباعة والنشر.
21. كرم يوسف (2014) تاريخ الفلسفة اليونانية مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر.
22. العلوي رشيد (2016) مشكلة الجوهر عند ابن رشد بين العلم الطبيعي وعلم ما بعد الطبيعة الطبعة1 مكتبة حسن العصرية، بيروت لبنان.
23. مجيد العبيدي حسن (2018) فلسفة الجسم عند ابن رشد الطبعة1 منشورات الاختلاف، بيروت لبنان.
24. مجيد العبيدي حسن (2008) فلسفة المادة والصورة والعدم مطبعة دار نينوي، دمشق، سوريا.
25. صليبا جميل وكامل عياد (1948) المنطق وطرائق العلم العامة مكتبة العلوم والآداب للطباعة والنشر، مطبعة الكشاف، بيروت، لبنان.

26. صيليبيا جميل (1951) من أفلاطون إلى ابن سينا، الطبعة 3 مكتب النشر العربي، دمشق سوريا.
27. الفاخوري حنا الجر خليل (1975) تاريخ الفلسفة العربية ج2 الطبعة 3 دار المعارف، بيروت لبنان .
28. د. عابد الجابري محمد (1976) مشروع قراءة جديدة لفلسفة الفارابي السياسية والدينية مجلة أقلام المغربية، العدد 1، المغرب.
29. د. العلمي احمد (1999) دولوز وابن سينا، مجلة الحكمة، مدارات فلسفية، المغرب
30. سعيد الجابلي (2018) الفارابي مقالة في إحصاء العلوم والصناعات: من أجل إبيبستيمولوجية عربية هادفة مؤمنون بلا حدود للدراسات والأبحاث، الرباط، المغرب.
31. نصار ناصيف (1976) مفهوم الأمة في فلسفة الفارابي مجلة دراسات عربية، العدد 6.

1. Laust, (1965 ) le schismes dans l'islam, payot paris .
2. Châtelet (F) (1962) La naissance de L'histoire, T1Coll I0/I8 les éditions de Minuit, paris .
3. Resenthal (1962) political thuaghst in medieval islam, paris.

**Doi:** https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.20