

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات

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

www.ijrsp.com

المجلد الخامس

الإصدار الثامن والخمسون

تاريخ النشر: 20 - أغسطس - 2024 م

ISSN : 2709-7064

اللجنة العلمية:

- أ.د. هناء محمود نايف الفريحات
د. نايف بن ناصر إبراهيم المنصور
د. هيفاء مصطفى يوسف الزيادة
د. آلاء ماجد أحمد بني يونس
أ.د. وليد محمد أبو المعاطي
أ.د. جمال رجب عبد الحسيب
أ.د. آمال حافظ عرييد
أ.د. سميرة محمد ركزة
أ.د. حسام محمود زكي علي
د. الهادي بووشمة
د. حيدر محسن سلمان الشويلي
د. حنان عبد الغفار عطية ابراهيم
د. عبد الفتاح شهيد
د. توفيق عطاء الله
د. أماني أبوزيد
د. إخلص محمد عبد الرحمن حاج موسى
د. منى سعيد محمد السيابي
د. مديحة فخري محمود محمد
د. عبد الوهاب علي مؤمن علي
د. محمد غلبان

فهرس العدد:

رقم الصفحة	الدولة	اسم الباحث / الباحثين	عنوان البحث	No
27 - 5	فلسطين	الباحثة/ أسيل أحمد ربيع، الدكتور/ جهاد محمد الكسواني	استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد وفق اتفاقية الأمم المتحدة والقانون الفلسطيني	1
53 - 28	المملكة العربية السعودية	الباحث/ عبد الرحمن جمال مطر	دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية)	2
76 - 54	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ نورة بنت عبدالله بن طلق الصانع	تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحويل الرقمي (دراسة تحليلية)	3
106 - 77	المملكة العربية السعودية	الدكتورة/ سهير حسن إبراهيم محمد	أصول النحو العربي وأثرها عند الشوكاني في إصدار حكمه النحوي (دراسة وصفية تحليلية)	4
159 - 107	المملكة العربية السعودية	الباحث/ عبدالله تركي العنزي	أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات)	5
175 - 160	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ هناء مساعد السماره	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية	6
202 - 176	سلطنة عُمان	الباحثة/ فاطمة بنت ناصر بن خلف الحاتمية	قضية إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما عام 1498م (دراسة تحليلية استقرائية)	7
241 - 203	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ هبة إبراهيم علي امطيلق	واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية)	8
277 - 242	المملكة العربية السعودية	الباحث/ فانع علي محمد آل هيازع	المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية (دراسة وصفية على عينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة)	9

296 - 278	Sultanate of Oman	Salama Saif Hamed Al-Siyabi	Using ChatGPT to Enrich Children Literature and Enhance their Vocabulary Repertoire	10
321 - 297	المملكة العربية السعودية	الباحث/ أحمد إبراهيم أحمد تكروني	إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد (دراسة حالة لتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركة ABCD قروب للمقاولات)	11
347 - 322	فلسطين	الباحثة/ سناء صالح محمد عبدالله	مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم والاستراتيجيات المقترحة لمعالجتها	12
365 - 348	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ روان حاتم بخاري، الباحثة/ رجاء مطلق الشلوي	دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي (دراسة حالة في قطاع التعليم في الجمعية الأولى الخيرية بجدة)	13
411 - 366	المملكة العربية السعودية	الباحثة/ ابتهاج علي سعيد الشمراني	تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية	14

استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد وفق اتفاقية الأمم المتحدة والقانون الفلسطيني

Recovery of proceeds of crime resulting from corruption crimes in accordance with the United Nations Convention and Palestinian law

إعداد: الباحثة/ أسيل أحمد ربيع

ماجستير في القانون الجنائي، جامعة القدس، فلسطين

Email: Aseelrabie85@gmail.com

الدكتور/ جهاد محمد الكسواني

أستاذ القانون الجنائي، جامعة القدس، فلسطين

Email: jiwahhab@yahoo.com

المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تبيين مدى توافق القانون الفلسطيني مع اتفاقية الأمم المتحدة في السعي إلى استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جرائم الفساد، و توضيح مدى فعالية الآليات القانونية الوطنية في استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جرائم الفساد، وكذلك تبيين معيقات استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جرائم الفساد على المستوى القانوني الفلسطيني مقارنة بالاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، وتبيين دور المؤسسات الوطنية العاملة وفق القانون الفلسطيني في استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد وتوضيح المعوقات التي تواجه المؤسسات الوطنية العاملة وفق القانون الفلسطيني في استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد. جاء هذا البحث في مبحثين في المبحث الأول: ذاتية استرداد العائدات الجرمية، تضمن مطلبين في المطلب الأول: تمييز استرداد العائدات الجرمية عن المصطلحات المجاورة، وجاء في المطلب الثاني: شروط استرداد العائدات الجرمية، والمبحث الثاني جاء بعنوان: مجال استرداد العائدات الجرمية وتضمن مطلبين في المطلب الأول: آليات التعاون الدولي في مجال استرداد العائدات الجرمية، وفي المطلب الثاني: معوقات استرداد العائدات الجرمية في جرائم الفساد.

توصل البحث إلى عدة نتائج من أبرزها: لم تقم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003م بوضع تعريف بالاسترداد إلا أنها أوردت فصل خاص تحت مصطلح استرداد الموجودات، و لم يعرف المشرع الفلسطيني مصطلح استرداد العائدات الجرمية، إلا أنه اكتفى بالإشارة إليه في قانون مكافحة الفساد (المعدل) رقم 1 لسنة 2005م، لم يسن التشريع الفلسطيني قانون خاص مستقل يعالج قضايا استرداد العائدات الجرمية وتوضيح أساليب التعاون الدولي وتقديم المساعدة القانونية المتبادلة في هذا الصدد، إن مبدأ التعاون الدولي يمتاز بالضعف، وخاصة في مجال الاسترداد، كون أن العائدات واجبة الاسترداد عابرة للحدود، وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحثان مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: استرداد، العائدات الجرمية، جرائم الفساد، اتفاقية الأمم المتحدة، القانون الفلسطيني

Recovery of proceeds of crime resulting from corruption crimes in accordance with the United Nations Convention and Palestinian law

Asil Ahmed Rabee

Master of Criminal Law, Al-Quds University, Palestine

Dr. Jihad Mohammad Al-kiswani

Professor of Criminal Law, Al-Quds University, Palestine

Abstract:

This research aims to evaluate the compatibility of Palestinian law with the United Nations Convention on the recovery of criminal proceeds from corruption crimes, and to assess the effectiveness of national legal mechanisms in this process. It also examines the obstacles faced in recovering criminal proceeds under Palestinian law compared to the International Convention against Corruption. Additionally, the study explores the role of national institutions in recovering criminal proceeds and the challenges they encounter.

The research is divided into two sections. The first section focuses on the concept of recovering criminal proceeds, distinguishing it from related terms, and outlining the conditions for recovery. The second section addresses the scope of recovery, including mechanisms for international cooperation and the challenges faced in recovering proceeds from corruption crimes.

The research findings highlight that the United Nations Convention against Corruption (2003) does not provide a clear definition of recovery, but rather discusses asset recovery. Similarly, Palestinian law, particularly the Anti-Corruption Law (amended) No. 1 of 2005, does not define recovery of criminal proceeds, nor has it established a dedicated law addressing this issue or detailing international cooperation mechanisms. The principle of international cooperation in Palestine is seen as weak, particularly regarding cross-border asset recovery. Based on these findings, the researchers propose several recommendations.

Keywords: Recovery, proceeds of crime, corruption crimes, UN Convention, Palestinian law

1. المقدمة:

قال تعالى في محكم التنزيل "ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ.." (الروم، آية. 41)، وقال جل في علاه " وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ" (الأعراف، الآية. 56). فالفساد نقيض الصلاح، وهو سبب البلاء الأكبر في المجتمعات، وتتنوع صور الفساد بدءاً من الفساد العقائدي مروراً بالفساد الأخلاقي والاجتماعي وصولاً إلى الفساد الإداري والمالي.

وعرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه: "إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة"، واكتفت اتفاقية الأمم المتحدة بتبيان أشكال الفساد، والتي تتمثل في الرشوة واستغلال النفوذ والاختلاس وغسل الأموال وغيرها من صور الفساد (آل غصاب، 2008، ص. 20).

ولم تقم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2004م بوضع تعريف بالاسترداد إلا أنها أفردت فصل خاص تحت مصطلح استرداد الموجودات، ولا بد للدول الموقعة والمصدقة على هذه الاتفاقية أن تتعاون من أجل استرداد عائداتها الجرمية (الأمم المتحدة، 2004). كما سارت الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد على خطى اتفاقية الأمم المتحدة في مادتها رقم (51). وهذا يعني أن التشريع الدولي والعربي قد أكدوا على أن الاسترداد يشكل مبدأً أساسياً لمكافحة الفساد (السراء وعبد الهادي، 2016، ص. 85).

ولم يعرف المشرع الفلسطيني مصطلح استرداد العائدات الجرمية، إلا أنه اكتفى بالإشارة إليه في قانون مكافحة الفساد (المعدل) رقم 1 لسنة 2005م على أنه: "على الرغم مما ورد في قانون الإجراءات الجزائية والقوانين الأخرى ذات العلاقة، يكون للهيئة في سبيل تنفيذ مهامها واختصاصاتها ما يلي: 5- التنسيق مع الجهات المختصة لتعقب وضبط وحجز واسترداد الأموال والعائدات المتحصلة من جرائم الفساد على أن يصدر قرار المصادرة بشأنها من المحكمة المختصة بنظر الدعوى (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024أ).

وقد عرف جانب من الفقه الاسترداد بأنه: "استعادة وإرجاع الأموال والممتلكات التي تم الحصول عليها بسبب إحدى جرائم الفساد من مرتكبي هذه الجرائم، والذين اكتسبوها بشكل غير مشروع، ليصار إلى إعادتها إلى خزينة الدولة أو الإدارة أو الجهة التي تعتبر أموالها أموالاً عامة كالشركات والنقابات والتي ارتكبت جريمة الفساد على أموالها، وإعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل ارتكاب جريمة الفساد" (الكايد، 2013، ص. 21).

ويتضح شمولية هذا التعريف إذ يتم استرداد العائدات المتحصلة من جرائم الفساد من خلال تدابير غير قضائية إلى جانب الأحكام القضائية التي تقضي بالاسترداد، كالتعاون الدولي بين الدول المصدقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والجهود المتبادلة فيما بينها، ولكن يؤخذ على هذا التعريف أنه شمل استرداد العائدات داخل الحدود الوطنية، وهذا بطبيعة الحال لا يتفق مع ما جاء في الاتفاقية كونه شأن داخلي.

ويعود مفهوم الاسترداد إلى العصور القديمة، متأثراً بالقانون العام الإنجليزي والقانون المدني. ازدهرت فكرته خلال الثمانينيات من القرن العشرين كجزء من جهود مكافحة تهريب المخدرات والجريمة المنظمة. تطبق بعض الولايات القضائية نظام المصادرة سواء استندت إلى حكم إدانة أم لا. تضاعفت الجهود مع زيادة تهريب الأموال الناتجة عن جرائم الفساد، في حين بقيت نسبة الأموال المستردة منخفضة (الخشرم، 2009).

1.1. مشكلة البحث:

توسعت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في تجريم أفعال الفساد حيث اعتبرت جرائم فساد الأفعال الإجرامية المرتكبة في المؤسسات العامة وحتى الخاصة وهذا ما لم يجد عنه المشرع الفلسطيني، وقد نظمت الاتفاقية وسائل التعاون المطلوبة لملاحقة المتهمين والمحكوم عليهم في جرائم الفساد، وهذا ما نظمته القانون الفلسطيني، ولم يكن من الصعوبة على القانون الفلسطيني بمكان وضع قواعد لضبط المتهمين والمحكوم عليهم في جرائم الفساد وذلك خلافاً لضبط واسترداد العائدات الجرمية عن هذه الجرائم الذي يواجه بكثير من المعوقات على المستوى الإقليمي والمحلي والإقليمي والدولي، فالنصوص القانونية قائمة وموجودة إلا أن التطبيق العملي لهذه النصوص القانونية لا زال ضعيفاً إلى حد ما، مما يدعو إلى التساؤل عن فعالية التنظيم القانوني لاسترداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد في القانون الفلسطيني التزاماً بما أقرته الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد؟.

2.1. أهداف البحث:

- تبيين مدى توافق القانون الفلسطيني مع اتفاقية الأمم المتحدة في السعي إلى استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جرائم الفساد.
- توضيح مدى فعالية الآليات القانونية الوطنية في استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جرائم الفساد.
- تبيين معوقات استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جرائم الفساد على المستوى القانوني الفلسطيني مقارنة بالاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد.
- تبيين دور المؤسسات الوطنية العاملة وفق القانون الفلسطيني في استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد.
- توضيح المعوقات التي تواجه المؤسسات الوطنية العاملة وفق القانون الفلسطيني في استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد.

3.1. أهمية البحث:

1.3.1. الأهمية النظرية:

لا خلاف بين الفقهاء على أهمية موضوع استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد، حيث يعكس الموضوع مدى التطور في ميدان العلاقات الدولية على مستوى التعاون فيما بينها لمكافحة جرائم الفساد، كما أن الموضوع يعكس التطور في الفكر الاقتصادي الذي دعا بشدة إلى استرداد العائدات لما لها من أثر كبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

2.3.1. الأهمية العملية:

اعتنى المشرع الفلسطيني باسترداد الأموال والعائدات المتحصلة من جرائم الفساد، والذي يشمل كل حالة وجد عليها المال محل الاسترداد في يد الجاني، فلا ضير من رد ما تحصل من جرائم الفساد بدفع قيمته نقداً أو إيداله عيناً إذا تعذر إرجاع هذه الأموال وهذه المتحصلات إلى ما كانوا عليه (جبر، 2019، ص.233). ويستوي أن تكون الأموال الخاضعة للاسترداد قد استمدت مباشرة من جرائم الفساد ومثلها النقود أو المجوهرات أو أن تكون هذه الأموال قد تحصلت بطريق غير مباشر من تلك الجرائم، أو تحولت تلك العائدات إلى أصول أخرى (منقولة أو عقارية) ومن ثم فإن خروج الأموال عن طبيعتها الأصلية التي تحصلت بها من الجريمة وتحولها إلى طبيعة أو صورة أخرى لا يحول دون ملاحقتها جنائياً (جبر، 2019، ص.233).

بالإضافة إلى وجود نصوص قانونية تقتضي باتخاذ إجراءات تحفظية على أموال المتهمين بارتكاب جرائم تقع على الأموال العامة ما هو إلا إجراء سابق يضمن استرداد تلك الأموال إذا ما ثبت أن هذه الأموال متحصلة من الجرائم التي تضر بتحقيق المصلحة العامة، وذلك حسبما جاء في قانون الإجراءات الجزائية الفلسطيني رقم 3 لسنة 2001م في المادة 1/289 منه (المكتب الفني لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين، 2001).

لا شك أن القانون الفلسطيني قد نظم استرداد العائدات الجرمية في كل الجرائم عموماً حيث اتضح ذاتية استرداد العائدات الجرمية (المبحث الأول)، وتبين كذلك إمكانية تحقيق استرداد العائدات الجرمية الناجمة عن جرائم الفساد (المبحث الثاني).

المبحث الأول: ذاتية استرداد العائدات الجرمية

لاسترداد العائدات الجرمية من جرائم الفساد العديد من المزايا (مرمش وآخرون، 2015، ص.15-18) والاسترداد ابتكار دولي مهم، لأن تهريب أموال الدول إلى الخارج دون استردادها يؤدي إلى تفويض المعونة الخارجية وتزيد من معدلات الفقر وتعيق التنمية والإصلاح. وتكمن أهمية استرداد العائدات الجرمية على المستوى العالمي أيضاً في أنه يمنع انتقال المشاكل الاقتصادية بين الدول، كون أن حركة رؤوس الأموال الناشئة عن استخدام العائدات الجرمية يمكن أن يكون لها آثار على الاستقرار الاقتصادي بسبب التكامل بين الأسواق المالية العالمية (الخشرم، 2009، ص.60-64).

ويمتاز استرداد العائدات الجرمية بمفهوم يميزه عن غيره من المصطلحات المتشابهة (المطلب الأول) بالإضافة إلى قيامه على شروط خاصة (المطلب الثاني).

المطلب الأول: تمييز استرداد العائدات الجرمية عن المصطلحات المجاورة

يتميز الاسترداد عن غيره من المصطلحات المجاورة سيما الرد (الفرع الأول)، والمصادرة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الاسترداد والرد

الرد هو إعادة الحال إلى ما كان عليه قبل ارتكاب الجريمة (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024ب)، وقد اعتبرت أحكام الرد من النظام العام الذي يمنع على القاضي أو المشرع أو الإدارة التنازل عنه، كون هذه الأحكام تتعلق بمال عام تعود ملكيته لجميع الأفراد في المجتمع (جبر، 2019، ص.236). وقد اختلفت التشريعات حول الطبيعة القانونية للرد، فهناك من اعتبر الرد عقوبة تكميلية فرعية وجوبية لا بد للقاضي أن يحكم بها بعد الحكم بالعقوبة الأصلية المقررة، وتوجه آخر اعتبر الرد عبارة عن تعويض يهدف إلى إعادة الحال إلى ما كان عليه (بوابة نقابة المحامين القانونية والقضائية، 2024). وقد اعتبر قانون العقوبات رقم (42) النافذ في فلسطين الرد من قبيل الالتزامات المدنية، حيث نص على أن الأحكام المدنية تجري على رد ما كان في حيازة الغير¹ (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024ب). وصحيح أن الرد اعتبره قانون العقوبات من الالتزامات المدنية، ولكن يبدو بأنه يحمل في طياته صفة العقوبة التكميلية، كونه لا بد من الحكم بالرد ما لم يكن قد تم رد المال الواجب رده، وبطبيعة الحال يتم الحكم بالرد بعد الحكم بالعقوبة الأصلية، وهذا يعني وجوب أن يتضمن الحكم

¹ أورد قانون العقوبات في المادة (42) الالتزامات المدنية التي يمكن للمحكمة أن تحكم بها، ومنها الرد. وأكد على ذلك مرة أخرى في نص المادة (43) منه. وقضت محكمة التمييز الأردنية بصفتها الجزائية في دعوى رقم 1973/95 بأن "إعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل ارتكاب الجريمة التي يمكن أن تحكم بها المحكمة بناءً على الطلب أو من تلقاء نفسها، هو من الالتزامات المدنية التي هي جزء لا يتجزأ من العقوبة وتابع لها ولا يفرد في الحكم، وبالتالي لا يغير حقيقة العقوبة المحكوم بها.

الصادر من المحكمة كيفية التصرف بالمضبوطات (المكتب الفني لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين، 2001، مادة 75) وهذا ما اعتبره القضاء المصري كذلك، بالإضافة إلى أن الرد يشكل تعويض مدني تقضي به المحكمة حتى بعد وفاة المتهم، ويمتد الرد ليشمل كل من استنفاد من الجريمة (سرور، 2002، ص.239).

ونستنتج مما سبق، بأن الرد والاسترداد يلتقيان في بعض أوجه التشابه على النحو الآتي:

- 1. من حيث الوظيفة:** إن الوظيفة التي يهدف إليها كل منهما هي إعادة الأموال محل الجريمة لصاحبها، أي كلاهما يهدفان إلى إعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل ارتكاب جريمة الفساد.
 - 2. صفة الجاني:** فلا بد أن يكون الجاني مرتكب جريمة الفساد موظف عام أو مكلف بأداء مهمة عمومية.
 - 3. الأثر في انقضاء الدعوى الجزائية:** فكلهما يشتركان في أن انقضاء الدعوى الجزائية بكل حالاتها لا يحول دون مصادرة المواد المضبوطة وبالتالي رد العائدات محل الجريمة إلى أصحابها وللجهة المتضررة (الأمم المتحدة، 2004، مادة 54؛ المكتب الفني لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين، 2001، مواد 9، 10).
- أما أوجه الاختلاف التي يتقاطع فيهما الرد والاسترداد، فهي كالتالي:

- 1. من حيث مصدر التشريع:** حيث أن المشرع الوطني الداخلي نصَّ على الرد وعالج أحكامه، كقانون العقوبات الفلسطيني النافذ في فصله الثالث، وكذلك نجد مثلاً أن المشرع المصري عالج أحكام الرد في المادة (118 مكرر) من قانون العقوبات، وكذلك قانون الكسب غير المشروع النافذ في المواد (18، 20، 51). بينما الاسترداد فقد تناولت اتفاقية الأمم المتحدة الاسترداد وأقرت أحكامه في فصل خاص، في حين لم يعرف المشرع الفلسطيني مصطلح استرداد العائدات الجرمية، إلا أنه اكتفى بالإشارة إليه في قانون مكافحة الفساد (المعدل) رقم 1 لسنة 2005م.
- 2. صفة الشمولية:** يتسم تعريف الاسترداد _ سواء الدولي أو المحلي _ بالشمولية والعمومية، والذي يعني إعادة واستعادة كافة المتحصلات التي قد تنتج عن جريمة الفساد، والتي تشمل كافة الحقوق المالية وغير المالية. على عكس الرد الذي يقضي بإعادة الحال إلى ما كان عليه بما يتعلق بالجرائم المالية الماسة التي تقع على الإدارة العامة، كالاختلاس والرشوة والكسب غير المشروع وغيرها من الجرائم².
- 3. من حيث النطاق الإقليمي:** تنظم النصوص الجزائية إجراءات الرد على العائدات الجرمية داخل حدود الدولة، وتُطبَّق في حال تهريب هذه العائدات خارج الحدود، يُعتبر الأمر في هذه الحالة استرداداً بدلاً من الرد، حيث يتم إعادة العائدات المهربة خارج الحدود الوطنية إلى الدولة المالكة (جبر، 2019، ص.238).
- 4. من حيث الإجراءات:** تمتاز إجراءات الرد بأنها أقل تعقيداً، حيث تقتصر على أن تقوم المحكمة المختصة بالحكم بالرد. أما إجراءات الاسترداد تمر في عدة مراحل حسبما جاء في الاتفاقية، فلا بد بدايةً من التحري عن الأموال، وتجميدها ومصادرتها، مع ضرورة وجود التعاون الدولي لتحقيق الغاية من إيجاد أحكام الاسترداد (الأمم المتحدة، 2004، مواد 2/54، 55).

² لا بد من الإشارة إلى أن القوانين المتعلقة بجريمة الكسب غير المشروع نصت على رد الكسب غير المشروع، كما هو الحال في قانون الكسب غير المشروع الفلسطيني رقم (1) لسنة 2005م، في المادة (25) منه، وكذلك نص المادة (18) من قانون الكسب غير المشروع المصري النافذ.

5. **من حيث جهة التنفيذ:** حيث أن الجهة المختصة برد الأموال المختلصة أو المستولى عليها بطريقة غير مشروعة هي المحكوم عليه بناءً على الحكم الصادر بالرد بحقه. بينما استرداد العائدات المتحصلة من جرائم الفساد والمهربة إلى خارج حدود الدولة، غالباً ما تختص به الجهات المكلفة بمكافحة الفساد أو لجان مختصة حولها القانون بذلك (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024، مادة 9).

6. **وجوبية إلزام الحكم به:** حيث تلزم القوانين الوطنية المحكمة بالرد بعد الحكم بالعقوبة الأصلية في جرائم الاختلاس أو الاستيلاء وغيرها، وكذلك في جرائم الكسب غير المشروع، بينما الاسترداد لم يرد بصده نص قانوني يوجب ويلزم المحكمة بالحكم متى كان العائدات المتحصلة من جرائم الفساد مهربة على الخارج. وعلاوة على ذلك فإن اتفاقية الأمم المتحدة اعتبرت الاسترداد إجراء يهدف إلى تنفيذ الأحكام القضائية المتضمنة مصادرة العائدات الجرمية المتحصلة من جرائم الفساد، حيث نظمت إجراءات الاسترداد على حكم المصادرة وليس على حكم يتضمن استرداد العائدات (الأمم المتحدة، 2004، مواد 54، 55).

الفرع الثاني: الاسترداد والمصادرة

تعرف المصادرة بأنها: "هي عقوبة مالية، وبالحكم بها تنقل لجانب الحكومة ملكية الأشياء التي تحصلت من الجريمة، أو التي استعملت أو كان من شأنها أن تستعمل فيها، ومن مادة العقوبات فهي تعتبر من قبيل نزع ملكية المال جبراً على مالكة" (العتوم، 2020).

ويتضح من هذا التعريف أن عقوبة المصادرة من العقوبات التكميلية، بمعنى أنه يتم الحكم بها بعد الحكم بالعقوبة الأصلية المتمثلة بالحبس أو الغرامة، ويفهم من هذا أيضاً أن المصادرة تختلف حتماً عن الغرامة، وأنه يتم الحكم هنا بمصادرة كل ما هو متحصل من جريمة أو استعملت في ارتكابها أو كانت معدة لاقترافها مع مراعاة حقوق الغير حسن النية.

وقد أوردت الاتفاقية كلمة المصادرة في المادة (31) والمادة (55) (الأمم المتحدة، 2004، مواد 31، 55). ويقصد بها إرجاع الممتلكات والأموال الناجمة عن جرائم الفساد، مبينة التدابير الداخلية والخارجية التي لا بد للدول الأطراف من اتخاذها من أجل عملية استرداد العائدات الجرمية. ويمكن أن نستخلص من نصوص الاتفاقية أنها اعتبرت المصادرة مصطلح يختلف عن الاسترداد كون المصادرة من قبيل العقوبات الجزائية التكميلية التي تفرضها المحاكم وتؤول الأموال المصادرة إلى الدولة وخزيتها، بينما الاسترداد يشكل إجراء يترتب على هذه العقوبة التكميلية.

ولعل العلة في ذلك أن التشريعات الدولية لا تتجه إلى فرض العقوبة على الفاسد بقدر ما تهدف إلى إيجاد نصوص قانونية عامة تعتمد الدول عليها في سن قوانين داخلية بقصد استرداد هذه العائدات محل جرائم الفساد عن طريق الحكم بالمصادرة. ويعني هذا أن الاسترداد هو مصطلح إجرائي دولي، بينما المصادرة مصطلح جزائي داخلي يوضح العقوبة التي تُفرض على مرتكب جريمة الفساد إلى جانب العقوبات الأصلية التي تتمثل في السجن و/أو الغرامة (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024، مواد 30، 31) وعليه فإن هذه الاتفاقيات ليست تشريعات عقابية.

واستناداً على ما سبق يمكن القول بأن الاسترداد والمصادرة يتشابهان في بعض النقاط لعل أهمها أنه كلاهما يردان على العائدات الجرمية المتحصلة من جرائم الفساد، وهذا يعني أن كلاهما يردان على الذمة المالية للجاني.

بينما يختلفان في بعض الأوجه أبرزها أن الاسترداد ينظمه قانون خاص مستقل يختلف عن القانون الذي ينظم المصادرة ألا وهو قانون العقوبات وبعض القوانين الإجرائية الأخرى، كما يختلفان في الطبيعة القانونية لكل منها، ذلك أن المصادرة تعتبر من أشكال العقوبات التي يفرضها القانون، بينما لم توضح بعد فيما إذا كان الاسترداد عقوبة أو إجراء تنفيذي، ويُستنتج مما ورد أعلاه بأن الاسترداد عبارة عن إجراء تنفيذي كون الاتفاقيات الدولية لا تسن عقوبات وإنما تضع قواعد قانونية عالمية، وعليه فالاسترداد يتمتع بنطاق أوسع من المصادرة.

المطلب الثاني: شروط استرداد العائدات الجرمية

كي تتمكن أي دولة من طلب الاسترداد، فعليها أن تتبع مجموعة من الشروط التي وردت في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وتنقسم تلك الشروط إلى شروط شكلية حيث يجب على الدولة طالبة الاسترداد أن تراعي تلك الشروط من حيث الشكل في طلب الاسترداد، أما النوع الثاني فهي الشروط الموضوعية والتي يجب أن تتوفر في طلب استرداد العائدات الجرمية من حيث الموضوع.

وعليه في هذا المطلب سنتطرق إلى الشروط الشكلية والشروط الموضوعية من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: الشروط الشكلية لاسترداد العائدات الجرمية:

نصت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على مجموعة من الشروط الشكلية التي يجب توافرها في طلب الاسترداد وهي على النحو التالي:

أولاً: العضوية في الاتفاقية:

لعل أساس تقديم طلب المساعدة القانونية للاسترداد أن تكون الدولة طالبة الاسترداد والدولة متلقية الطلب منضمتان إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد قبل تقديم طلب الاسترداد. بالإضافة إلى استناد الطلب على ما يوجد من اتفاقيات سواء اتفاقيات ثنائية أو متعددة الأطراف بين الدولة طالبة والدولة متلقية الطلب.

وقد أكدت اتفاقية مكافحة الفساد في العديد من النصوص على هذا الشرط، وبخصوص ما يتعلق بالاسترداد فقد نصت المادة (51) منها على أنه: "استرداد الموجودات بمقتضى هذا الفصل هو مبدأ أساسي في هذه الاتفاقية، وعلى الدول الأطراف أن تمد بعضها البعض بأكبر قدر من العون والمساعدة في هذا المجال". وبالنظر إلى أغلب نصوص الاتفاقية نجد بأنه أوردت عبارة (الدول الأطراف)³، وهذا دليل صريح على أن هذه الاتفاقية تسري على أعضائها والدول الأطراف المنضمين لها دون غيرهم.

وعلى الرغم من عدم وجود تشريع فلسطيني يتعلق باسترداد العائدات الجرمية، إلا أنه يتم من قبل هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية وبالتنسيق مع الجهات المختصة لتمكين من استرداد العائدات الجرمية، حيث تبدأ بالتنسيق مع الجهات الفلسطينية

³ تجدر الإشارة إلى أن فلسطين انضمت إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد رسمياً، وذلك بعد إيداع الطلب لهيئة الأمم بتاريخ 2/ 4/ 2014م، وبموجب أحكام الاتفاقية قامت فلسطين محاولةً بالبدء في تنفيذ التزامها وإقرار قانون الكسب غير المشروع رقم (1) لسنة 2005م، وجرى تعديله ليطلق عليه مسمى قانون مكافحة الفساد رقم (1) لسنة 2005م وذلك بموجب قرار بقانون رقم (7) لسنة 2010م، والقرار بقانون رقم (4) لسنة 2017م بشأن تعديل قانون مكافحة الفساد والقرار بقانون رقم (37) لسنة 2018م بشأن تعديل قانون مكافحة الفساد وتعديلاته، بالإضافة على قانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لسنة 2001م وتعديلاته، والقرار بقانون رقم (20) لسنة 2015م بشأن مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وقانون العقوبات رقم (16) لسنة 1960م، وقانون العقوبات رقم (69) لسنة 1953م والقانون رقم (74) لسنة 1936م المطبقين في قطاع غزة.

الأخرى، فتبدأ بمخاطبة وحدة التعاون الدولي في وزارة العدل، لتقوم بدورها بمخاطبة وزارة الخارجية صاحبة الصلاحية في التنسيق الدولي (مرمش، 2015، ص.56).

وتجدر الإشارة إلى أن معظم تشريعات الدول الأعضاء لم تسن قانون خاص ومستقل باسترداد العائدات الجرمية، فإلى جانب اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تعقد الدول اتفاق ثنائي أو متعدد الأطراف يتعلق بالتعاون الدولي والمساعدة القانونية المرجوة.

ثانياً: تقديم طلب كتابي ولغة هذا الطلب:

يجب على الدولة الطرف طالبة الاسترداد أن تقدم طلب الاسترداد بإحدى اللغات المقبولة لدى الدولة الطرف متلقية الطلب، التي أبلغت الأمين العام للأمم المتحدة بقبولها لها وقت إيداع صك تصديقها على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أو قبولها لها أو إقرارها بها أو الانضمام إليها (الأمم المتحدة، 2004، مادة 46). لأن كل دولة طرف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد حددت لغة أو عدة لغات عند انضمامها إلى الاتفاقية أو تصديقها أو قبولها، تكون مقبولة لديها في طلبات المساعدة القانونية من هذه الدولة وفقاً لأحكام هذه الاتفاقية، يستوجب أن يكون هذا الطلب وفق إحدى هذه اللغات، وإن وجد اختلاف في اللغة بين الدولة الطالبة والدولة متلقية الطلب، فيكون من مسؤولية الدولة الطالبة ترجمة طلب المساعدة القانونية في مجال استرداد العائدات الجرمية (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2013، ص.203).

ثالثاً: تقديم وقبول الطلب من قبل السلطة المركزية المختصة:

يقصد بالسلطة المركزية المختصة: "كيان إداري تعينه دولة ما حتى يكون جهة الاتصال المركزية فيها لشؤون التعاون الدولي مع الدول الأخرى، وتقديم واستقبال طلبات المساعدة القانونية المتبادلة (مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2013، ص.107).

وتلزم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على الدول الأطراف تعيين سلطة مركزية مسؤولة عن استقبال وتقديم وتنفيذ طلبات المساعدة القانونية، بما في ذلك طلبات استرداد الأموال المهربة، باستثناء الحالات العاجلة التي تجيز تقديم طلب المساعدة القانونية المتبادلة بشأن استرداد العائدات عن طريق المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الإنتربول) وذلك في حال اتفاق الدولتان الطرفان المعنيتان (الأمم المتحدة، 2004، مادة 46).

وتختص وحدة التعاون الدولي التابعة لوزارة العدل الفلسطينية بكل ما يتعلق بمسائل المساعدة القانونية المتبادلة والتعاون القضائي الدولي، وهي تعد صاحبة السلطة المركزية لمتابعة تقديم أو تلقي أو تنفيذ طلبات الاسترداد وتسليم المجرمين وغيرها، حيث تعمل بالتعاون مع الدول الأخرى. كما تختص بإعداد الاتفاقيات الثنائية مع الدول الأخرى حول المساعدة القانونية المتبادلة والتعاون القضائي؛ في محاولة منها لتذليل أي عقبات قد تقف أمام ملاحقة المتهمين.

وتبدأ عملية استرداد العائدات المهربة خارج فلسطين بعد أن يصدر قراراً قطعياً يقضي باسترداد العائدات الجرمية، وعلى إثره تقوم هيئة مكافحة الفساد الفلسطينية بإحالة الملف إلى نيابة مكافحة الفساد للقيام بإجراءات التحقيق، وتقوم النيابة بإعداد مذكرة الاسترداد على أموال المتهم، وبعد ذلك تقوم بالتواصل مع وحدة التعاون الدولي التي تعمل على تدقيق الملف وتحديد مدى موافقته للاتفاقيات الدولية الناظمة لموضوع استرداد العائدات الجرمية، وتتأكد من أن الملف يتوافر فيه كافة العناصر القانونية اللازمة لبدء عملية الاسترداد، وبعد أن تنجز وحدة التعاون الدولي تدقيق الملف تقوم بإحالته إلى الولاية القضائية الأخرى (مرمش، 2015، ص.62).

الفرع الثاني: الشروط الموضوعية لاسترداد العائدات الجرمية

نصت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على مجموعة من الشروط الموضوعية التي يجب أن تتوافر في طلب استرداد العائدات، على النحو الآتي:

أولاً: التقيد بالنطاق الموضوعي لجرائم الفساد

ينبغي على الدولة التي تتقدم بطلب لاسترداد العائدات الجرمية أن يكون طلبها متعلق بجريمة تندرج ضمن جرائم الفساد والجرائم المرتبطة بها والتي وردت في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.

وقد نصت العديد من مواد اتفاقية الأمم المتحدة على هذا الشرط، ومنها المادة (3) التي نصت على " تنطبق هذه الاتفاقية، وفقاً لأحكامها على منع الفساد والتحري عنه وملاحقة مرتكبيه، وعلى تجريد وحجز وإرجاع العائدات المتأتية من الأفعال المجرمة وفقاً لهذه الاتفاقية " كما أكدت المادة (31) من ذات الاتفاقية على هذا الشرط فنصت على أنه: " تتخذ كل دولة طرف إلى أقصى مدى ممكن ضمن نطاق نظامها القانوني الداخلي، ما قد يلزم من تدابير للتمكين من مصادرة أ. العائدات الجرمية المتأتية من أفعال مجرمة وفقاً لهذه الاتفاقية.. " كما نصت المادة (46) من ذات الاتفاقية على هذا الشرط بأنه: " تقدم الدول الأطراف بعضها إلى بعض أكبر قدر ممكن من المساعدة القانونية المتبادلة في التحقيقات والملاحقات والإجراءات القضائية المتصلة بالجرائم المشمولة بهذه الاتفاقية.

ثانياً: الولاية القضائية

قد عرف بعض الفقهاء مبدأ الاختصاص العالمي (الولاية القضائية) بأنه مبدأ قانوني يسمح أو يطالب دولة ما بإقامة دعوى جنائية ضد جرائم معينة بغض النظر عن مكان ارتكابها، أو جنسية المرتكب أو الضحية⁴ (هيصام، 2015، ص.69).

ويعرفه بعض الفقهاء بأنه الصلاحية التي تُمنح للقضاء الوطني لملاحقة ومحاكمة ومعاقبة مرتكبي أنواع معينة من الجرائم، بغض النظر عن مكان ارتكابها ودون الحاجة إلى ارتباط محدد بين الدولة والمرتكبين أو الضحايا، بغض النظر عن جنسياتهم (رمضان، 2017، ص.329-330). كما يُعرف بأنه "مبدأ في القانون الدولي الجنائي يتضمن اختصاص جنائي تملكه كل دولة لمقاضاة مرتكبي الجرائم الدولية، وفيه تدعي كل الدول أن لها اختصاص قضائي جنائي على الأشخاص الذين يشتبه ارتكابهم لجرائم معينة تعرف بالجرائم الدولية، خارج حدود تلك الدول المدعية، بصرف النظر عن أسس الاختصاص الجنائي الموجودة بالتشريعات الداخلية للدول مثل جنسية المتهم أو دولة إقامته" (العنوم، 2007، ص.50).

ونرى أن الغاية من مبدأ الولاية القضائية هو تأمين ملاحقة المجرمين أينما كانوا وحيثما وجدوا، وجعل العقاب نتيجة حتمية لكل عمل إجرامي أينما ارتكب ومهما كانت المصلحة التي أضر بها وجنسية الذين طالهم الضرر.

ويتوقع أساساً وفق مبدأ الاختصاص العالمي أن تكون الدولة التي تتخذ إجراءات المتابعة الجنائية ليست الدولة التي ارتكب فيها الفعل الإجرامي (رايبة، 2011، ص. 54). حيث يعتبر شرط ازدواجية في تجريم الفعل شرطاً رئيسياً من أجل تطبيق

⁴ "وتجدر الإشارة إلى أن القسم المعني بالتجريم من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ينقسم إلى جزأين رئيسيين، حيث يركز الجزء الأول على التجريم الإلزامي أي على الأفعال التي يجب على الدول الأطراف أن تعينها كجرائم، وتشمل هذه الأفعال رشو الموظفين العموميين، والتماس هؤلاء الموظفين الرشوة أو قبولهم إياها، ورشو الموظفين العموميين الأجانب وموظفي المؤسسات الدولية العمومية، واختلاس الممتلكات أو تبديدها أو تسريبها بأي شكل آخر من قبل موظف عمومي، وغسل عائدات الجريمة، وعرقلة سير العدالة".

مبدأ الولاية القضائية، وتنص بعض التشريعات الوطنية إلى جانب شرط تجريم الفعل في القانون الوطني أن يتضمن تشريع الدول المطالبة بالمحاسبة نصاً قانونياً يجرم الفعل محل المتابعة، حتى يعقد الاختصاص لمحاكمها وهو ما يعرف بالتجريم المزدوج⁵. (رمضان، 2017، ص.332).

ويقع على عاتق الدول التي يتواجد على إقليمها المشتبه بهم وفقاً لمبدأ الولاية القضائية أن تلتزم بمحاكمتهم طبقاً لمبدأ (المحاكمة أو التسليم) الذي يتضمنه مبدأ الاختصاص العالمي، فالدول التي لا تستطيع محاكمة المتهم عليها تسليمه إما إلى الدول التي ترغب بمحاكمتها أو إلى المحكمة الجنائية الدولية (نصيرة، 2013، ص.28). ويشترط من أجل محاكمة المشتبه توافر الأدلة التي أوجبها المشرع وفق ما نص عليه القوانين الوطنية لاتخاذ إجراءات والمتابعة الجنائية. ويبرر القانون الدولي مبدأ (المحاكمة أو التسليم) على أنه يعد حلاً في حالة تنازع الاختصاصات القضائية بين الدولة التي يوجد المتهم على إقليمها التي يترتب عليها المتابعة العالمية (رمضان، 2017، ص.334).

وتناولت المادة 42 من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أحكام الولاية القضائية، حيث ألزمت كل دولة طرف باتخاذ التدابير اللازمة لإخضاع الأفعال المجرمة لولايتها القضائية في حالتين أساسيتين: عندما تُرتكب الجريمة داخل إقليم الدولة أو عندما تُرتكب الجريمة على متن سفينة ترفع علم الدولة أو طائرة مسجلة وفق قوانينها (الأمم المتحدة، 2004).

كما دعت الاتفاقية الدول الأطراف إلى النظر في تقرير ولايتها القضائية في الحالات التي يكون فيها رعاياها ضحايا، أو عندما يرتكب الجرم أحد مواطنيها أو شخص عديم الجنسية يقيم في إقليمها، أو عندما يكون الجرم ذا صلة بعملية غسل أموال يعتمز ارتكابها في إقليمها، أو عندما يرتكب الجرم ضد الدولة (الأمم المتحدة، 2004، مادة.42). كما تلزم الاتفاقية الدول بأن تتشاور مع الدول الأخرى المعنية في الظروف المناسبة، بغية أن تتجنب قدر الإمكان احتمال تداخل غير لائق بين الولايات القضائية الممارسة (الأمم المتحدة، 2004، مادة.42). كما قد تود الدول الأطراف أن تنظر في خيار إخضاع الأفعال المجرمة وفقاً لاتفاقية مكافحة الفساد لولايتها القضائية عندما يُرفض التسليم لأسباب خلاف الجنسية (الأمم المتحدة، 2004، مادة.42).

وفي مجال استرداد العائدات الجرمية أوجبت الاتفاقية على الدولة الطرف طالبة الاسترداد والدولة الطرف متلقية الطلب، أن يكونا لهما الولاية القضائية كل حسب دورها في استرداد الأموال، ففي بادئ الأمر نجد أن الاتفاقية علققت قبول طلب استرداد العائدات على وجوب تمتع الدولة الطرف طالبة بالولاية القضائية على الفعل الجرمي الذي تحصلت منه العائدات محل الاسترداد، وقد ورد هذا الشرط من حيث وجوبه على الدولة طالبة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للدولة التي تتلقى الطلب أن ترفض تقديم المساعدة القانونية المتبادلة في مجال استرداد العائدات الجرمية متى تخلف شرط الولاية القضائية لديها أو لدى الدولة الطرف طالبة الاسترداد؛ كون أن ممارسة دولة أي إجراء من إجراءات استرداد العائدات مع غياب شرط الولاية القضائية يكون في تصرفها مساس بسيادة الدولة صاحبة الولاية القضائية وتدخل في شؤونها الداخلية، الأمر الذي يترتب عليه قيام المسؤولية الدولية وفق أحكام القانون الدولي العام.

⁵ "واشترطت العديد من القوانين الداخلية بشكل صريح على الازدواجية، مما يتوجب النص على العقوبة بشكل مسبق ضمن نصوص القانون الوطني على الفعل المعاقب به تحقيقاً لمبدأ "لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص"، أما فيما يتعلق بتسليم المجرمين فنصت المادة الثانية من الاتفاقية الأوروبية لتسليم المجرمين والمؤرخة في 12 ديسمبر 1997 على شرط الازدواجية، إذ يجب أن يتضمن تشريع الدولة التي تطلب تسليم المجرمين نصوص تجرم الفعل محل الطلب، كشرط لتسليمه".

ثالثاً: صدور حكم نهائي بات بالمصادرة:

تتشرط الاتفاقية صدور حكم نهائي بمصادرة الأموال المتحصلة من جرائم الفساد، أي يجب أن يصدر حكم نهائي من محاكم الدولة الطالبة يتضمن إدانة المتهم عن أحد أفعال الفساد والحكم عليه بالعقوبة التكميلية المتمثلة بمصادرة العائدات محل الاسترداد بعد الحكم بالعقوبة الأصلية المقررة واكتسابها درجة البتات، من أجل تقديمها إلى الدولة متلقية الطلب لتستند إليها في إرجاع الأموال (الأمم المتحدة، 2004؛ مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، 2012، ص. 263).

ولكن أجازت الاتفاقية استبعاد هذا الشرط، ولكن باتفاق الطرفين سواء أكان من خلال الاتفاقيات الثنائية أو متعددة الأطراف، أو تحقيقاً لمبدأ المعاملة بالمثل (الأمم المتحدة، 2004).

المبحث الثاني: مجال استرداد العائدات الجرمية

تعتبر جرائم الفساد من أكثر الظواهر الشائعة في عالمنا المعاصر أكثرها خطورة، وهي ذات تأثير سياسي واقتصادي واجتماعي، وعلى اعتبار أن جرائم الفساد عادةً ما تتعلق بالوظيفة العمومية (الوظيفة التي تقدم خدمات للمجتمع) فهي بالتالي تؤثر بشكل أساسي على مدى توفير هذه الخدمات وإيفائها للغرض المطلوب مجتمعياً. ويعبر الفساد عن استمراره في العائدات الجرمية والتي تشكل بذاتها دافعاً من دوافع ارتكاب المزيد من جرائم الفساد، لهذا كله أدرك المجتمع الدولي مؤخراً مدى خطورة هذا النوع من الجرائم وامتداداته خارج الدولة الواحدة فأوجد من خلال اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد آليات دولية بهدف التعاون في مجال استرداد العائدات الجرمية، وسبل التعاون الدولي في نظام استرداد تلقى العديد من العقوبات والمعوقات الدولية.

سنتطرق إلى آليات التعاون الدولي في مجال الاسترداد في المطلب الأول، ثم نخصص المطلب الثاني لعقبات هذا التعاون الدولي.

المطلب الأول: آليات التعاون الدولي في مجال استرداد العائدات الجرمية

نظمت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في فصلها الخامس في المواد (51-59) مسألة التعاون الدولي في مجال استرداد الموجودات على النحو الآتي:

الفرع الأول: أساس التعاون الدولي لاسترداد العائدات الجرمية

أوضحت اتفاقية الأمم المتحدة في نصوصها أساس التعاون الدولي لاسترداد العائدات الجرمية، وخاصة في الفصل الخامس منها والتي تناول استرداد العائدات الجرمية، على النحو الآتي:

أولاً: المساعدة القانونية المتبادلة

يهدف التعاون القضائي بين الدول إلى تبسيط الإجراءات وتذليل الصعوبات لضمان محاكمة مرتكبي الجرائم وعدم إفلاتهم من العقاب، هذا التعاون عادةً ما يشمل تسليم المجرمين ونقل السجناء ونقل الإجراءات الجزائية والتعاون لتحصيل كافة العائدات الجرمية من جرائم الفساد (الوسلاتي وآخرون، 2015، ص. 9-10).

وتضمنت الاتفاقية في صلب مادتها 46 المساعدة القانونية المتبادلة بين الدول في مجال مكافحة الفساد عامةً، سواء بطلب المساعدة القانونية في الحصول على الأدلة أو أية أقوال لأشخاص، أو تبليغ الأوراق القضائية، أو القيام بإجراءات التفتيش

والحجز والتجميد، بالإضافة إلى فحص وتقديم المعلومات والمواد والأدلة وتقييمات الخبراء، وتقديم أصول المستندات والسجلات ذات الصلة، أيًا كان نوع هذه السجلات، وتحديد العائدات الجرمية واقتفاء أثرها لأهداف إثباتية وتجميدها، واسترداد العائدات وفقاً لأحكام الفصل الخامس من هذه الاتفاقية، وأي نوع آخر من المساعدة بما لا يتعارض مع القانون الداخلي للدولة الطرف متلقية الطلب (الأمم المتحدة، 2004، مادة 46).

والجدير بالذكر أن المساعدة القانونية المتبادلة بين الدول في أي مرحلة كانت عليها الجريمة بهدف استرداد العائدات لا تشترط أن تكون مساعدةً قانونيةً كاملةً تشملها الإنابة القضائية، بمعنى أن المساعدة القانونية قد تشمل مرحلة دون الأخرى.

كما يجوز لأي دولة طرفٍ دون أن تتلقى طلب مسبقٍ أن تقوم بإرسال معلومات متعلقة بمسائل جنائية إلى سلطة الدولة الأخرى ذات الاختصاص، طالما ارتأت بأن هذه المعلومات تساعد على قيام تلك السلطة بالتحريات والإجراءات المتعلقة بجرائم الفساد (الأمم المتحدة، 2004، مادة 46).

ونستنتج مما سبق أن الإنابة القضائية تعتبر جزءاً من المساعدة القانونية المتبادلة والتي تتعلق بإجراء معين من الإجراءات الجزائية، وتتمثل في تنفيذ إجراءات محددة بناءً على طلب دولة أخرى. يمكن للدولة المتلقية للإنابة رفض تنفيذها لأسباب متعددة، منها: المساس بسيادتها أو أمنها أو نظامها العام، تعارض الطلب مع قانونها الداخلي، سرية المصارف، أو عدم ازدواج التجريم بين قوانين الدولتين.

ومن الجدير بالذكر أن بعض هذه الأسباب قد تكون عامة وفضفاضة، مما يسمح للدول برفض الطلب دون مبررات حقيقية. وبالتالي، فإن قبول أو رفض الإنابة القضائية يعتبر قراراً تقديرياً يخضع لمبدأ المعاملة بالمثل (عبد الكريم، 2012، ص. 22).

وفي مجال استرداد العائدات، فإن المساعدة القانونية المتبادلة تشمل المساعدة بين وحدة المعلومات الاستخباراتية المالية بين الدول المتعاونة، ذلك أنّ هذه الوحدة تهدف إلى تعزيز سبل ووسائل استرداد تلك العائدات (الأمم المتحدة، 2004، مادة 58).

ولم ينص القانون الفلسطيني على أي نصوص تنظم أحكام الإنابة القضائية، ولكن فلسطين عضو في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد التي نظمت الإنابة القضائية كما ذكرنا أعلاه، وكذلك عضو في اتفاقية الرياض للتعاون القضائي العربية التي وضحت مجالات وآليات الإنابة القضائية بالإضافة إلى الحالات التي يجوز فيها للطلب متلقية الطلب رفض طلب الإنابة وغيرها من الأحكام (الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، 1985؛ الجريدة الرسمية المصرية، 2002، مواد 18، 44). مما يعني أن التشريع الفلسطيني ترك الإنابة القضائية وأحكامها إلى الاتفاقيات المبرمة وذات العلاقة.

ثانياً: تسليم المجرمين

إن نظام تسليم المجرمين هو من أبرز مظاهر التعاون الدولي بين الدول خاصةً في عالمنا المعاصر في ظل العولمة والانفتاح بين المجتمعات الدولية بين الدول، الأمر الذي سهل هروب أو تنقل أو سفر المجرمين في جرائم الفساد، مما دفع دول العالم للتعاون فيما بينها للحد من هذه الجرائم العابرة للحدود (محمد، 2020، ص. 646).

وتناولت الاتفاقية في المادة 44 نظام تسليم المجرمين كأداة أساسية للتعاون الدولي في مكافحة الفساد. حيث اشترطت الاتفاقية أن يكون الشخص المطلوب للتسليم موجوداً في إقليم الدولة متلقية الطلب، وأن يكون الفعل موضوع التسليم مزدوج التجريم في كلتا الدولتين (الأمم المتحدة، 2004، مادة 44).

وتُشجع الاتفاقية على إبرام معاهدات ثنائية لتسليم المجرمين (الأمم المتحدة، 2004، مادة 44). وفي حالة عدم وجود معاهدات ثنائية، يمكن للدول الاعتماد على الاتفاقية كأساس للتسليم. تُحدد شروط التسليم وفقاً للقوانين الداخلية للدولة متلقية الطلب أو بموجب معاهدات التسليم السارية (الأمم المتحدة، 2004، مادة 44).

وفي حال رفضت الدولة تسليم الشخص بحجة أنه أحد مواطنيها، يجب عليها بناءً على طلب الدولة التي تطلب التسليم بإحالة القضية فوراً إلى السلطات المختصة فوراً لاتخاذ الإجراءات اللازمة له بموجب القانون الداخلي للدولة متلقية الطلب (الأمم المتحدة، 2004، مادة 44) وقد كفلت الاتفاقية للشخص موضوع التسليم معاملةً منصفة في كل مراحل الدعوى الجزائية بما في ذلك التمتع بكافة الحقوق والضمانات (الأمم المتحدة، 2004، مادة 44).

الفرع الثاني: تدابير الاسترداد

تناولت الاتفاقية مجموعة من التدابير من آليات التعاون القضائي والتي يمكن الاستناد إليها والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: منع وكشف إحالة العائدات المتأتية من الجريمة

ألزمت الاتفاقية الدول الأطراف وفق نص المادة (52) بأن تتحقق من هوية الزبائن، والتحقق من هوية المالكين المنتفعين وإجراء فحص دقيق للحسابات (الأمم المتحدة، 2004، مادة 52). كما وتلتزم الدول الأطراف بإلزام المؤسسات المالية لديها بما ورد أعلاه وفق قوانينها الداخلية.

وقد حاولت التشريعات الوطنية الانسجام مع ما جاء في الاتفاقية من التزامات لاسترداد العائدات الجرمية، فقد أشار قانون مكافحة الفساد الفلسطيني إلى اختصاصات هيئة مكافحة الفساد والتي تتمثل في فحص الذمم المالية لكل الخاضعين لهذا القانون وحفظ كافة الأوراق التي تتعلق بذلك، والتحري والاستدلال في شكاوى وشبهات الفساد، بالإضافة إلى التنسيق مع مؤسسات الدولة لتطوير كافة التدابير التي من شأنها أن تحد من جرائم الفساد وتكافحه، وكذلك التنسيق مع الجهات الدولية والإقليمية والمحلية المتعلقة بمكافحة الفساد (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024، مادة 8).

ثانياً: تدابير الاسترداد المباشر

نصت اتفاقية الأمم المتحدة على ضرورة إلزام كل دولة طرف باتخاذ ما يلزم من تدابير بقصد السماح للدول الأطراف برفع دعوى مدنية أمام قضائها وفي محاكمها من أجل تثبيت حق في عائدات تم اكتسابها بفعل جريمة من جرائم الفساد المنصوص عليها، وكذلك لتثبيت ملكية تلك العائدات، وتشمل هذه التدابير أيضاً الإذن للمحاكم الوطنية بأن تأمر الجاني بدفع تعويض للدولة الطرف الأخرى المتضررة، وأن تأذن لمحاكمها وسلطاتها المختصة بأن تعترف بمطالبة الدولة الطرف الأخرى بالعائدات باعتبارها مالكة شرعية لها (الأمم المتحدة، 2004، مادة 53).

واستناداً إلى ما سبق نكون أمام استرداد مباشر. تظهر مزايا الدعوى المدنية في حال تعذر الملاحقة الجنائية لأي سبب كان، كالوفاة أو غياب وفرار الجناة أو في حالة التبرئة، إذ يمكن تعقب العائدات شريطة توفر أدلة كافية تدل على أن تلك العائدات متحصلة بطرق غير مشروعة (هوام، 2019، ص. 1538-1539).

ولم تحدد المادة 53 من الاتفاقية ضرورة اتباع إجراءات مدنية أو جنائية معينة فيما يتعلق بدفع التعويض للدولة المتضررة، وهذا يعني أن للدول الأطراف أن تتفق على آليات تطبيق ذلك (حسين، 2017، ص. 64). كما أن ما يلزم الدول الأطراف من تدابير تأذن بموجبها لمحاكمها الوطنية عند اتخاذ قرار بشأن المصادرة وجود تشريع ينص على ذلك.

وعلى إثر ذلك نصت الاتفاقية على ضرورة التعاون الدولي والمساعدة القانونية المتبادلة بين الدول الأطراف بما لا يتعارض مع النظام الداخلي للدول (الأمم المتحدة، 2004، مادة 43).

وبالنظر إلى التشريع الفلسطيني يتضح بأنه لم يتطرق إلى كيفية رفع دعوى مدنية لتثبيت الحق في العائدات أو لتثبيت ملكية تلك العائدات المتحصلة من جرائم الفساد، وكذلك الأمر بما يتعلق بدفع التعويضات للدولة الطرف الأخرى. واكتفى بالنص على عمومية ضرورة اتخاذ ما يلزم من إجراءات تتعلق باسترداد العائدات، وبطبيعة الحال هذه النصوص العامة الفضاضة التي تقتصر للوضوح لا تساهم باسترداد العائدات الجرمية العابرة للحدود والمتحصلة من جرائم الفساد.

وإن الاستخدام الفعلي للدعوى المدنية كتدبير مكمل للدعوى الجنائية أو كبديل لها عند الاقتضاء، يشكل أداة للاسترداد، حيث أدت الدعوى المدنية إلى تمكين العديد من الدول من استرداد ملايين الدولارات⁶ (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2003، ص.17).

ثالثاً: آليات استرداد العائدات من خلال التعاون الدولي في مجال المصادرة

عدى أن المصادرة تعتبر عقوبة تكميلية فإنها تعتبر آلية مهمة في مجال التعاون الدولي، بل يمكن القول بأن المصادرة هي الإجراء ما قبل الأخير لاسترداد العائدات المتحصلة من جرائم الفساد.

ونظمت المادة 54 من الاتفاقية آلية المصادرة (الأمم المتحدة، 2004، مادة 54). مع اتخاذ التدابير اللازمة لقيام السلطات المختصة بالتنفيذ الفعلي لمصادرة العائدات الأجنبية من خلال قرار قضائي بشأن أي جريمة من جرائم الفساد بما يوائم قانونها الداخلي، حتى لو لم تتوافر إدانة جنائية (الأمم المتحدة، 2004، مادة 54). وللدول الأطراف أن تتخذ بعض التدابير كتجميد أو حجز العائدات بناءً على أمر من محكمة الدولة طالبة (الأمم المتحدة، 2004، مادة 54)، ولا بد أن تقوم الدولة متلقية الطلب بإحالة أمر المصادرة إلى السلطات المختصة لتصدر هي الأخرى أمر مصادرة من أجل تنفيذه، أو أن تقوم الدولة متلقية الطلب بإحالة أمر المصادرة الصادر عن محكمة الدولة طالبة إلى سلطاتها المختصة بهدف إنفاذه (الأمم المتحدة، 2004، مادة 55).

ويجب أن يتوافر في أمر المصادرة الصادر عن الدولة طالبة العديد من البيانات التي نصت عليها المادة (46) ومنها مثلاً مكان العائدات واجبة المصادرة وقيمتها المقدرة وبعض الوقائع المتعلقة بالقضية وغيرها (الأمم المتحدة، 2004، مادة 55).

وبهذا فقد تم توضيح كيفية تنفيذ الطلبات الدولية للمصادرة وتيسيرها دونما إبطاء، فإما أن تقوم الدولة طالبة بتقديم الأدلة المدعمة لطلب أو أمر المصادرة كي تقوم الدولة متلقية الطلب باستصدار أمر المصادرة، أو أن يتم التنفيذ المباشر للأمر الصادر من الدولة طالبة على اعتبار أنه شأنًا محلياً (حسين، 2017، ص.66).

ولم يتطرق التشريع الفلسطيني إلى آليات المصادرة في مجال التعاون الدولي، واكتفى بوضع أحكام للمصادرة متعلقة بالشأن الداخلي دون غيره، بينما المشرع القطري في قانون جريمة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وضع آلية للمساعدة القانونية المتبادلة بشأن المصادرة، حيث يتلقى النائب العام القطري طلباً بشأن تنفيذ حكم قضائي بالمصادرة صادر عن محكمة الدولة طالبة، ويحيل هذا الطلب إلى المحكمة المختصة لاستصدار أمر المصادرة وتنفيذه.

⁶ أدت الدعوى المدنية التي أقامتها الفلبين والاتحاد الروسي إلى تمكين هذين البلدين من استرداد قرابة 1 بليون دولار و180 مليون دولار، على التوالي. واسترجعت نيجيريا حتى الآن ما يزيد على 1 بليون دولار من أموال الجنرال أبانتشا بشكل رئيسي نتيجة لدعوى مدنية أقيمت في المملكة المتحدة. أنظر: اللجنة المختصة للتفاوض بشأن اتفاقية لمكافحة الفساد، الجمعية العامة للأمم المتحدة، الدورة الرابعة، فيينا، 2003م، A/AC.261/12، ص.17

https://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/session_4/12a.pdf

ويسري أمر المصادرة على كافة متحصلات الجريمة أيًا كان نوعها، والالتزام بالوقائع التي تم الاستناد إليها لإصداره⁷ (الجريدة الرسمية القطرية، 2019، ص.57).

رابعاً: إرجاع العائدات والتصرف فيها

تفرض اتفاقية الأمم المتحدة الدول بإعادة العائدات الجرمية المصادرة إلى أصحابها الشرعيين، مع مراعاة قوانينها الداخلي واتخاذ ما يلزم من تدابير (الأمم المتحدة، 2004، مادة.57). مع ضرورة مراعاة الأطراف حسنة النية والذي من شأنه تحقيق العدالة لهم (الأمم المتحدة، 2004، مادة.57).

وأوضحت الاتفاقية أن الدولة الطرف متلقية الطلب يجب عليها إرجاع العائدات المصادرة ليس فقط إلى الدولة الطرف طالبة الاسترداد، بل كذلك إلى مالكيها الشرعيين السابقين، وتعويض ضحايا جرائم الفساد. والأصل أن يتم الاسترداد استناداً إلى حكم نهائي صادر عن الدولة الطرف طالبة، ولكن أجازت الاتفاقية للدولة متلقية الطلب أن تستبعد هذا الشرط (الأمم المتحدة، 2004، مادة.57). ولعل الأسباب التي تجعل الدولة متلقية الدول تتنازل عن هذا الشرط هي في الحالات التي يتعذر فيها ملاحقة الجاني قضائياً بفعل الوفاة أو الفرار أو غيرها من الأسباب (حسين، 2017، ص.70).

وعلى الرغم من وجود محاولات دولية حديثة لمكافحة جرائم الفساد واسترداد العائدات الجرمية المتحصلة منها ووجود العديد أوجه التعاون الدولي التي المشار إليها في الاتفاقية، إلا أن هذا. بالإضافة إلى أن المساعدة القانونية المتبادلة بين الدول قائمة على الثقة المتبادلة بين الأطراف ذات العلاقة، ومن طبيعي أن تتعرض هذه الثقة للعديد من الاهتزازات التي بدورها تؤثر على مكافحة الفساد عموماً واسترداد العائدات الجرمية المتحصلة من جرائم الفساد خصوصاً.

وعلى الرغم من الجهود الدولية الحديثة لمكافحة جرائم الفساد واسترداد العائدات الجرمية، إلا أن التعاون الدولي في هذا الصدد يعاني من الضعف، خاصة في مجال الاسترداد بسبب تجاوز العائدات الجرمية للحدود، وضعف الثقة المتبادلة بين الدول المعنية، مما يؤثر سلباً على جهود مكافحة الفساد واسترداد العائدات.

المطلب الثاني: معوقات استرداد العائدات الجرمية في جرائم الفساد

بعد ارتكاب جريمة من جرائم الفساد التي تخلف وراءها عائدات إجرامية، وبعد العثور على هذه العائدات سيكون هناك العديد من العقبات والتحديات التي ستعمل على إبطاء أو عدم استعادة تلك العائدات (Anderson, 2011, p.3) وهذه المعوقات إما معوقات أصلية (الفرع الأول)، وإما معوقات شكلية (الفرع الثاني).

الفرع الأول: معوقات أصلية

تتضح هذه المعوقات في اعتبار القوة الملزمة لبعض الدول بأحكام الاتفاقية (أولاً)، وفي السرية المصرفية (ثانياً)، وفي العقبات السياسية (ثالثاً).

أولاً: مدى إلزامية اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد

تختلف الدول في مدى إلزامية الاتفاقيات الدولية مقارنة بالتشريعات الوطنية، فهناك بعض الدول تبنت اتجاه إعلاء اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد على الدستور، كهولندا، وأخرى تبنت اتجاه وضع المعاهدة الدولية في مرتبة أدنى من الدستور وأعلى من القانون الوطني، مثل فرنسا والجزائر واليمن.

⁷ للمرجعة أنظر: المادة (68) من قانون رقم (20) لسنة 2019 بإصدار قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

بينما هناك اتجاه آخر أعطى المعاهدة الدولية مرتبة مساوية للقانون الداخلي، وهذا الاتجاه تبناه النظام القانوني المصري (الأمانة العامة لمجلس النواب المصري، 2019، مادة 151؛ عبد الكريم، 2012، ص. 195-218) ولكن لم يحدد القانون الأساسي الفلسطيني طبيعة الاتجاه الذي تتجه الدولة في هذا الصدد، واكتفت بالإشارة على ضرورة الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية والإقليمية التي تحمي حقوق الإنسان دونما إبطاء (موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية، 2024، ج، مادة 110). ويمكن أن نستخلص مما سبق أن القاعدة القانونية واجبة التطبيق في الاتجاه الأول هي أحكام المعاهدة كونها تعلق على الدستور، بينما القاعدة القانونية المطبقة في الاتجاه الثاني هي أحكام الدستور في حال كان المعاهدة تخالف أحكام ذلك الدستور، بينما ما الأحكام الواجب تطبيقها في حالة حدوث تعارض بين معاهدة دولية وقانون داخلي، وكلاهما يتمتع بنفس القوة القانونية الملزمة؟

ونرى أن الوسيلة الفاعلة لضمان عدم الوقوع في هذا الالتباس هو وضع المعاهدة الدولية في موضع أعلى من القانون الداخلي وأدنى من الدستور، حيث أن القواعد الدستورية تضع وتوضح الخطوط العريضة للدولة والتي غالباً ما تتعلق بالسيادة والتي بطبيعة الحال لا يجوز تجاوزها بأي حال من الأحوال، ولا تطبق المعاهدات التي لا تتسجم مع أحكام الدستور، بينما الانضمام إلى المعاهدات ووضعها في موضع أعلى من الدستور يساعد في سد الثغرات التي قد يقع فيها القانون الداخلي كون المعاهدة تتمتع بنصوص أعم وأشمل لأنها تتناول حقوق الإنسان وما يتعلق به على المستوى العالمي، وكون المعاهدة والقانون الداخلي تشريعان يهدفان إلى تحقيق التعاون لإحقاق العدالة المجتمعية والدولية.

نستنتج مما سبق أنه يجب نشر المصادقة على الاتفاقية الدولية في الجريدة الرسمية لضمان علم الجهات المعنية بها والتزامها بأحكامها. حيث إن العقوبات لا تُفرض على الأفراد إلا إذا كان لديهم علم سابق بالقاعدة القانونية، والذي يتحقق عبر النشر الرسمي. لذلك، يجب على الدول، بما في ذلك فلسطين، عدم الاكتفاء بالمصادقة على الاتفاقيات الدولية، بل ينبغي نشرها رسمياً لتكون ملزمة وتجنب القاضي الوطني الحيرة بشأن إلزاميتها القانونية (براك، 2019، ص. 500).

ثانياً: مبدأ السرية المصرفية:

ويفضل مرتكبو جرائم الفساد نقل أموالهم إلى الدول التي تلتزم بسرية الحسابات المصرفية⁸، حيث تُعد البنوك ملاذاً للأموال غير المشروعة. السرية المصرفية تحافظ على أسرار العملاء وتعزز الثقة بينهم، مما يمثل إيجابية للمبدأ. ولكنها تعوق جهود مكافحة الفساد وجرائم مثل تهريب وغسل الأموال، لأنها تمنع الاطلاع على الودائع المشبوهة (صالح، 2006، ص. 88-89). وحاولت اتفاقية الأمم المتحدة أن تعالج هذه العقبة بالنص على عدم جواز الدول الأطراف رفض تقديم المساعدة القانونية المتبادلة بالاحتجاج بمبدأ السرية المصرفية (الأمم المتحدة، 2004، مادة 46). ولكن جاء هذا النص في الإطار العام للفضاض بدون أي ضوابط تنظم حالات جواز رفض تقديم المساعدة بالاحتجاج بالسرية المصرفية من عدمها.

والسرية المصرفية تختلف من دولة لأخرى ومن نظام لآخر وفقاً لحدّة قانون السرية المصرفية في كل بلد، ومن هذه القوانين ما نص عليه قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002م الفلسطيني والذي جعل من مبدأ السرية المصرفية الأصل والأساس كشكل من أشكال السرية المهنية، وأن الاستثناء على مبدأ السرية المصرفية يكون في حالتين: الحالة الأولى تتمثل

⁸ تعرف السرية المصرفية بأنه الأساس للعلاقة بين المصارف وعملائها وبموجبها لا يجوز الكشف عن حساباتهم ومعاملاتهم، وبالتالي فهي صورة من صورة السرية المهنية، راجع تاج الدين (2009، ص. 259).

برفع هذه السرية من قبل صاحب الحساب المصرفي بمحض إرادته بموجب موافقة خطية، أما الثانية فتكون عند صدور حكم قضائي من المحكمة المختصة (معهد الحقوق جامعة بيرزيت، 2002، مادة 26).

وفي المقابل في سويسرا التي تعد مركز مالي كبير منذ ما يقارب 100 عام خلت، فقد وضعت العديد من القوانين التي تتعلق بالسرية المصرفية، حيث يعود أصل الأخيرة في سويسرا إلى عام 1934م، حيث ينص قانون السرية المصرفي السويسري عام 1934م على أن يعاقب بغرامة 20 ألف فرنك على الأكثر أو بالحبس 6 أشهر على الأكثر من أقدم عمداً بوصفه عضواً في جهاز مصرفي أو موظفاً أو مراقباً أو مساعداً أو مساعد مراقب أو عضواً في لجنة المصارف أو موظفاً في لجنة السر على إفشاء سر ملزم بكتمانه بقوة القانون أو السر المهني وتوقع العقوبة نفسها على من حرض على ارتكاب هذا الجرم أو من حاول من هذا التحريض (تاج الدين، 2009، ص.270).

ويعتمد مبدأ التحرر المالي والمصرفي، خاصة في الدول النامية التي تسعى لجذب العملات الصعبة، على استقطاب رؤوس الأموال دون التحقق من مصدرها، مما يجعل هذه الدول وجهة مثالية لمرتكبي جرائم الفساد لنقل أموالهم بسبب ضعف الرقابة والمنافسة بين البنوك (سلام، 2014، ص.41).

ثالثاً: العقوبات السياسية أمام استرداد العائدات الجرمية

تعد جرائم الفساد ظاهرة ذات تأثيرات واسعة على الصعيد السياسي، الاقتصادي، المالي، والاجتماعي، حيث تقوض الشفافية والنزاهة والمنافسة وتكافؤ الفرص. تعزز بيئة الفساد انتشار المزيد منه، مما يؤدي إلى تذبذب العلاقات السياسية الدولية، ويضعف فعالية المؤسسات السياسية والإدارية، ويقلل من الشفافية والثقة في المعاملات الدولية. العلاقات الدولية تعتمد على الثقة المتبادلة، وهذه الثقة تضمن نجاح التعاون في استرداد العائدات الجرمية، الذي يتضمن تبادل المعلومات، جمع الأدلة، تجميد العائدات أو مصادرتها وإرجاعها. حيث إن انعدام الثقة يعرقل جهود استرداد العائدات الجرمية ويؤثر سلباً على هذه العملية (الدوري، 2017، ص.146-147).

وقد ترفض بعض الدول التعاون الدولي عند شعورها بالخوف فيما يخص الضمانات القانونية كاستقلال السلطة القضائية أو حماية حقوق الإنسان وحرياته، خاصةً الدول التي تكون في مراحل انتقالية للتناوب عن السلطة والتي تطلب هي ذاتها استرداد العائدات الجرمية (طوق، 2013، ص.4).

وتبرز المعوقات السياسية في مجال مكافحة الفساد وفي استرداد العائدات الجرمية في الدولة الواحدة عند التدخل السياسي من قبل السلطة التنفيذية وعدم الفصل بين السلطات وحصر السلطة بيد مجموعة من الأشخاص، الأمر الذي يمثل تدخلاً في السلطات والتأثير الفعلي على الأجهزة التي تحارب الفساد الحكومي (الإداري) (مصلح، 2010، ص.70).

وإضافةً على ما سبق فإن فلسطين تتمتع بعقوبات سياسية أخرى، كغياب المجلس التشريعي، والسيادة الناقصة وعدم السيطرة الكاملة على الحدود الخارجية، وعلاوةً على ذلك عدم اعتراف عدد من الدول بالدولة الفلسطينية، ما يشكل هذا الأخير عقبة كبيرة بحد ذاته أمام المساعدة القانونية والتعاون الدولي لمكافحة الفساد عامةً واسترداد العائدات على وجه الخصوص.

والنتيجة أن النزاهة السياسية أثناء ملاحقة مرتكبي جرائم الفساد واسترداد عائداتها أمراً ضرورياً وضامناً، حيث قالت باتريشيا موريرا المديرية التنفيذية لمنظمة الشفافية الدولية: "للحصول على أي فرصة لإنهاء الفساد وتحسين حياة الناس علينا معالجة العلاقة بين السياسة والأموال الطائلة، فيجب تمثيل جميع المواطنين في عملية صنع القرار" (منظمة الشفافية الدولية، 2020، ص.9).

الفرع الثاني: المعوقات الشكلية

تبرز المعوقات الشكلية في عدم ازدواجية التجريم (أولاً) وفي بطء إجراءات التقاضي (ثانياً)، وفي محدودية الحصول على المعلومة (ثالثاً).

أولاً: عدم ازدواجية التجريم (معيقات تشريعية)

المعيقات التشريعية للدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد تعرقل إجراءات استرداد العائدات الجرمية، وتشمل هذه المعوقات نقص أو فراغ تشريعي، وتعارض القوانين الوطنية بين الدول طالبة المصادرة والدول المطلوب منها الاسترداد.

وعدم ازدواجية التجريم تعني في حالة قيام دولة طرف بتقديم طلب لدولة طرف أخرى في مجال الاسترداد، وتكون الأخيرة في حالة لا تتوافر فيها تشريعات معينة تدفعها لتنفيذ هذا الطلب، وقد عالجت الاتفاقية هذه الحالة، حيث نصت على كل دولة طرف في هذه الاتفاقية وفقاً لقانونها الوطني أن تتخذ ما يلزم من التدابير التشريعية لكي تمكن سلطاتها المختصة من تنفيذ طلب دول طرف أخرى (الأمم المتحدة، 2004، مادة 57).

لكن المعضلة تكمن في حالة ما إذا كان هذا الطلب مقدماً إلى دولة غير طرف في الاتفاقية، فإن هذا النقص الوارد في تشريعات الدولة غير الطرف سيمثل عقبة حقيقية أمام إتمام الإجراءات في سياق التعاون في استرداد العائدات الجرمية، خاصة إذا وجدت تحديات أمام الدولة غير الطرف والدولة مقدمة الطلب تُفشّل عقد اتفاقية ثنائية لتسيير التعاون في هذا المجال، يصبح الفراغ التشريعي في الدولة غير الطرف معيقاً حقيقياً لاسترداد العائدات.

وتتطلب عملية الاسترداد واستعادة العائدات مجموعة من الإجراءات التي تسبق ذلك، هذه الإجراءات تقع في ثلاث مراحل إجرائية جزائية أساسية (مرحلة جمع الاستدلالات، مرحلة الابتدائي، مرحلة المحاكمة)، ومن المعوقات التي تعترض معظم هذه الإجراءات أو جُلها هي عدم ازدواجية التجريم محل طلب الاسترداد، وبالفعل قد تتعارض أو تتنازع قوانين الدولتين طالبة للاسترداد والمطلوب منها ذلك، وهنا تطرقت اتفاقية الأمم المتحدة لمسألة عدم ازدواجية التجريم، فقد أتاحت للدول رفض تقديم المساعدة القانونية المتبادلة إذا كانت تلبية الطلب تتعارض مع قوانينها الداخلية مستندة في ذلك لحجة عدم ازدواجية التجريم (الأمم المتحدة، 2004، مادة 46).

وعلى الرغم من ذلك فقد حثت اتفاقية الأمم المتحدة على تقديم المساعدة القانونية المتبادلة حتى في ظل الاحتجاج بعدم ازدواجية التجريم، تحقيقاً للأغراض والأهداف التي رمت إليها هذه الاتفاقية من تعزيز النزاهة والمساءلة، ودعم التعاون الدولي وتقديم المساعدات التقنية لمكافحة الفساد، ودعم التدابير اللازمة لذلك (الأمم المتحدة، 2004، مواد 1، 46).

ثانياً: إجراءات التقاضي البطيئة

عملية استرداد العائدات الجرمية حساسة للوقت وتتطلب إدارة فعالة لتجنب تبديد العائدات. البطء في الإجراءات القضائية قد يسمح للجنة بتهرب الأموال أو غسلها أو إخفاء الأدلة، مما يعوق استردادها (مرمش، 2015، ص 20).

وتعود أسباب إجراءات التقاضي البطيئة إلى مجموعة من المبررات أبرزها المصلحة الذاتية التي قد تحققها العائدات، ضعف التنسيق بين الدول ومحدودية قدراتها، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الخبرة القانونية في مجال الاسترداد كدول العالم الثالث، وكذلك التكلفة الباهظة التي تحتاجها عملية الاسترداد (هوام، 2019، ص 1541).

ثالثاً: محدودية الحصول على المعلومة اللازمة

يتطلب استرداد العائدات الجرمية الحصول على معلومات دقيقة وكثيرة كي تتمكن الدولة الطالبة من تقديم طلب للدولة المتلقية من أجل استرداد العائدات، وكذلك كي تتمكن تلك الأخيرة من تنفيذ هذا الطلب ومصادرة العائدات محل الاسترداد. ولكن صعوبة وصول الجهات المختصة للمعلومات المطلوبة نتيجة لعدم وجود قوانين شاملة تحمي وتضبط حرية تداول المعلومات من شأنه أن يؤثر سلباً على إدانة الجاني مرتكب الجريمة وفراره من وجه العدالة وتهريبه للعائدات واجبة الاسترداد، وبالتالي ضياع حقوق الأفراد وزعزعة استقرار المجتمعات (مصلح، 2010، ص.72).

وتؤدي المعوقات المختلفة إلى تأخير أو تعطيل استرداد العائدات الجرمية محلياً ودولياً، مما يدفع الدول للبحث عن حلول فعالة لمكافحة جرائم الفساد وتحقيق أهداف اتفاقية الأمم المتحدة والتشريعات الوطنية في هذا المجال.

3. الخاتمة:

ختاماً، يمكن القول بأن موضوع استرداد العائدات الجرمية في مكافحة الفساد يشغل حيزاً مهماً في القضايا التي تهم المجتمع الدولي، وعلى الرغم من التحديات التي تواجه عملية الاسترداد إلا أن المجتمع الدولي لا زال يحاول جاهداً القيام بما يلزم لإنجاح عملية استرداد العائدات الجرمية.

4. النتائج:

1. لم تقم اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003م بوضع تعريف بالاسترداد إلا أنها أفردت فصل خاص تحت مصطلح استرداد الموجودات، ولم يعرف المشرع الفلسطيني مصطلح استرداد العائدات الجرمية، إلا أنه اكتفى بالإشارة إليه في قانون مكافحة الفساد (المعدل) رقم 1 لسنة 2005م.
2. لم يسن التشريع الفلسطيني قانون خاص مستقل يعالج قضايا استرداد العائدات الجرمية وتوضيح أساليب التعاون الدولي وتقديم المساعدة القانونية المتبادلة في هذا الصدد.
3. لم تحدد اتفاقية الأمم المتحدة آليات استرداد العائدات الجرمية بين الدول، حيث يمكن أن يتم الاسترداد إما من خلال تطبيق نصوص هذه الاتفاقية أو من خلال اتفاقيات خاصة بين الدول ذات العلاقة.
4. إن مبدأ التعاون الدولي يمتاز بالضعف، وخاصة في مجال الاسترداد، كون أن العائدات واجبة الاسترداد عابرة للحدود.
5. اختلاف مبدأ السرية المصرفية بين دولة وأخرى يجعل من هذا المبدأ عائقاً حقيقياً أمام استرداد العائدات المتحصلة من جرائم الفساد.
6. تعتبر إجراءات التقاضي البطيئة وتعارض التشريعات بين الدول (عدم ازدواجية التجريم) ملاذاً لإخفاء وتهريب العائدات أو مرتكبها، مما يشكل حاجزاً أمام عملية استرداد العائدات المتحصلة من جرائم الفساد.

5. التوصيات:

1. نوصي بتعديل قانون العقوبات الفلسطيني أو سن قانون جديد يواكب جرائم الفساد الحديثة وفق اتفاقية الأمم المتحدة، مثل رشوة الموظف الدولي والاتجار بالنفوذ. يجب توسيع نطاق العائدات المستردة لتفادي شرط ازدواجية التجريم.
2. ندعو المشرع الفلسطيني لتعديل قانون الإجراءات الجزائية بإضافة نصوص تنظم التعاون القضائي الدولي والمساعدة القانونية المتبادلة، وفقاً لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والاتفاقيات ذات العلاقة.

3. نوصي الدول المعنية بإجراءات استرداد العائدات بأن تعمل بحسن نية على إزالة جميع العقبات التي تواجهها خلال عملية استرداد العائدات الجرمية.
4. نوصي بعقد مؤتمرات وندوات دولية وإقليمية تحت إشراف لجنة محلية أو أممية لنشر الوعي بمكافحة الفساد وأهمية استرداد العائدات الجرمية دولياً ومحلياً.

6. قائمة المصادر والمراجع

1.6. المصادر

القرآن الكريم

الأمانة العامة لجامعة الدول العربية. (1985). اتفاقية الرياض العربية للتعاون القضائي. <https://bit.ly/3M6xb2g>

الأمانة العامة لمجلس النواب المصري. (2019). دستور جمهورية مصر العربية. الجريدة الرسمية المصرية، (16 مكرر).
الأمم المتحدة. (2004). اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.

<https://bit.ly/3YIe8Tp>

بوابة نقابة المحامين القانونية والقضائية. (2024). الحكم رقم 42490 لسنة 72 القضائية. محكمة النقض المصرية: أحكام

النقض - المكتب الفني - جنائي-السنة 54 - الجزء الأول - ص <https://bit.ly/3YJoLFz333>

الجريدة الرسمية القطرية. (2019). قانون رقم (20) لسنة 2019 بإصدار قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.

<https://bit.ly/4coCPri>

الجريدة الرسمية المصرية. (2002). قانون رقم 80 لسنة 2002 بإصدار قانون مكافحة غسل الأموال.

<https://manshurat.org/node/13878>

الجريدة الرسمية المصرية. (2015). قرار رئيس جمهورية مصر العربية بالقانون رقم 28 لسنة 2015م بإنشاء وتنظيم اللجنة القومية لاسترداد الأموال والأصول والموجودات في الخارج. الجريدة الرسمية، (25 مكرر د)،

<https://manshurat.org/node/9534>

الجمعية العامة للأمم المتحدة. (2003). اللجنة المخصصة للتفاوض بشأن اتفاقية مكافحة الفساد، الجمعية العامة للأمم المتحدة،

الدورة الرابعة، فيينا. <https://bit.ly/3M5Q7hE>

معهد الحقوق في جامعة بيرزيت. (2002). قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002م. المقتفى.

<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14085>

المكتب الفني لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين. (2001). قانون الإجراءات الجزائية الفلسطيني رقم 3 لسنة 2001م.

مكتب الفني لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين. <https://www.bal.ps/pdf/3.pdf>

موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية. (2024). قرار بقانون رقم (37) لسنة 2018م بشأن تعديل قانون مكافحة الفساد

رقم (1) لسنة 2005م وتعديلاته. [/https://maqam.najah.edu/legislation/235](https://maqam.najah.edu/legislation/235)

موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية. (2024). قانون العقوبات رقم (16) لسنة 1960م.

[/https://maqam.najah.edu/legislation/33](https://maqam.najah.edu/legislation/33)

موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية. (2024 ج). القانون الأساسي المعدل لسنة 2003م

<https://maqam.najah.edu/legislation/11>

2.6. المراجع العربية

آل غصاب، عبد الله بن ناصر بن عبد الله. (2008). منهج الشريعة الإسلامية في حماية المجتمع من الفساد المالي والإداري، دراسة تأصيلية مقارنة تطبيقية (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).

<https://elibrary.mediu.edu.my/books/2016/MEDIU6114.pdf>

براك، أحمد محمد. (2019). مكافحة الفساد في التشريعي الفلسطيني والمقارن. دار الشروق للنشر والتوزيع.

تاج الدين، ميادة صلاح. (2009). السرية المصرفية-آثارها وجوانبها التشريعية: دراسة مقارنة لعدد من الدول الأجنبية والعربية. مجلة تنمية الرافدين، 31 (9)، 255-295.

جبر، علي حمزة. (2019). التعريف برد المال العام، دراسة تحليلية مقارنة. مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 12 (43)، 258-226.

حسين، حياة. (2017). آليات التعاون الدولي لاسترداد العائدات من جرائم الفساد، على ضوء اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 6 (1)، 72-56.

الخشرم، عبد الرحمن. (2009). استرداد العائدات الجرمية الناشئة عن جريمة الفساد وفقا لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة جرائم الفساد لعام 2003م (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الشريعة والقانون، جامعة أم درمان الإسلامية.

الدوري، إياد هارون محمد. (2017). الآليات الجنائية المستحدثة لمكافحة الفساد، دراسة مقارنة. دار الأيام للنشر والتوزيع.

رابية نادية. (2011). مبدأ الاختصاص العالمي في تشريعات الدول (رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري).

<https://bit.ly/4cnOpTE>

رمضان، إبراهيم السيد أحمد. (2017). مبدأ الاختصاص القضائي العالمي في القانون الدولي الجنائي. مجلة مصر المعاصرة-الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، 108 (526)، 323 – 372.

السراء حمد حسن وعبد الهادي، عبد الناصر عباس. (2016). الاتفاقية العربية واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: تحليل نقدي مقارنة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 31 (64)، 58-57.

سرور، أحمد فتحي. (2002). القانون الجنائي والدستوري (ط.2). دار الشروق للنشر والتوزيع.

سلام، أحمد رشاد. (2014). دور البنوك والمؤسسات المصرفية في مواجهة جريمة تهريب وغسل الأموال والقانون الواجب التطبيق والمحكمة المختصة بنظر تلك الجريمة. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

صالح، نبيه. (2006). جريمة غسل الأموال في ضوء الإجراء المنظم والمخاطر المترتبة عليها. شركة جلال للطباعة.

طوق، محيي الدين. (2013، سبتمبر، 3-4). دور المجتمع المدني في استرداد الأموال (عرض ورقة). المنتدى العربي

لاسترداد الأموال: الجلسة الثالثة، لانكستر هاوس، لندن، المملكة المتحدة. <https://bit.ly/4fLCKke>

عبد الكريم، مصطفى محمد محمود. (2012). اتفاقية مكافحة الفساد، نفاذ وتطبيق اتفاقية مكافحة الفساد في القانون الداخلي

وأثرها في محاكمة الفاسدين واسترداد الأموال. دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.

العنوم، محمد شلبي عبد المجيد. (2007). الإشكاليات القانونية لاتفاقية الحصانة المبرمة بين الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأطراف في المحكمة الجنائية الدولية (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية). قاعدة بيانات دار المنظومة.

العنوم، ندى. (2021). ماذا تعني المصادرة المالية في القانون؟ إي عربي. <https://bit.ly/3M6XbL7>

الكايد، محمد قاسم. (2013). الجزاءات المدنية لجرائم الفساد في القانون الأردني (رسالة ماجستير، جامعة اليرموك). قاعدة بيانات دار المنظومة.

محمد، سارة. (2020). التعاون الدولي في تسليم المجرمين في ضوء التشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، 17(1)، 646-677.

مرمش، نرمين، لحام، مازن وصوالحة، عصمت. (2015). الإطار الناظم لاسترداد الأصول على المستوى المحلي و الدولي/ هيئة مكافحة الفساد. جامعة بيرزيت، معهد الحقوق.

مصلح، عبير. (2010). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. (ط.2). الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. (2012). الدليل التشريعي لتنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (ط. 2). مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة: شعبة شؤون المعاهدات.

مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة. (2013). دليل المساعدة القانونية المتبادلة وتسليم المجرمين. منشورات مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة.

منظمة الشفافية الدولية. (2020). مؤشر مدركات الفساد 2020. الائتلاف العالمي ضد الفساد. <https://bit.ly/3yDizV2>

نصيرة، مليودي. (2013). مبدأ عالمية القضاء الجنائي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أكلي محند أو لحاج - الويرة.

هوام، فايزة. (2019). استرداد العائدات الجرمية في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد- الآليات والعقبات. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 1534-1543.

هيصام، فوضيل. (2015). المسؤولية الجنائية عن جرائم الحرب الإسرائيلية في ضوء مبدأ الاختصاص الجنائي العالمي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-جامعة زيان عاشور بالجلفة، (22)، 68 - 82.

الوسلاتي، إبراهيم، الصيد، رياض، الأعمار، الصادق، مميش، عماد واليوسفي، عبد الحكيم. (2015). دليل تطبيقي للإنابات

القضائية الدولية في المادة الجزائية. المنظمة الدولية لقانون التنمية. <https://bit.ly/4cmIdv3>

3.6. المراجع الأجنبية

Anderson, F. (2011). Recovering stolen assets problem of scope and dimension. Working paper, Transparency International.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.1

دور تطبيق الادارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة
بالمملكة العربية السعودية)

**The role of applying lean management in developing the administrative efficiency of
employees (A field study at a private university in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد الباحث/ عبد الرحمن جمال مطر

باحث دكتوراه، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: phd.mang.matar@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وعلى وجه التحديد، ركزت الدراسة على ثلاث مجالات: دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدقيقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة، تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية، دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من 30 فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة المرافق في الجامعة، والبالغ عددهم 335 فرد، وتم اختيار عينة مكونة من 180 موظف وموظفة. تم إجراء البحث في عام 2024.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين دور الإدارة الرشيقة وتنمية الكفاءة الإدارية لدى الموظفين. وبناء على هذه النتائج تم اقتراح عدة توصيات. أولاً، تمت التوصية بإشراك موظفي إدارة المرافق بشكل فعال في عملية تطوير التفكير المرن، لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى آثار إيجابية على الأداء وتعزيز الروح المعنوية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الكفاءة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، حثت الدراسة على إعطاء الأولوية لتوسيع وتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بتنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقة بناءً على الاحتياجات الوظيفية وبخطة محددة جيداً.

بشكل عام، يسلط هذا البحث الضوء على أهمية الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية لموظفي إدارة المرافق، مع التأكيد على أهمية مشاركة الموظفين ومبادرات التدريب المستهدفة، كما تم إبراز في هذه الدراسة إمكانية تحسين الأداء والكفاءة، وتقديم الدراسة نظرة متفائلة ومليئة وتساعد مؤسسات مثل الجامعات الخاصة على تحقيق أداء وكفاءة أفضل في عمليات إدارة المرافق الخاصة بها، مما يمهد الطريق لمستقبل أكثر بساطة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، الكفاءة الإدارية، جامعة.

The role of applying lean management in developing the administrative efficiency of employees (A field study at a private university in Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia)

Abstract:

This study aimed to examine the role of lean management in enhancing the administrative efficiency of facility management employees at a private university in Jeddah, Saudi Arabia. Specifically, the study focused on three areas: value creation and mapping its flow in developing the administrative efficiency of employees in facility management at the university, implementing the pull system in developing administrative efficiency and striving for perfection in developing administrative efficiency. The study used the descriptive analytical correlational approach and a questionnaire consisting of 30 paragraphs. The study population consisted of 335 facility management employees at the university, and a sample of 180 male and female employees was selected. The research was conducted in 2024. One of the study's most important findings is the existence of a positive and direct relationship between the role of lean management and the development of administrative efficiency among employees. Based on these results, several recommendations were proposed. First, it was recommended to actively involve facility management employees in the process of developing flexible thinking, as this would lead to positive effects on performance and enhance morale, which ultimately leads to improving administrative efficiency. In addition, the study prioritized expanding and intensifying training courses related to implementing and applying lean management based on functional needs and with a well-defined plan. Overall, this research highlights the importance of lean management in enhancing the administrative efficiency of facilities management employees, emphasizing the importance of employee engagement and targeted training initiatives. The study also highlighted the potential for improving performance and efficiency. The study provides an optimistic outlook. It helps institutions such as private universities achieve better performance and efficiency in their facilities management operations, paving the way for a more straightforward and compelling future.

Keywords: Lean management, administrative competence, University

1. المقدمة

في ظل تعدد المتغيرات المتنامية في العصر الحديث، مثل العولمة وغيرها، يشهد العالم تطورات متسارعة. وقد أثرت هذه التطورات بشكل كبير على جميع المنظمات وأنواعها. لذا، أصبحت الإدارة الفاعلة ضرورة لمتابعة وملاحقة هذه التغيرات السريعة. ومن هنا تأتي أهمية الإدارة الرشيدة كوظيفة مهمة ونشاط حيوي لأي منظمة.

لذلك أصبحت الإدارة الرشيدة في هذا العصر من المداخل المهمة التي قد تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تكاد تخلو منظمة من خطة عمل، فالإدارة الرشيدة تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المنظمات في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لهذه المنظمات (المطيري، 2020)

ويعد العنصر البشري في المنظمة من العناصر الإستراتيجية وهو المحرك الرئيسي لجميع النشاطات فيها، وحيث أن بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير كان لا بد من إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية واستقطاب كفاءات جديدة ذات قدرة عالية ومناسبة لإنجاز أعمالها (القرشي وأبو جمعة، 2020)

وفيما يرى الباحث أنه في ظل حرص المنظمات المتواصل على تحسين وتطوير أدائها أصبحت الحاجة ضرورية للإدارة الرشيدة السليمة وتطبيقها بشكل علمي إن أرادت تلك المنظمات زيادة تطوير أدائها والمحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة الكبيرة في العصر الحديث، حيث تتعاظم المشكلات التي تواجه المنظمات في السعودية والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات في أنظمة عمل هذه المنظمات، وأصبحت المسؤولية أكبر على الإدارة من أجل المواءمة بين استمرار العمل في تلك المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ويعتبر الاهتمام بالإدارة الرشيدة هو الطريق السليم لتتمكن من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها.

الإدارة الرشيدة هي ذلك المفهوم الذي يبحث دائما عن الكمال، فهو يمثل مشروع لا ينتهي تكمن التحديات في القدرة على تنفيذه، فمفهوم الإدارة الرشيدة هو عكس الإدارة المترهلة، تلك الإدارة التي تتبنى أساليب وطرق تقليدية انتهت ولم تعد موجودة في عالم المعلومات، ولعل من أكثر سماتها وضوحا الحد من الهدر والإسراف في الموارد والقدرة على التجاوب مع أي فرصة بسهولة (السبحاني، 2021).

ومما سبق عرضه فقد وقع اختيار الباحث على دراسة موضوع الإدارة الرشيدة وأثره في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في احد الجامعات الخاصة في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية وذلك لما للإدارة الرشيدة من عوامل وأبعاد مهمة تمثلت في تنظيم العمل، والتحسين والتطوير المستمر، والعمل القياسي، والإبداع والابتكار والعاملين متعددي الوظائف، والتغيير في ثقافة الشركة مما يعكس إيجاباً على الوعي والكفاءة للموظفين بشكل عام، كما تكمن أهمية دراسة الإدارة الرشيدة بأبعادها في كونها أصبحت تمثل منهج من علوم الإدارة الحديثة تتبناه العديد من الدول المتقدمة يستهدف ذلك المنهج تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها.

1.1. مشكلة وتساؤلات الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية في عدم تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بشكل فعال وصحيح في ظل التغيرات في الأنظمة الحكومية والتغيرات الاقتصادية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة بصورة عامة على أداء منتسبيها ومهامهم الوظيفية. يهدف البحث إلى تحديد وتحليل هذه المشكلة وفهم أسبابها وتأثيرها على الكفاءة الوظيفية من خلال رصد ظواهر هذه المشكلة،

يركز البحث على أهمية الإدارة الناجحة في استغلال جميع الموارد المتاحة واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة من حيث المال والوقت والجهد. كما يعتبر العنصر البشري دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات واستمراريتها، ولذلك يركز البحث على تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على تحسين الكفاءة للموظفين.

تهدف الدراسة إلى تحديد المشكلة وفهمها بوضوح، وتقديم حلول واقتراحات لتحسين أداء الموظفين من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة. توصيات البحث من شأنها أن تساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية في موظفين إدارة المرافق، وتحقيق أهداف الجامعة بأقل تكلفة وجهد ممكن، مما يساهم في تعزيز تطور المؤسسة واستمراريتها في مواجهة التحديات الحديثة.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية وهي:

- ما دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟
- ما دور تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟
- ما دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

2.1. الإضافة المتوقعة للدراسة

1.1.2.1. الأهمية العلمية

- 1- قد تساهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة إلى قواعد البحث، حيث إنه رغم وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت دراسة الإدارة الرشيقة إلا أنها ما زالت تنتم بالندرة، كما أنه لا يوجد دراسات كثيرة تناولت أثر الإدارة الرشيقة على كفاءة الموظفين.
- 2- قد تساهم تلك الدراسة في التعرف على الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة.
- 3- المساهمة في إبراز دور الإدارة الرشيقة في رفع الكفاءة للموظفين بالمنظمات ومن ثم نجاحها وديمومتها.
- 4- المساهمة في وضع خطوة للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في الجوانب التي لم يتعرض إليها هذا البحث.
- 5- تحاول الدراسة سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على الكفاءة للموظفين.
- 6- تساهم الدراسة في إمداد قادة المنظمات وشركات قطاع الأعمال بنتائج علمية تساعد في التوصل إلى محددات قياس الكفاءة الوظيفية بمنظمتهم.

2.2.1. الأهمية العملية

- 1- تكمن أهمية البحث في كيفية استغلال أثر رفع الكفاءة الوظيفية والذي يتأثر بدوره بالإدارة الرشيقة وحيثيات تطبيقها.
- 2- محاولة تسليط الضوء للمنظمات إلى أهمية تبني ممارسات الإدارة الرشيقة والدور الذي يجب أن يلعبه في رفع الكفاءة الوظيفية لدى تلك الشركات.

- 3- تسلط الدراسة الضوء على مفهوم إداري حديث وهو الإدارة الرشيقة والذي يُعد مفهوم مفيد جدا في إثراء الخبرات الوظيفية وتنمية مهارات الموظفين الإبداعية والابتكارية والذي ينعكس بدوره على الارتقاء بالكفاءة للموظفين.
- 4- تحديد التحديات والعوائق التي تحارب انتهاج ممارسات الإدارة الرشيقة بالشركات لاستخدامها في تحسين الكفاءة للموظفين.
- 5- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في جذب اهتمام متخذ القرار بالمنظمات وشركات قطاع الأعمال إلى كيفية تبني ممارسات الإدارة الرشيقة بشكل صحيح وتحسين الكفاءة للموظفين.

3.1. أهداف الدراسة

تهدف دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

- 1- تحليل تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تقييم تأثير تطبيق نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- تحليل تأثير تطبيق مبادئ السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

4.1. فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن تحديد فرضية رئيسية على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنفيذ نظام السحب على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق مبدأ السعي للكمال على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

5.1. مصطلحات الدراسة

الإدارة الرشيقة: قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل العمل بطريقة تتواءم مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسباب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز

على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها (مقيم، 2020) الكفاءة الإدارية: هي مجموع المعارف والخبرات الهادفة لتنظيم فرق العمل والتي تسهل وتزيد كفاءة تحقيق النتائج، وان وجود تفاهم ولغة مشتركة وحب العمل بين أعضاء الفريق يرفع من نسبة نجاح وتحقيق الأهداف وبكفاءة عالية (القرشي، 2020، ص. 95).

2. الأدب النظري والدراسات السابقة

1.1. الأدب النظري

تتناول تلك الدراسة متغيران يتمثل المتغير الأول منها في الإدارة الرشيقية، ويتمثل المتغير الثاني منها في الكفاءة الإدارية، ويعرض الباحث بإيجاز مفهوم كل متغير من هما وأبعاده الأساسية، وذلك على النحو التالي:

الإدارة الرشيقية

زاد اهتمام الباحثون والدارسون بالسعي في اكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية في الفترة الأخيرة، فقد أصبح الباحثون يسابقون الزمن لإيجاد مصطلحات جديدة وآليات جديدة ومبادئ جديدة يمكن تطبيقها لمواكبة السرعة التي صاحبت الاكتشافات العلمية الجديدة، فكيف لمنظمات الأعمال أن تدار بالأساليب القديمة وسط ما تم اكتشافه من تكنولوجيا جديدة أدت إلى تسارع وتيرة الإنتاج. ومن تلك المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون مصطلح " الإدارة الرشيقية " والتي تطرق إليها العديد من الدارسين في دراساتهم وأبحاثهم وأوراقهم العلمية، فمنهم من عرفها على أنها " قدرة منظمات الأعمال على الأداء الإداري السريع الاستجابة، والذي يتميز بسرعة تعديل طريقة العمل بحيث تتواكب مع متطلبات التغيير، كما أنها تعتمد على ذلك المنهج الإداري الموجه للاهتمام بالقيم والانسحاب والاستقطاب، والتركيز على العمل بمفهوم الكمال قدر المستطاع من خلال عمل الفريق، كما تهتم أيضا بجودة الحقائق والبيانات وحسن استخدامها، وتركز على الاستجابة السريعة للتحديات والفرص المحيطة بغرض تقديم أفضل منتج أو خدمة للعملاء، كما تهتم بالأخص بالبحث المستمر عن الأنشطة التي لا تقدم أي قيمة مضافة للعمل أو للعميل وسرعة التخلص منها فور اكتشافها" (كرتات، 2018).

وقد نبعت فكرة الإدارة الرشيقية من مبدأ رئيسي يهتم بعدم قبول الهدر، والتخلص من كافة أشكال الهدر المتغلغلة في العملية الإنتاجية، ولتنفيذ تلك الآلية وتطبيقها وجب التطوير المستمر والتحسين الدائم لجميع الأنشطة بالمنظمة، وهو ما يرتكز عليه نظام الإدارة الرشيقية.

وقد أشار مقيم (2020) إلى الإدارة الرشيقية وعرفها مفهوما على أنها "مجموعة من التصرفات والممارسات التي يلزم القيام بها بشكل سليم وفقا لترتيب وتتابع صحيح في الوقت الصحيح، وذلك بغرض خلق قيمة من أجل عمل معين"، وقد ركز هذا المفهوم على احترام الإجراءات وتتابعها مع التركيز على عنصر الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وذلك من أجل تقديم العمل بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب وبالجودة المرجوة، ليحقق الإضافة المرجوة.

وقد قدمت الغامدي (2022) مفهوما جديداً للإدارة الرشيقية، والذي يرتكز على عدة مبادئ أساسية:

1- رفض الأفكار القديمة للإدارة التقليدية، والتي تعتمد فقط على الخبراء في تحقيق النجاح.

- 2- التركيز على إشراك جميع العاملين كشركاء رئيسيين في عمليات التحسين والتطوير المستمر.
 - 3- الاعتماد على العاملين ذوي المهارات المتعددة والعلم والتخصص، والذين لديهم القدرة على دراسة وتحليل الوضع الحالي وحل المشكلات والتطوير.
 - 4- الاهتمام بتحسين المناخ النفسي للعمل، وتطوير البرامج التدريبية التي تؤهل العاملين للعمل ضمن فرق صغيرة.
 - 5- التركيز على تطوير آليات وسبل العمل الجماعي، والتي تساهم في تطوير منظمات الأعمال وتحسين رضا العملاء عنها.
- بشكل عام، يركز مفهوم الإدارة الرشيقة الذي قدمته الغامدي على التحول من الأفكار التقليدية إلى منهجية أكثر شمولية وتركيز على إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين والتطوير.
- كما قدم رزقي (2019) تعريفا واضحا للإدارة الرشيقة فقال إنها "هي ذلك النظام الذي ينظم العمل، وذلك وفقا لما قدمه مؤسسي نظريات الإدارة الرشيقة، فقد أفدوا أنها تهدف إلى التخلص من النفايات التي تؤدي إلى التقليل من كفاءة وأداء منظمات الأعمال.
- ### الكفاءة الإدارية

الكفاءة في الأداء الوظيفي وتتمثل في قيام الموظفين بتنفيذ المهام المسندة إليهم بأعلى درجة من الدقة والإتقان. وهذا يتطلب منهم استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديهم بالشكل الأمثل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها. كما يجب أن يتم هذا الأداء الوظيفي المتميز في ظل ظروف عمل ملائمة، تسمح للموظفين بالقيام بمسؤولياتهم ضمن إطار القوانين والقواعد التنظيمية التي تحكم سلوكهم المهني. وعلى صعيد آخر، تعتبر الكفاءة الإدارية فناً في التأثير الإيجابي على المرؤوسين، بما يدفعهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم بحماس وإخلاص. ويرتبط ذلك بما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات إيجابية نحو عمله. (تبيدي، 2017).

في ظل التحديات الجديدة والمتسمة بالصعوبة وعدم اليقين، أصبحت الكفاءة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد. هناك عدة أسباب دفعت الأفراد إلى الاهتمام بتطوير كفاءاتهم، مثل زيادة أخطار فقدان الوظيفة أو المنصب، والرغبة في الحصول على وظيفة تتناسب مع طموحاتهم، ومحدودية فرص العمل المناسبة لتطلعاتهم، مما يحفزهم على تحسين كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة. وتكمن أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي بأنها تعتبر الكفاءة عنصراً مهماً لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة. فالعمل الناجح يقوم على التعاون والتآزر بين الأفراد، حيث يساهم كل منهم في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشكلات المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم. كما تساعد الكفاءات على التفاهم الجيد بين الأفراد وتعزيز روح التعاون والتآزر، لتحقيق أهداف المؤسسة. (شجاع، 2021).

ويرى الباحث أنه أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية للمؤسسات، باعتبارها أحد أهم الموارد الأساسية. فالمؤسسات التي تسعى لتحقيق مستوى أعلى من الأداء الكلي، تركز على تطوير الكفاءات باعتبارها محددة ومتحركة في عمليات الإدارة.

تتطلع معظم منشآت الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة على الموارد بكل أنواعها ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية عميقة، ورسالة واضحة، تستطيع من خلال ذلك النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثابتة

ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص ومخاطر (تبيدي، 2017).

ويرى الباحث أن تحقيق النجاح والتفوق والتميز والبقاء في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر رشيق راسخ ورصين يقوم على استراتيجيات قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها منشآت الأعمال اليوم، كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إتباع مدخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة الرشيقة بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات. ويمثل مفهوم الإدارة الرشيقة نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتهديدات الموجودة فيها.

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. دراسات تناولت الإدارة الرشيقة

(رزقي، 2019) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، كان الهدف من البحث هو تحديد تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الصحية المتخصصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع (50) استبياناً على عينة الدراسة المكونة من 50 موظفاً من إجمالي 465 موظفاً. تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج AMOS 25 ، وتم التحقق من صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المؤسسة الصحية المتخصصة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص وصيانة القيم في المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتحسين المستمر على الإنتاج وتحقيق الأهداف كبعدين لقياس أداء المؤسسة المدروسة.

استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بعدة توصيات، بما في ذلك الحاجة إلى التركيز على صحة وسلامة الموظفين البدنية والنفسية، وتشجيع تبادل المعلومات والمشاركة من خلال نظام معلومات شامل يقدمه المؤسسة. كما أوصت الدراسة بتطوير قدرات الموظفين من خلال توفير التدريب اللازم لتطوير وتعزيز كفاءتهم. وأشارت الدراسة أيضاً إلى ضرورة التركيز والاهتمام بالتخلص من أي تبذير في الموارد المختلفة، والابتعاد عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمة المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة أيضاً بتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتعزيزها بين موظفي المؤسسة، لتجنب مقاومة التغيير.

(مقيح، 2020) وفقاً للدراسة التي أجراها بعنوان الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية والتي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، الجزائر. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتألف مجتمع الدراسة من 230 موظفاً عاملاً من مختلف المستويات الإدارية. يتم تحليل واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل

الإحصائي SPSS.

تكمن أهمية الدراسة في توضيح مدى توفر المتطلبات الأساسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة ومبادئها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، مثل دعم الإدارة العليا، والتعاون بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بالتدريب والتطوير، وثقافة المؤسسة. وتحاول الدراسة أيضًا تحديد تأثير هذه العوامل على تحقيق الابتكار الوظيفي في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيقة تأثيرًا ضئيلًا في تحقيق الابتكار الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في سكيكدة، حيث بلغ هذا التأثير 17.9% فقط. استنادًا إلى النتائج، توصي الدراسة بضرورة أن تولي إدارة الشركة اهتمامًا خاصًا لتبني مبادئ الإدارة الرشيقة نظرًا لأهميتها الكبيرة وتأثيرها الفعال في تحسين عناصر الابتكار الوظيفي.

(هشام، 2021) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحث بعنوان دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي التي تهدف إلى تحديد دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، مع التركيز على المتغيرات الشخصية والوظيفية كمتغير وسيط. تشمل هذه المتغيرات الموقع الوظيفي والجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة. تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهم أعمق لمدى توفر المتطلبات الرئيسية الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة ومبادئها، مثل دعم الإدارة العليا والتعاون بين الإدارة والعمال والاهتمام بالتدريب وثقافة المؤسسة والتحسين المستمر، في شركة مطاحن جنوب القاهرة، وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي. تم استخدام استبانة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث جميع موظفي الشركة. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23 لتحليل البيانات المحصلة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود نسبة مساهمة بلغت 63.11% في تحسين الأداء المؤسسي في شركة مطاحن جنوب القاهرة. يعزى هذا التحسين إلى إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي. توصي الدراسة بضرورة توفير الدعم الكافي لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بما يعزز مستوى التحسين المؤسسي.

(الغامدي، 2022) وفقًا للدراسة التي أجراها الباحثة عن الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة التي تهدف إلى التعرف على مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العالي و استخدمه الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من تطبيق رقابة الاستشعار كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد العينة البحثية، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.408 بانحراف معياري 0.923، و وجدو مستوى متوسط من تطبيق رقابة اتخاذ القرار كأحد أبعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسات ذاتها، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.272 بانحراف معياري 1.013.

أوصت الباحثة بضرورة العمل على زيادة قدرة القيادات الإدارية بالجامعات السعودية على اتخاذ القرارات وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال القيادة والإدارة، والاهتمام بتوفير أحدث الأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ المهام الإدارية والقيادية في الجامعات السعودية مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

2.2.2. دراسات تناولت الكفاءة الإدارية

دراسة (تبيدي، 2017) بعنوان "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وممارسة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك التطبيق على كفاءة وفعالية الأداء في هذا القطاع الحيوي كما للتعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات،

والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الاعتماد على أداة الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة مكون من موظفي قطاع الاتصالات السودانية، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. تبين من نتائج الدراسة أن تطبيق الإستراتيجية أثار إيجابية على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقديم واضح في هذا القطاع، وتبين من الدراسة أن 59.8% أي 60% من المبحوثين يؤكدون أن تباين واختلاف قيم وعادات ولغة العاملين يؤثر سلباً على الأداء من خلال ممارسات الإدارة الإستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية، وبناء على النتائج الدراسة تم التوصل إلى العديد من التوصيات أهمها لابد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز على جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي والتحليل والرقابة الإستراتيجية. دراسة (شجاع، 2021) بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية: اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية": هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالاتحادات الرياضية ودور ذلك على ترقية أداء الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية خلال فترة زمنية محددة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة بالإضافة إلى المقابلات المباشرة، وبلغ حجم عينة الدراسة 350 موظف وموظفة من موظفي الاتحادات الرياضية الفني والإداري بالمملكة العربية السعودية واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وتوصلت الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتطوير الأداء الفني والإداري بالاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وضع الإستراتيجية على المستوى الوظيفي المطبقة في الاتحادات الرياضية، ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين صياغة الإستراتيجية ومتطلبات التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الأداء بالاتحادات الرياضية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها: أن على الإدارة أن تتبنى تطبيق الإدارة لتحقيق كفاءة الأداء الإداري.

دراسة (Mahalli, 2016) بعنوان "Applying the EFQM model in performance measuring of organization-Iran" هدفت الدراسة إلى قياس الأداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في إيران بناء على معيار التمكين في نموذج التميز الأوروبي من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة موظفي صناعة الفولاذ في إيران، وبلغ حجم عينة الدراسة (100) موظف وموظفة، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المعايير المعنوية لنطاق التكيف في نموذج التميز الأوروبي ودرجة إنجاز الأهداف من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تقوم على أساس رفع الكفاءة الإدارية تشير إلى أن معايير نطاق التمكين تتعلق بأداء الشركة وتؤدي نسبياً إلى تعزيز وتحسين أداء الشركة حيث كان معيار القيادة (77.7%) ومعيار الموارد البشرية (67.4%)، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تدريب موظفي الشركات الصناعية على تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية لترقية أداء موظفيها وتطوير كفاءتهم الإدارية.

دراسة (Olawaju, 2015) بعنوان "Impacts of external business environment on organizational performance in the beverage industry in Nigeria" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الخارجية من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في رفع الكفاءة الإدارية على أداء الشركات للأغذية والمشروبات في نيجيريا،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيعها على عينة من (3) شركات بها (150) موظفاً، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير لعوامل البيئة الخارجية على أداء الشركات من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في رفع الكفاءة الإدارية، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها إعداد دليل تفصيلي يتضمن معايير ومؤشرات محددة لتقييم أداء العمل تستند إلى معايير دولية ذات علاقة بالمجال الصناعي.

دراسة (Bianchi, 2015) بعنوان "The design and execution of performance management sys state Level: a comparative analysis of Italy and Malaysia" هدفت الدراسة إلى استعراض تجربة إيطاليا وماليزيا في تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء الإستراتيجية على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات الإيطالية والماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة، وإجراء (20) مقابلة منظمة مع السلطات المسؤولة عن إدارة أنظمة إدارة الأداء في كلا البلدين، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل معلومات الدراسة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المشكلات في تنفيذ نظام إدارة الأداء الإستراتيجي متشابهة في إيطاليا وماليزيا، وغياب الصلة الواضحة بين الأداء والكفاءة الإدارية والموارد المنفقة، ومن أهم توصيات الدراسة أهمية إيجاد البنية الأساسية المعلوماتية وآليات التنسيق، وتقييم البرامج، وإيجاد مقاييس أداء هادفة، وإصلاح نظام قياس الأداء.

3. إجراءات الدراسة

1.3. منهج الدراسة

تتضمن الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي تشمل جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة وتوزيع الاستبيانات الإلكترونية والرجوع إلى الكتب والأدبيات السابقة. ومن ثم يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات وتقنيات البحث المناسبة، واستنتاج النتائج والتوصيات.

2.3. متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة.
- المتغير التابع: الكفاءة للموظفين.
- المتغيرات الديمغرافية (الوسيلة): الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الجامعة، عدد الدورات في الإدارة.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

1.3.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المرافق في الجامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية الذين يعملون تحت بنود العقود المباشرة بمدة محدودة أو غير محدودة مع الجامعة خلال العام الحالي ويستثنى من هذه الدراسة الموظفين التابعين للشركات المتعاقدة مع الجامعة. وبعد تطبيق الحدود المكانية والزمانية توصل الباحث إلى أن عدد الموظفين في هذا المجتمع هو 335 موظف وهي مقسمة على النحو التالي:

جدول 1 تحليل مجتمع الدراسة

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	211	63.0
	أنثى	124	37.0
	المجموع	335	100%
العمر	أقل من 30 سنة	44	13.0
	سنة 30-40	201	60.0
	40 سنة فأكثر	90	27.0
	المجموع	335	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	33	10.0
	بكالوريوس	258	77.0
	ماجستير فأعلى	44	13.0
	المجموع	335	100%
المستوى الوظيفي	الموظفين غير الإداريين	235	70.0
	موظفين الإدارة الوسطى	77	23.0
	موظفين الإدارة العليا	23	7.0
	المجموع	335	100%
عدد سنوات الخبرة في المنظومة	1-5 سنوات	90	27.0
	6-10 سنوات	101	30.0
	أكثر من 10 سنوات	144	43.0
	المجموع	335	100%
عدد الدورات التدريبية في الإدارة	1-3 دورات	111	33.0
	4-6 دورات	134	40.0
	أكثر من 6 دورات	90	27.0
	المجموع	335	100%

2.3.3. عينة الدراسة

سيعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا كبيرًا من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وكذلك الأفراد من مختلف مستويات الإدارة، وغير السعوديين والسعوديين وأفراد من جنسيات أخرى. ستم اختيار عينة عشوائية من بين المدراء التنفيذيين ومدراء الأقسام والعاملين في الأقسام المختلفة. تتجلى أهمية هذا الاختيار في ضمان تمثيل متنوع وشامل للعينة من الموظفين، وذلك لضمان تنوع الخصائص والخلفيات التي يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة. وتم اختيار معادلة ستيفن ثامبسون للحصول على عينة الدراسة

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1 - P)]}$$

حيث إن:

- (n) حجم العينة .
 - (N) حجم المجتمع .
 - (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).
 - (d) نسبة الخطأ وتساوي (0.05).
 - (P) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).
- وعليه:
- $$n = (355 * 0.50(1 - 0.50)) / ((355 - 1) * (0.0025 / 3.841)) + (0.50 * (1 - 0.50))$$

$$n = 179.18 \approx 180$$

بعد تطبيق النموذج أعلاه على مجتمع الدراسة تم الحصول على عينة الدراسة المقدره بحوالي 180 موظف تم استرجاع 154 استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استجابة قدرها 85.55%.

4.4. أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير استبانة خاصة تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الأول تضمن بيانات أولية عن الموظفين تمثلت الجنس العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (30) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما

- دور الإدارة الرشيقة ويتضمن ثلاث مجالات
- تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، والجدول (2) يوضح ذلك

جدول 2 مجالات ومحاور وفقرات الدراسة

عدد الفقرات	المحور	الفقرات
7	تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7
7	تنفيذ نظام السحب	8، 9، 10، 11، 12، 13، 14
7	تطبيق مبادئ السعي للكمال	15، 16، 17، 18، 19، 20، 21
9	تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
30	المجموع	

صدق أداة الدراسة

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، والجدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد الواردة فيه.

جدول 3 قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد

الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع البعد	مستوى الدلالة
1	0.728**	0.00*	11	0.542**	0.00*	21	0.898**	0.00*
2	0.741**	0.00*	12	0.361**	0.00*	22	0.911**	0.00*
3	0.829**	0.00*	13	0.583**	0.00*	23	0.956**	0.00*
4	0.557**	0.00*	14	0.543**	0.00*	24	0.939**	0.00*
5	0.410**	0.00*	15	0.768**	0.00*	25	0.909**	0.00*
6	0.705**	0.00*	16	0.732**	0.00*	26	0.453**	0.00*
7	0.807**	0.00*	17	0.852**	0.00*	27	0.903**	0.00*
8	0.832**	0.00*	18	0.766**	0.00*	28	0.826**	0.00*
9	0.794**	0.00*	19	0.853**	0.00*	29	0.901**	0.00*
10 ¹	0.521**	0.00*	20	0.880**	0.00*	30	0.869**	0.00*

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) *دال عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد الدراسة كان مرتفعا ومناسبا لقياس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين في الجامعة، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.956 - 0.361) وبدلالة إحصائية (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين في الجامعة، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الدراسة، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث أن جميع الفقرات على جميع الأبعاد تتمتع بدرجات صدق عاملي مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهناك فقرات حظيت بصدق عاملي عند مستوى دلالة (0.01) إذ أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (0.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذا المحور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام

1- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

جدول 4 نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على أبعاد الأداة

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
دور الإدارة الرشيقة	0.922
تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	0.912

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة على جميع أبعاد ومجالات أداة القياس بلغت على التوالي (0.922، 0.912) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث إن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت $\text{Alpha} \geq 0.60$

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سميرنوف)

جدول 5 اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
دور الإدارة الرشيقة	0.771	0.59
تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين	0.859	0.45

يتضح من نتائج جدول (5) أن قيمة مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4. نتائج تحليل أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي

ما دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ من أجل تحليل سؤال الدراسة الرئيسي والأسئلة الفرعية تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية

لاستجابات الباحثين على جميع الفقرات، وعلى مجالات الدراسة ونتائج الجداول (6، 7، 8) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (9) درجة دور الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الأول

ما دور إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

جدول 6 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الأول

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	0.00*	6.257	71.20	1.19796	3.5600	رسالة إدارة المرافق هي التي تتميز بها عن باقي الإدارات في الجامعة	1
4	0.00*	6.568	68.00	0.96890	3.4000	أهداف إدارة المرافق واقعية وقابلة للقياس.	2
3	0.00*	4.905	68.40	1.32619	3.4200	لدى إدارة المرافق رؤية محددة ومكتوبة.	3
6	0.00*	3.779	63.20	1.23487	3.1600	تقوم أقسام إدارة المرافق بوضع خططها السنوية بناء على الأهداف الكلية للإدارة.	4
5	0.00*	4.610	64.80	1.13497	3.2400	تقوم إدارة المرافق برسم خريطة التدفق لجميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية منظمة.	5
7	0.00*	4.338	63.20	1.07590	3.1600	يتم وضع خطط وخرائط تدفق بديلة تستخدم عند حدوث أي تغييرات في بيئة العمل.	6
2	0.00*	6.969	70.40	1.03490	3.5200	يتم إشراك الموظفين في عملية صياغة الأهداف وتطوير رسومات خرائط التدفق بشكل سنوي في الإدارة.	7
	0.00*	6.943	65.04	0.76592	3.2520	الدرجة الكلية لمجال إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها ²	

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

يتضح من خلال الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور لمجال إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (1 - 7) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور مجال إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.25) وانحراف معياري (0.765) ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 65.04%.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثاني

ما دور تنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

جدول 7 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الثاني

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	0.00*	6.603	72.00	1.17803	3.6000	تطبيق نظام السحب يؤدي إلي جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة.	8
6	0.00*	6.432	68.80	1.03332	3.4400	تطبيق نظام السحب يساهم في تحقيق الأهداف.	9
3	0.00*	8.976	72.80	0.89807	3.6400	تركز الإدارة عند التطبيق للنظام على ملائمة كل الاختيارات مع متغيرات البيئة الخارجية.	10
4	0.00*	7.029	72.00	1.10657	3.6000	تلتزم إدارة المرافق بنشر الوعي بتقليل الهدر بجميع أشكاله.	11
1	0.00*	13.895	81.60	0.80407	4.0800	تقوم إدارة المرافق بالتطوير المستمر للمعدات واستحداث الأدوات لتعزيز تطبيق النظام	12
2	0.00*	13.571	75.20	0.65652	3.7600	توفر إدارة المرافق الموارد البشرية والمواد التدريبية اللازمة والكافية لتطبيق النظام.	13

7	0.00*	5.953	68.00	1.06904	3.4000	تلتزم إدارة المرافق بالتعليمات التنظيمية التي صممتها لتنفيذ خططها وأعمالها.	14
	0.00*	11.902	71.05	0.62530	3.5525	الدرجة الكلية لمجال تنفيذ نظام السحب ³	

يتضح من خلال الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور تطبيق نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (8 - 14) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة الباحثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور تطبيق نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت مرتفعة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.55) وانحراف معياري (0.625) ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 71.05%.

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثالث

ما دور السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟

جدول 8 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للسؤال الفرعي الثالث

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
3	0.00*	2.826	60.40	1.30133	3.0800	تسعى إدارة المرافق للكمال من خلال تحديد التجاوزات قبل وقوعها.	15
5	0.00*	3.432	60.22	1.03016	3.0600	تقوم إدارة المرافق بتطبيق مبدأ السعي للكمال في جميع مراحل خططها وعملياتها.	16
2	0.00*	3.542	61.60	1.15776	3.0900	تعمل إدارة المرافق على تصحيح الأخطاء الناتجة عن تذبذب الأداء.	17
1	0.00*	3.635	62.40	1.20611	3.1200	يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات الموظفين سلباً على كفاءة الأداة.	18
4	0.00*	2.488	60.40	1.47759	3.0700	تعتمد إدارة المرافق على تحليل أداء الموظفين لمهام وظائفهم بناء على مؤشرات كمية.	19

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

6	0.00*	3.425	60.20	1.03010	3.0400	تمتلك إدارة المرافق شبكة علاقات تساعد على الوصول إلى أفضل الممارسات في النشاط.	20
7	0.00*	3.411	60.10	1.03007	3.0200	تستخدم إدارة المرافق معايير محددة لتقييم التطوير والسعي للكمال فيها.	21
	0.00*	3.840	60.96	1.00899	3.0480	الدرجة الكلية لمجال السعي للكمال ⁴	

يتضح من خلال الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة دور تطبيق السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (15 - 21) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن دور تطبيق السعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (3.04) وانحراف معياري (1.008) ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 60.96%.

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

جدول 9 ترتيب المجالات والدرجة الكلية لدور الإدارة الرشيقة

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	0.00*	6.943	65.04	0.76592	3.2520	إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها	1
1	0.00*	11.902	71.05	0.62530	3.5525	نظام السحب	2
3	0.00*	3.840	60.96	1.00899	3.0480	السعي للكمال	3
	0.00*	6.943	65.68	0.69682	3.2842	الدرجة الكلية لدور الإدارة الرشيقة ⁵	

يتضح من خلال الجدول (9) ما يأتي:

- 1- أن الدرجة الكلية لدرجة دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي 3.28 وانحراف معياري 0.396 ومستوى دلالة 0.00، وبنسبة مئوية تقديرية بلغت 65.68% .
- 2- أن ترتيب المجالات تبعاً لدرجة دور الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين جاء على النحو الآتي:

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

○ المرتبة الأولى: تنفيذ وتطبيق نظام السحب.

○ المرتبة الثانية: إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدقيقها.

○ المرتبة الثالثة: السعي للكمال.

نتائج تحليل مجال درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات الباحثين على جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (10) تبين ذلك:

جدول 10 نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	0.00*	5.826	71.60	1.31071	3.5800	تأخذ إدارة المرافق بمبدأ المرونة بالاستجابة للمتغيرات المحيطة.	22
5	0.00*	5.141	67.60	1.21033	3.3800	يرتبط الأداء بالأقسام الداخلية مع الأهداف الإستراتيجية.	23
1	0.00*	8.009	75.60	1.13011	3.7800	تستثمر إدارة المرافق مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	24
4	0.00*	6.572	69.60	1.05444	3.4800	تنفذ إدارة المرافق خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.	25
7	0.00*	5.109	64.40	0.96890	3.2000	تركز جهود الإدارة على رفع مستوى الأداء والخدمات التي يقدمها.	26
6	0.00*	6.309	67.20	0.96384	3.3600	لدى إدارة المرافق القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة.	27
3	0.00*	6.853	70.80	1.07305	3.5400	مخرجات البرامج والأنشطة التي يطبقها الموظفون تتلاءم مع حجم العمل.	28

8	0.00*	5.107	64.20	0.95896	3.1500	الإدارة العليا تواكب التطور التكنولوجي في أداء عملها.	29
9	0.00*	5.102	64.00	0.94563	3.1000	تتظر الإدارة العليا للمستقبل بأن فيه العديد من الفرص التي تساهم في تطور الأقسام وزيادة الدخل.	30
	0.00*	7.539	69.49	0.91379	3.4743	الدرجة الكلية لتطوير الكفاءة الإدارية ⁶	

يتضح من خلال الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة؟ كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) على الفقرات (22 - 30) وعلى الدرجة الكلية لدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة الباحثين عن هذه الفقرات، وبشكل عام، يتضح أن على درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في الجامعة كانت مرتفعة حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (3.47) وانحراف معياري (0.913) ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت 69.49%.

2.4. نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدور الإدارة الرشيقية في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدفقها على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تنفيذ نظام السحب على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق مبدأ السعي للكمال على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- ولاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين دور الإدارة الرشيقية وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين في إدارة المرافق في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك كما هو موضح في الجدول (11):

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)

جدول 11 مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين

تطوير الكفاءة الإدارية	دور الإدارة الرشيقة ككل	تطبيق مبدأ السعي للكمال	تنفيذ نظام السحب	تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها	الإحصاءات	المتغيرات
				1	معامل الارتباط	تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها
					مستوى الدلالة	
			1	0.609**	معامل الارتباط	تنفيذ نظام السحب
				0.00	مستوى الدلالة	
		1	0.445**	0.796**	معامل الارتباط	تطبيق مبدأ السعي للكمال
			0.00	0.00	مستوى الدلالة	
	1	0.907**	0.737**	0.933**	معامل الارتباط	دور الإدارة الرشيقة ككل
		0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
1	0.848**	0.796**	0.555**	0.813**	معامل الارتباط	تطوير الكفاءة الإدارية
	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (11) ما يلي

- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.848) ويعني ذلك بأنه كلما زاد دور الإدارة الرشيقة زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.813) ويعني ذلك بأنه كلما زاد تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.796) ويعني ذلك بأنه كلما زاد تطبيق تنفيذ نظام السحب زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * دال عند مستوى الدلالة (0.05)

4- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور الإدارة الرشيفة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.796) ويعني ذلك بأنه كلما زاد تطبيق مبدأ السعي للكمال زادت الكفاءة الإدارية للموظفين في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وللتنبؤ بدرجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين من خلال درجة دور الإدارة الرشيفة في جامعة الخاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول (12):

جدول 12 ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

معاملات الانحدار		جدول تحليل التباين			ملخص النموذج			المتغيرات	
مستوى الدلالة Sig.*	المحسوبة (F)	معامل التأثير (β)	مستوى الدلالة Sig.*	درجات الحرية	المحسوبة (F)	معامل التحديد المعدل (R) ²	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين	
0.00	11.082	0.647	0.00	1	انحدار	122.816	0.713	0.719	0.848
				48	باقي				
				49	مجموع				

يوضح الجدول (12) تأثير دور الإدارة الرشيفة على تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.848$) وهذا يؤكد وجود ارتباط طردية بين درجة دور الإدارة الرشيفة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.719$) أي أن دور الإدارة الرشيفة قد فسّر ما مقداره (71%) من التباين الحاصل في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، أما النسبة الباقية والبالغة (29%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وأن دور الإدارة الرشيفة يسبب ارتفاعاً في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ($R^2 = 0.713$) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير دور الإدارة الرشيفة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.647$)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى دور الإدارة الرشيفة يؤدي إلى ارتفاع في درجة تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين بقيمة (64%) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (122.816) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.082) (11.082).

5. مناقشة النتائج

بعد عرض نتائج تحليل الدراسة فقد توصلت للنتائج التالية:

- 1- يوجد دور في تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن الرسالة هي الإطار المميز لها عن باقي الإدارات، كما يتم إشراك الموظفين في عملية صياغة القيم وكتابة الأهداف، إضافة إلى أن لدى الإدارة رؤية محددة ومكتوبة.
- 2- يوجد دور لتنفيذ نظام السحب في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن إدارة المرافق تقوم بتطوير قدرات الموظفين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط، كما توفر إدارة المرافق الموارد البشرية اللازمة لتطبيق النظام، إضافة إلى أن الإدارة تركز عند التطبيق على مدى ملائمة كل الخيارات مع متغيرات الخارجية.
- 3- يوجد دور للسعي للكمال في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن إدارة المرافق تعمل على تصحيح الأخطاء والتجاوزات الناتجة عن الأداء لرفع الكفاءة وفاعليته، كما يؤثر تباين واختلاف قيم وعادات الموظفين سلباً على كفاءة الأداء، إضافة إلى أن إدارة المرافق تستخدم معايير محددة لتقييم التطوير والسعي للكمال فيها.
- 4- يوجد دور للإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأنه يوجد دور (تطبيق قاعدة إيجاد القيمة ورسم خريطة لتدققها، تنفيذ نظام السحب، السعي للكمال) في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، حيث تقوم إدارة المرافق بصياغة الخطط في جميع عملياتها وأنشطتها بطريقة علمية منظمة، كما أن تطبيق الإدارة الرشيقة يؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمات التي تقدمها إدارة المرافق.
- 5- وجود درجة لتطوير الكفاءة الإدارية، ويفسر بأن الإدارة تستثمر مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، كما أن مخرجات البرامج والأنشطة التي يطبقها الموظفون تتلاءم مع حجم العمل، إضافة إلى أن الإدارة تنفذ خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد.
- 6- وجود علاقة ارتباط طردية بين دور الإدارة الرشيقة وبين تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويعني ذلك بأنه كلما ازداد دور الإدارة الرشيقة ازدادت تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين، ويفسر ذلك بأن أقسام إدارة المرافق في الجامعة تقوم بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للإدارة، كما أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وهي تمتلك تقنية وتكنولوجيا متطورة في مجال الاتصالات تساهم في تقديم خدمات متميزة ومتنوعة، ولديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة.

6. التوصيات

بعد مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها فقد توصلت الدراسة للتوصيات التالية:

- 1- تعزيز تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صياغة القيم وكتابة الأهداف وذلك لأن إشراكهم فيها له العديد من الفوائد التي ستعكس إيجاباً على أدائهم وترفع من معنوياتهم وتزيد الكفاءة الإدارية
- 2- حث الإدارة للسعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال تنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقة، وأن يكون التدريب وفق الاحتياجات الوظيفية لكل وظيفة.

- 3- التوصية بالسعي المستمر بالقيام بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال السعي للكمال وهذا يتطلب مزيد من الجهد في تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل للمعلومات للإدارة العليا والوسطى.
- 4- حث الإدارة بالاستمرار في تبني تطبيق وممارسة عملية الإدارة الرشيقة في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وأن تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في هذا الشأن.
- 5- زيادة الاهتمام بالقيام بإجراء التغييرات والتعديلات اللازمة على الخطط والاهتمام بصياغة أهداف أكثر واقعية بما يتماشى مع إمكانياتها على التفكير بشكل علمي.

7. المراجع

1.7. مراجع باللغة العربية

- القرشي، ظاهر وأبو جمعة، محمود. (2020). أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (6)، العدد (2)، عمان، الأردن.
- السبحاني. (2021). أثر التطوير الإداري في تعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، غزة، فلسطين: مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية.
- المطيري، وضحة. (2020). الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتطوير دور مجالس الآباء والمعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3)، العدد (4)، الكويت.
- تهناني سعود بن عيد الغامدي. (2022). الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 45-94.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 3 (الإدارة الرشيقة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 2 (الإدارة الرشيقة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- خالد الضبياني. (2020). سلسلة الإدارة اليابانية 1 (الإدارة الرشيقة). دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- رزق رزقي. (2019). أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية. جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شجاع، مؤنس. (2021). دور الإدارة الإستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية: اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية. المجلة العربية للإدارة، مجلد (43)، العدد (4)، الرياض، السعودية.
- صبري مقيم. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 39-56.
- صفاء علام محمد أبو طالب. (مارس، 2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية (21).
- فرهاد حسن سليمان الشمساني، وعلى مال الله عبد الله السندي. (2023). قياس الاستدامة المالية للجامعات الحكومية في إقليم كردستان. مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 173.

- كرتات. (2018). " متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد"، مجلة جلوبال لعلوم الاقتصاد والإدارة، عدد 6، جامعة الملك خالد.
- لحوالدة، غدير. (2020). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الأداء التنظيمي: تطوير إطار مفاهيمي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (14)، رام الله، فلسطين.
- محمد بن يحيى آل مفرح. (2016). الاستدامة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح. الإتحاد العقاري في دول منظمة التعاون الخليجي.
- وفاء عبد الفتاح محمود. (2020). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030 م. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 128.

2.7. مراجع باللغة الإنجليزية

- Malena, C. (1995, 03 31). Working with NGOs: a practical guide to operational collaboration between the World Bank and nongovernmental organizations (English). Retrieved from documents.worldbank.org:
- Rhoden, L. (2014). The capacity of NGOs to become sustainable by creating social enterprises.
- Bianchi, Parakhina, (2015):" The design and execution of performance management sys state Level: a comparative analysis of Italy and Malaysia", International Journal of Educational Management" .35 (7), p44-56
- Mahalli, A. F. (2016). "Applying the EFQM Model in Performance Measuring of Organization". Standard Research Journal of Business Management, 41(1), p41-51.
- Olarewaju, N. (2015):"Impacts of External Business Environment on O60-64
- Taiwo, Akeem A; Agwu, M Edwin, Dr; Lawal, Fatai (,2016):"Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device", the International Journal of Business & Management" ., 43(6), p23-29.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.2

تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي
(دراسة تحليلية)Developing the education policy in Saudi Arabia considering the digital transformation
system (Analytical study)

إعداد الباحثة/ نورة بنت عبدالله بن طلق الصانع

مشرفة تربوية بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية

Email: noorahalsanea@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سياسة تعليم المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي، وكان الغرض من هذا التحليل الكشف عن تداعيات التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي، ورصد تحديات التحول الرقمي في مجال التعليم، وقد استخدم المنهج التحليلي الوصفي، وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في مجال التعليم، ثم تحليلها.

قد تم التوصل للنتائج التالية:- سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية هي الإطار العام الذي يقود النظام التعليمي وهي وسيلة لتحقيق غايات وأهداف الدولة كما أنها إطاراً مرجعياً يسترشد به في قضايا التعليم ومشكلاته في ضوء التحول الرقمي. بالنسبة لمتطلبات البيئة الرقمية في المدارس لم يرقى إلى المستوى المطلوب، وهذا غير مقبول في إحداث التحول الرقمي المرغوب به مستقبلاً. بالنسبة لمتطلبات المناهج الرقمية تحتاج إلى دعم مستمر، وتغير دور المعلم التقليدي الذي يركز على التلقين وتعتبره الطالب المصدر الرئيسي للمعلومات إلى أدوار جديدة تتناسب مع تغيرات العصر الرقمي. بالنسبة لمتطلبات أمن المعلومات في وزارة التعليم بحاجة إلى خطة استراتيجية لجميع المدارس في المملكة. بالنسبة للمعوقات التي تحول دون التحول الرقمي فالوزارة بحاجة إلى إيجاد حلول رقمية للمدارس لاسيما في ظل عدم توفر أجهزة للطلاب وقلة توفر التجهيزات التقنية وقلة التدريب الكافي للمعلمين وعدم توفير شبكة إنترنت في الفصول وضعف استخدام التقنية في التعليم، وبناءً على نتائج البحث تم التوصية بالآتي: ضرورة سن التشريعات والقوانين التي تحكم العلاقة وتنظم المشاركة المجتمعية بين المؤسسات التعليمية والقطاعات الأخرى، وضرورة التزام وزارة التعليم بإعداد خطة استراتيجية للمحافظة على بيانات أمن معلومات المدارس، والاهتمام بتجهيز المدارس رقمياً.

الكلمات المفتاحية: سياسة التعليم، منظومة التحول الرقمي.

Developing the education policy in Saudi Arabia considering the digital transformation system (Analytical study)

Abstract

This study aimed to analyze Saudi Arabia education policy in the light of digital transformation, and the purpose of this analysis was to reveal the repercussions of digital transformation on education policy in Saudi Arabia, and to identify the requirements for developing education policy in Saudi Arabia in light of digital transformation, and to monitor the challenges of digital transformation in the field of education, and the descriptive analytical approach was used, and to review the literature on digital transformation in the field of education, and then analyze it. The following results have been reached: - Education policy in Saudi Arabia is the general framework that leads the educational system and is a means to achieve the goals and objectives of the state as it is a frame of reference to guide it in education issues and problems considering digital transformation. As for the obstacles that prevent digital transformation, the ministry needs to find digital solutions for schools, especially in light of the lack of equipment for students, the lack of technical equipment, the lack of adequate training for teachers, the lack of Internet in classrooms, the weak use of technology in education, and building On the results of the research, the following was recommended: the need to enact legislation and laws that govern the relationship and regulate community participation between educational institutions, and the need for the Ministry of Education to commit to preparing a strategic plan to maintain school information security data, and attention to equipping schools digitally Developing the necessary digital skills for teachers by raising digital training rates.

Keywords: Education Policy, Digital Transformation System.

1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة ومتسارعة، وذلك بفعل عوامل عديدة أصبحت معروفة، ومن أهمها: تنامي التكنولوجيا، والخصخصة، والعولمة، والتنافسية. إذا كان هدف المنظمات في السنوات الماضية هو التنسيق وإيجاد نوع من التوازن بين الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. فإن المطلوب منها اليوم أكثر من ذلك، وأن تعتمد على وسائل أكثر ابتكاراً، ولذلك جرى التفكير في استراتيجيات جديدة لعل من أبرزها التحول إلى منظومة التحول الرقمي المؤسسي حيث فرضت تحديات العصر التقني الحديث بكافة متغيراته، انتقال جميع التعاملات والإجراءات الإدارية إلى المحيط الإلكتروني، مما أدى بالمنظمات على اختلاف نشاطاتها إلى تطوير عملها لمواكبة التحديات المتلاحقة من خلال التحول من النمط التقليدي الكلاسيكي إلى النمط الإلكتروني (بو زيان، 2015).

أصبحت الحياة الرقمية تطوف كل جوانب الحياة، وتحولت تفاصيل الحياة لممارسات رقمية، وفي ظل التطورات المتلاحقة والسريعة للتكنولوجيا في منظومة العصر الرقمي، أدى ذلك إلى التطور التقني في جميع المجالات وخاصة مجال التعليم من حيث ظهور الكثير من المستحدثات التكنولوجية، والتي أصبح توظيفها في العملية التعليمية ضرورة ملحة، وذلك للاستفادة منها في رفع جودة وكفاءة العملية التعليمية (نصر، 2023).

يعد التعليم كما ذكر (الشمراي، 2019) من أهم المجالات التي تخدمها الدراسات والخطط التطويرية حيث نشهد اليوم رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية خطط للتحول الرقمي بمختلف المؤسسات العامة والخاصة في جميع القطاعات حيث تظهر حاجتنا للتحول نحو التعليم الرقمي بشكل واضح من خلال المعوقات التي يواجهها التعليم والعوامل الداعمة المتوفرة، وذلك بهدف إعادة النظر في كيفية تطبيق العملية التعليمية وتطويرها وحل مشكلاتها وإدارتها والإشراف عليها بشكل فعال فهي من أهم أولويات التطوير بالمملكة العربية السعودية لأنها أساس نهضة المجتمع الذي نطمح له.

ومع الثورة الصناعية الرابعة كما أوضحت United Nations Department of Economic and Social Affairs (2018)، وما تقدمه من تقنيات فعالة، وحديثة في تحسين الأداء وجودة العمل، فقد توجهت الدول إلى تطوير هذه التقنيات واستخدامها بما يتناسب مع احتياجاتها المتعددة، بالإضافة إلى التكنولوجيا المبتكرة، ومن أبرز ما جاءت به هذه الثورة الحوسبة السحابية والنطاق العريض والذكاء الاصطناعي، وتقنية البلوكتشين، وإنترنت الأشياء وأهم ما يميزها هو إمكانية استخدامها في كافة المجالات والقطاعات المختلفة ومنها مجال التعليم، حيث أن الفائدة والمنفعة التي تقدمها كبيرة سواء على المستوى الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي.

وهذا يتفق مع توصيات مؤتمر الثورة الصناعية الرابعة في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان المنعقد في الفترة ما بين 21-23 يناير 2019، والتي أكدت على ضرورة نشر ثقافة الثورة الصناعية الرابعة في البيئات التعليمية، وتزويدها بتقنيات ومحرركات الثورة الصناعية الرابعة، ونشر الوعي التقني لدى منسوبيها والتركيز على البعد القيمي والأخلاقي والاجتماعي (المزروع، 2019)، علاوة على ذلك حاجة قطاع التعليم للاستفادة من فوائد التحول الرقمي، بما في ذلك خفض الجهد والتكلفة، وتحسين الكفاءة التنظيمية والتشغيلية والإنتاجية، معالجة البيانات والاستفادة منها (الحجري، 2019).

وفي سياق أدق، فإن منظومة التحول الرقمي تضطلع بدور فاعل في تطوير أداء التعليم، وذلك من خلال إسهامها في توجيه قادة المدارس ومشاركتها نحو تحقيق مصالح المستفيدين، وتطوير التقنيات المستخدمة في العمل الإداري والتعليمي بشكل مستمر

لتفي بمتطلبات البيئة المحيطة المتسارعة التغير، ومساعدتها على إتباع نماذج عمل جديد وهي المنظومة الرقمية والتلاؤم مع ممارسات الإدارة الإلكترونية (الشريف وآخرون، 2013).

لذا تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 لتحقيق التحول الرقمي لبداية عصر جديد يتزايد ويتنوع فيه الاقتصاد الذي يعتمد على الاستفادة من الخدمات الرقمية والمعلوماتية (سالم، أبو الجدايل، 2023). حيث يلاحظ أن منظومة التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية تشكل خارطة طريق للوصول إلى آفاق جديدة من خلال مجموعة من المبادئ تشمل الفاعلية والكفاءة والتعلم والتطوير، وباستخدام مفاهيم حديثة في العمل تشمل الابتكار واستشراف المستقبل والتكامل وتوفير البيئة التكنولوجية الذكية المحفزة والمناسبة لهم والتي تساعده على التعلم، وتهينة العنصر البشري بكل ما هو ممكن لمواجهة تحديات المستقبل ليساهموا في عجلة بناء وطنهم وخلق مستقبل الأجيال القادمة (زيد، 2018).

أن السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية ربطت بين التعليم ومنظومة التحول الرقمي، والتطور المستمر للفرد، والمجتمع السعودي، وذلك باشتغالها على الأبعاد الاجتماعية، والتعليمية والتربوية، والعلمية، فكانت اجتماعية: باعتبار التعليم ومراحلها المختلفة نظام اجتماعي يؤثر في المجتمع ويتأثر به وبظروفه وتطلعاته، وخطته المستقبلية، وكانت تعليمية تربوية: لأنها تطبق في مجال التربية والتعليم بإمكاناته البشرية، والمادية، ومدخلاته المتعددة، وتسعى إلى إصلاح عملياته، وتجويد مخرجاته في ظل تحسين مدخلاته أيضاً، وهي عملية: لأنها ليست ارتجالاً، ولكنها نتاج بحوث ما هو علمية، وخبرات بشرية متعددة (الألمعي وحريري، 2008).

ورغم أن مجرى الحياة منذ وضعت السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية عام 1389 هـ قد تغير كثيراً وفق بعض المؤشرات المهنية، والتعليمية والعالمية، ومواكبتها للكثير من الاتجاهات العالمية المعاصرة، التي تتوافق مع منهجنا الإسلامي وحيث تستهدف في تنفيذها الأحسن، والأجود لنمو وتطور وفاعلية المجتمع السعودي، واستشراقاً للمستقبل المشرق والبناء لأبنائه، وتطويراً لمؤسساته التعليمية، والتناسق الكامل والمنسجم بين العلم، والمنهجية التطبيقية التقنية، لأنها من أهم وسائل التنمية الحديثة، وربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطط التنمية للدولة، والتفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية، ومستجدات العصر في ميادين العلوم والثقافة والأدب والتكنولوجيا (السماري والجهيمي، 2001).

إلا أن التعليم بالمملكة أصبح في أمس الحاجة إلى تطورات متسارعة في أدائه، ومطالب بالعمل على تطوير سياساته باعتبارها وثيقة تعليمية وإعادة صياغتها بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. وذلك من خلال تطوير قدراتها البشرية والمادية للتعامل مع كافة التحديات والمتغيرات في المجتمعات المحلية والعالمية (العبد المنعم، 2016)، وفي هذه الدراسة تركز الباحثة على التوصل إلى متطلبات تطوير السياسة التعليمية في ضوء منظومة التحول الرقمي ومعرفة التحديات التي تواجه منظومة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

1.1 مشكلة الدراسة:

التعليم يلعب دوراً حيويًا وهامًا في حياة الشعوب، وفي تحديد مصيرها، ومقدراتها، وهو أداة فعالة للتحول الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، حيث يستهدف إعداد وتنشئة الإنسان الصالح الذي يعبد الله حق عبادته، ويعمر الأرض، ويسخرها وفق منهجية، فالإنسان هو هدف التنمية، ووسيلتها وهو محور العملية التعليمية.

وتنتقل مشكلة الدراسة من الإيقاع المتزايد والمعقد لتقنية المعلومات، وزيادة الاستثمارات في مجال التحول الرقمي في الميدان التعليمي، فقد أصبحت تقنية المعلومات شريكاً استراتيجياً في جميع جوانب العمل الإداري والتعليمي، وأحد العوامل المكتملة لنجاح

التحول الرقمي المؤسسي، الأمر الذي جعل التحول الرقمي في التعليم أمر حتمياً؛ حيث أنه يفرض توفير نظام فاعل لتوظيف التقنية بما يدعم مبادرات التحول الرقمي في ظل الثورة الصناعية الرابعة (الخروصي، 2019).

وبالرغم من سعي وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير النظام الإداري والتعليمي في مدارس التعليم العام بما يتناسب مع الطفرة المعلوماتية، وذلك بإدخال المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية، وتفعيل المنصات الإلكترونية في التعليم العام كجزء لحل مشاكل التعليم على سبيل المثال منصة مدرستي. إلا أن هناك نقاط ضعف وسلبات متعددة تعزز هذا النهج، ومنها ما أكدته التقرير ربع السنوي الصادر عن الأمانة العامة للجنة الوطنية للتحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية حيث أشار إلى أن من أهم التحديات التي تواجه القطاعات الحكومية ومنها وزارة التعليم في تنفيذ الخطة الوطنية للتحول الرقمي هو عدم كفاية قدرة هذه القطاعات على ضبط الإجراءات التقنية، وعلاوة على ذلك البطء في تنفيذ المبادرات الوطنية للتحول الرقمي (الأمانة العامة للجنة الوطنية للتحول الرقمي، 2018).

وهذا ما أكدته نتائج دراسة آل نملان و آخرون (2022)، ودراسة القرعاوي (2022)، ودراسة الحربي (2018)، إلى أن مستوى التحسن في الخدمات الإلكترونية للمدارس ما زال يشهد ضعف واضح ويحتاج إلى سياسات تدعم هذا التوجه وتفعله بصورة أسرع، ونظراً لأهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات في المؤسسات التعليمية، فقد أوصى مؤتمر (التحول الرقمي السعودية نحو رؤية المملكة 2030) بتاريخ 31 يناير 2019 ضرورة تجربة استخدام التقنيات الجديدة في الفصول الدراسية و أثرها الإيجابي على نتائج التعليم في مختلف المؤسسات التعليمية ومنها المدارس والجامعات، كما سلط الخبراء التربويين الضوء في نقاشهم على كيفية تجهيز الطلاب بأفضل و أحدث التقنيات لإعدادهم بشكل مناسب حتى يتمكنوا من أخذ مكانهم الريادي في بيئة العمل المستقبلية.

إضافة إلى ذلك، أشار اللقاء الحادي عشر لمديري تقنية المعلومات بالرياض المنعقد في إبريل 2019م إلى وجود نقاط ضعف في تطبيق استراتيجية تقنية المعلومات بوزارة التعليم وإداراتها ومدارسها، بما في ذلك تداخل المهام، وعدم وضوح الأنظمة، وغياب الإجراءات الواضحة في التعامل مع المستفيدين (البراك، 2019)، والافتقار إلى التقدير التقني من قبل إدارات التعليم ومكاتب التعليم والمدارس التابعة لها؛ مما ترتب على ذلك من وجود هدر كبير في الفوترة المالية مقابل الاستفادة من الخدمات المقدمة، وخلل في توزيع الموارد التقنية (المعارك، 2019).

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج دراسة (المنتشري وفطاني، 2019) إلى الحاجة الماسة إلى إعداد العنصر البشري في قطاع التعليم للاستثمار الأمثل للتقنية والتصدي للهجمات والمخاطر الإلكترونية وتعميق الأمن الفكري والمعلوماتي لديه. لذا تسعى الباحثة من خلال دراستها إلى التعرف على متطلبات تطوير السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي.

2.1. تساؤلات الدراسة:

الدراسة تجيب عن الأسئلة التالية:

- 1- ما تداعيات التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي؟
- 3- ما التحديات التي تواجه تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي؟

3.1. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- 1- الكشف عن تداعيات التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- 2- التعرف على متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي.
- 3- رصد تحديات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي.

4.1. أهمية الدراسة:

1.4.1. الأهمية النظرية:

تستمد أهمية هذه الدراسة النظرية من حداثة الموضوع وهو تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي حيث يتم وفق ذلك توجيه مسار التحول الرقمي لمجال التعليم، وذلك لتوافقها مع التوجه الوطني السعودي وبما يتماشى مع رؤية 2030، ومن المؤمل أن تبرز هذه الدراسة أهمية سياسة التعليم في ضوء منظومة التحول الرقمي، وأن تكشف الدراسة عن المتطلبات اللازمة لتطوير السياسة التعليمية في ضوء التحول الرقمي وترصد أبرز تحديات تطويرها.

2.4.1. الأهمية التطبيقية:

تأمل الباحثة أن يستفاد من نتائج الدراسة للعمل على تحسين المخرجات التعليمية، حيث يتوقع أن تساعد الدراسة وزارة التعليم والإدارات التعليمية ومكاتب التعليم ومدراء المدارس بالكشف عن جوانب القصور والضعف القائم للتحول إلى منظومة التحول الرقمي، ومن المأمول أن تساهم الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات بحثية والتي قد تفيد الباحثين في مجال السياسة التعليمية لتطوير المنظومة الرقمية في ظل محدودية الدراسات العربية والمحلية – على حد علم الباحثة - التي تتناول التحول الرقمي في الميدان التعليمي لتعمل على سد الفجوة البحثية في هذا الموضوع حديث العهد في المؤسسات التعليمية.

5.1. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على حدودها الموضوعية في تحليل سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي، والتعرف على الإطار الفكري لسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي، والكشف عن تداعيات التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، والتعرف على متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي، ورصد تحديات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثالث من العام 2024-1445هـ.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

6.1. مصطلحات الدراسة:

السياسة التعليمية (Educational Policy) :

اصطلاحاً هي: "مجموعة الأهداف والبرامج والخطط التربوية والتعليمية، والتدابير والإجراءات التي يجب القيام بها لضمان تنفيذها وتطبيقها بنجاح" (دياب، 2018).

إجرائياً هي: مجموعة القوانين والقواعد والمبادئ والقرارات السياسية الحكومية المتعلقة بنظام التعليم الرقمي، والتي تعمل على تحقيق الغايات والأساليب والأدوات الموجهة للتعليم الإلكتروني لتلبية المتغيرات المتسارعة في ضوء التحول الرقمي.

(Digital Transformation System): منظومة التحول الرقمي

اصطلاحاً: عرف صالح (2020) "منظومة التحول الرقمي في التعليم بأنه التحويل المنظومي الشامل الذي يظهر كتغيير جذري في البيئة والبنية والأهداف ومواصفات المعلم والطالب ومهارتهما".

إجرائياً هو: التحول نحو التعليم الرقمي في المؤسسات التربوية حيث أن الطالب والمعلم هما نواة العملية التعليمية ومحوراً أساسياً في سعي وزارة التعليم إلى إيجاد بيئة تعليمية جديدة تعتمد على التقنية في إيصال المعرفة للطالب وزيادة الحصيلة العلمية له كما تعمل على دعم قدرات المعلمين العلمية والتربوية.

7.1. منهجية الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يقوم على التحليل؛ وذلك لملائمته طبيعة الدراسة الحالية من حيث جمع ووصف و تحليل متغيرات الدراسة كونها دراسة تحليلية تفيد في تحقيق أهداف الدراسة، بحيث تصف الدراسة الحالية السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية كما جاءت في سياسة التعليم وفق رؤية 2030، كما تصف الدراسة تداعيات التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية وتحليل متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي، بالإضافة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي.

2. الدراسات السابقة:

1.2. الدراسات العربية:

(1) دراسة (السيد، استقلال محمد، 2017) بعنوان "التدريب الإلكتروني القائم على كائنات التعلم وأثره في تنمية كفايات التمكين الرقمي لمعلمي المرحلة الإعدادية في مملكة البحرين" حيث هدفت الدراسة إلى تقصي فاعلية التدريب الإلكتروني في تنمية كفايات التمكين الرقمي في التعليم لمعلمي المرحلة الإعدادية بمملكة البحرين حيث تم تطبيق منهج البحث التطويري، وقد شمل مجتمع البحث على جميع معلمي المرحلة الإعدادية، واختيرت عينة البحث بطريقة قصدية ضمت (50) معلماً ومعلمة، وشملت الدراسة على عينة تجريبية من المدارس قوامها 12 مدرسة إعدادية. وقد أظهرت نتائج هذا الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المجموعتين التجريبية والضابطة لصالح المجموعة التجريبية وبدرجة تمكّن عالية تجاوزت 80%.

(2) دراسة (البلوشية، نوال علي، 2019) بعنوان "التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان" هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي بسلطنة عمان، والتوجهات المستقبلية، وخطته، وواقعه، وأبرز العوامل المؤثرة فيه، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وقد استخدمت الدراسة المقابلة شبه المقننة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل محتوى وثائق ذات علاقة بموضوع الدراسة، وبلغ عدد العينة (14) من القيادات الحكومية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: اهتمام سلطنة عمان بقطاع تقنية المعلومات والاتصال من حيث إعداد استراتيجية شاملة له، انبثقت منها خطة خاصة بالتحول الرقمي.

(3) دراسة (المفيز، خولة عبدالله، والعيقان، مي عبدالله، و الرئيس، إيمان إبراهيم، 2021) بعنوان "تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، واقتراح طرق التغلب عليها من وجهة نظر مسؤولي

ومسؤوليات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة وكان عددهم 362 مسؤولاً ومسؤولة لتحول رقمي في (5) إدارات تعليمية للبنين والبنات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في المدرسة بدرجة متوسطة، وجاءت التحديات البشرية في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت التحديات التنظيمية والتقنية في المرتبتين الثانية والثالثة بدرجة موافقة متوسطة.

(4) دراسة (الغامدي، أحمد عبدالله، 2021) بعنوان "متطلبات دعم التحول الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية السعودية 2030" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع متطلبات التحول الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقد استخدم المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبانة كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وقد شملت الدراسة على (220) مدير مدرسة ومن أبرز نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر المتطلبات في المدارس كانت بدرجة متوسطة وهي قيمة غير متفائلة في إحداث التحول المرغوب مستقبلاً.

(5) دراسة (آل نملان، ميعاد عبدالله، والشنيقي، آمال ناصر، والسحيم، هيفاء عبد الله، 2022) بعنوان "التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم تصميم استبانة، وكانت عينة عشوائية تكونت من (218) مشرفة تربوية. كشفت النتائج أن مجال مستوى ثقافة التحول الرقمي أحتل المرتبة الأولى، وجاء مستوى توافر القوى البشرية في المرتبة الثانية، بينما جاء مستوى إدارة وتمويل التحول الرقمي في المرتبة الأخيرة.

(6) دراسة (العمرى، فريضة عوض، والحارثي، عبد الرحمن محمد، 2023)

بعنوان "دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات" هدفت الدراسة إلى البحث في دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات في محافظة القنفذة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمات وكان عددهن (3544) معلمة، وتم استخدام الاستبيان تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من (380) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور سياسات التعليم في إعداد الموارد البشرية المؤهلة ودور سياسات التعليم في تمويل التحول الرقمي تبعاً لمتغير الخبرة بينما لم يكن هناك فروق في دور سياسات التعليم في نشر ثقافة التحول الرقمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

2.2. الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Lakka Lal&I lomak, 2018)

بعنوان "تحسين المدارس باستخدام التكنولوجيا الرقمية" حيث هدفت الدراسة إلى إنشاء نموذج لمدارس رقمية يصف النموذج العناصر الرئيسية لتحسين المدارس باستخدام التكنولوجيا الرقمية حيث تم استخدام المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة و أظهرت النتائج عن وجود اختلافات بين المدارس التي توفرت بها الأدوات الرقمية و الإنترنت لا سيما عندما تفتقر بالمهارات الرقمية للمعلم ومسؤولية القادة داخل المدرسة وكذلك بينت النتائج أهمية وجود الكمبيوتر ووصلها بالإنترنت وأهمية توفير مصادر المعلومات والمناهج الرقمية والاستفادة من مواقع الويب.

(2) دراسة (Aragona, 2019)

بعنوان " فحص تصورات المعلم للتقنيات التحفيزية لإشراك المتعلم الإلكتروني عبر الإنترنت: دراسة حالة فردية " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على التحدي الرئيس للتعليم في ضوء تعزيز مشاركة الطلبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وكان مجتمع الدراسة من (12) معلم أما أداة الدراسة فكانت المقابلة، ومن أبرز نتائج الدراسة هي عدم وجود تقنيات تحفيزية يستخدمها المعلمون الإلكترونيون لتشجيع المشاركة وهناك تحديات في تنفيذ التقنيات التحفيزية لتشجيع مشاركة الطلاب في الأنشطة الجماعية.

(3) دراسة (Joosten, 2020)

بعنوان "اتجاهات الابتكار العلمي للتعليم الرقمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم اتجاهات الابتكار العلمي للتعليم الرقمي وتتضمن اتجاهين أولاً: الاتجاهات الأولية حيث تضم التعليم المفتوح والتعليم القائم على اللعب والتقييم، وأجهزة المحمول ثانياً: اتجاهات ثانوية تضم الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي والتعليم المخلوط ولوحات التحكم. وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام الاستبانة، وكان من أبرز نتائج الدراسة العمل على تكثيف التعاون والجودة بين وزارة الاتصالات ووزارة التعليم لحل المشاكل التقنية التي تعيق تقدم ونجاح التعليم الرقمي، وكذلك العمل على تطوير المناهج وطريقة عرضها كي تلائم التعليم الرقمي، وعمل تقويم مستمر لجميع جوانب عملية التعليم الرقمي.

(4) دراسة (Alhubaishy & Aljuhani, 2021)

بعنوان " تنوير صناع القرار في السعودية لتحسين الرقمي " تهدف الدراسة إلى تنوير صناع القرار للنظر في التحديات الرقمية وتحسين واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (25) خبيراً في مجال التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن نقص الموارد والخوف من التغيير هما من أهم العوامل التي تعيق من التحول الرقمي، بالإضافة إلى نقص الخبرة ومخاوف الخصوصية هما أيضاً من العوامل التي تعيق واقع التحول الرقمي.

3.2. التعليق على الدراسات السابقة:**مجالات الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات ذات الصلة:**

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) مع دراسة كل من المفيز وآخرون (2021) والغامدي (2021) ودراسة Lakka Lal&I lomak (2018)، ودراسة آل نملان وآخرون (2022) ودراسة العمري والحارثي (2023). بينما اختلفت مع دراسة السيد (2017) حيث تم استخدام المنهج التطويري ودراسة البلوشية (2019) حيث استخدمت الدراسة المنهج المختلط.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو التعرف على الإطار الفكري لسياسة التعليم في ضوء منظومة التحول الرقمي ومتطلبات تطويرها ومعرفة تحدياتها، مع دراسة كل من المفيز وآخرون (2021) ودراسة الغامدي (2021) ودراسة آل نملان وآخرون (2022) ودراسة العمري والحارثي (2023) ودراسة Aragona (2019) ودراسة Aljuhani & Alhubaishy (2021)، بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف، وذلك مع دراسة السيد (2017) حيث هدفت الدراسة إلى تقصي فاعلية التدريب الإلكتروني في تنمية كفايات التمكين الرقمي في التعليم لمعلمي المرحلة الإعدادية بمملكة البحرين، ودراسة البلوشية (2019) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي بسلطنة عمان

بشكل عام ودراسة (2018) I lomak,&Lakka Lal حيث هدفت الدراسة إلى إنشاء نموذج يصف العناصر الرئيسية لتحسين المدارس باستخدام التكنولوجيا الرقمية ودراسة Joosten(2020) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم اتجاهات الابتكار العلمي للتعليم الرقمي.

بينما اختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الأداة عدا دراسة واحدة فقط وهي دراسة البلوشية (2019) حيث استخدمت الدراسة الحالية ودراسة البلوشية (2019) الدراسة التحليلية بينما استخدمت الدراسات الأخرى ومنها دراسة السيد (2017) أداة الاختبار، ولاحظت الباحثة وجود وتشابه بين دراسة كل من المفيز(2021) و دراسة الغامدي (2021) ودراسة آل نملان وآخرون (2022) و دراسة العمري والحارثي (2023) ودراسة I lomak&Lakkalal(2018) ودراسة Joosten(2020) ودراسة Aljuhani & Alhubaishy (2021) في أداة دراسة حيث كانت الاستبانة، بينما كانت أداة دراسة Aragona(2019) المقابلة.

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة ومنها دراسة السيد (2017) حيث كان مجتمع الدراسة المعلمين، وكان مجتمع دراسة البلوشية (2019) القيادات الحكومية ودراسة المفيز وآخرون (2021) مسؤولين ومسؤولات التحول الرقمي في المدارس، وكان مجتمع دراسة الغامدي (2021) مدراء المدارس ودراسة آل نملان وآخرون (2022) حيث كان مجتمع الدراسة المشرفات التربويات، وكان مجتمع دراسة العمري والحارثي (2023) المعلمات، أما مجتمع دراسة I &Lakka Lal lomak(2018) و دراسة Joosten (2020) الطلبة، أما دراسة Aragona(2019) كان مجتمع الدراسة المدارس ودراسة Aljuhani& Alhubaishy (2021) كان مجتمع الدراسة خبراء في مجال التحول الرقمي.

3. الإطار النظري

1.3. سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي:

العملية التعليمية على اختلاف مراحلها لا تنشأ من فراغ، وإنما تنشأ وفق سياسة تعليمية تضعها الدول، بحيث تسير المؤسسات التعليمية على نهجها، ولهذه السياسات التعليمية أهداف تربوية تقوم على أسس ومبادئ لكل مرحلة من مراحل العملية التعليمية، (منصور، 2014)؛ ولإيمان المملكة العربية السعودية بأهمية التعليم وتنمية الفرد وفق منهجية صحيحة وإعداده ليصبح قادر على التكيف مع ما تشهده المجتمعات في العصر الحالي من تغيرات ديناميكية وذلك من خلال رفع كفاءة العملية التعليمية وتطويرها من جميع النواحي (اليامي، 2018).

عليه فقد أطلقت المملكة العربية السعودية رؤيتها الطموحة 2030، والتي أكدت على أهمية دعم العملية التعليمية في ضوء التحول الرقمي، بحيث توافق سياستها التعليمية هدفها الوطني تعزيز العملية التعليمية ورفع جود مخرجاتها، وزيادة فاعلية طلابها وحثهم على الإبداع والابتكار والنهوض بقدرات ومهارات منسوبي التعليم، وبالتالي خلق جيل متعلم له القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً مواكباً للمتغيرات المتسارعة (العبد، 2017).

ففي عام 2017 أنشأت المملكة العربية السعودية وحدة التحول الرقمي وذلك بأمر ملكي كجهة مستقلة تعمل على متابعة وتسريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال الإشراف والتوجيه الاستراتيجي وتقديم الخبرة عبر التعاون المشترك مع القطاعين الحكومي والخاص؛ من أجل الارتقاء بمكانة المملكة لتكون بين مصاف دول العالم المتطورة رقمياً، وذلك من خلال التنمية المستدامة لتعزيز قيم ومفاهيم الابتكار والإبداع والاستثمار في المواهب الشابة (وحدة التحول الرقمي، 2017).

ومن يتتبع خطوات وزارة التعليم في التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية يجد أنها خطت خطوات حثيثة اتجاه التحول الرقمي حيث وضعت الوزارة خطة استراتيجية تهدف إلى تمكين التحول الرقمي للتعليم وربطه بمرتكزات رؤية 2030، الأمر الذي مكنها من الوصول إلى المستوى الأخضر في مؤشر النضج للخدمات الرقمية بنسبة 80% (وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2018).

فقد تبنت وزارة التعليم عدة برامج أبرزها برنامج نور للإدارة التربوية، حيث يشتمل البرنامج على نظام إدارة متكامل لجميع الطلبة والمنسوبين، كما تبنت الوزارة مشروع نظام إدارة المشتريات والشؤون الإدارية باسم برنامج فارس حيث يحتوي البرنامج على جميع العمليات المالية التي تتخذها، وفي ذات سياق التحول الرقمي للتعليم في المملكة العربية السعودية تبنت وزارة أيضاً تطوير المدارس من خلال برنامج تربوي يركز على أداء المدارس وتنظيم العلاقة بين الطالب والمعلم، وهذا البرنامج يحمل اسم "بوابة المستقبل"، أما منصة مدرستي فهو نظام للتعليم عن بعد أنشأته وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية أثناء جائحة كورونا لتسهيل التعلم على طلاب الروضة و المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية، واستمر العمل بمنصة مدرستي من خلال تقديم خدماتها المتنوعة للمتعلمين والمعلمين حتى بعد الجائحة (الغامدي، 2021).

ومما سبق يتبين للباحثة أن التغيير المنشود من هذه المنصات والبرامج هو تحول المدرسة إلى بيئة رقمية تربوية، يستطيع فيها الطالب التعلم بذاته من خلال مصادر إلكترونية متعددة التي توفرها الشبكة العنكبوتية، وتفاعل الطلبة مع المعلمين والمادة العلمية والزملاء من خلال أنظمة تعليمية إلكترونية في أي وقت وأي زمان.

2.3. متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية:

يستلزم للتحول الرقمي متطلبات عديدة حددها (Suriano 2018) بركائز للتحول إلى الرقمنة (تطوير الشبكات والتقنيات الرقمية وتجربة المستفيد) والعناية بتكامل الخدمات الرقمية وتبسيط العمليات الافتراضية مع ضرورة توفير تجربة كاملة للمستفيدين من طلب الخدمة حتى وصولها، والتركيز على تقديم خدمات رقمية مبتكرة.

وأشار الدهشان (2019) أن التعامل مع متطلبات التحول الرقمي وتقنياته يحتاج إلى صياغة استراتيجية مشتركة بين القطاعات الحكومية والخاصة مع الالتزام بتزويد البيئة المدرسية بتقنيات ومحركات التحول الرقمي، بالإضافة لدعم الطلبة والمعلمين في الميدان التربوي وتنمية وعيهم بأهمية التقنية ومتطلبات التعلم الرقمي والعناية بتصميم برامج تدريبية ملائمة لتطوير عناصر المنظومة التربوية، ونشر ثقافة التحول الرقمي وتقنياتها في العملية التعليمية والعمل على تشجيع تبادل الخبرات الرقمية المحلية والإقليمية والدولية.

وذكر (Dvoretzkaya, 2018) أن من أبرز متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين هي زيادة أساليب التطوير المهني للمعلمين في المدارس لتشمل تطوير المدرسة كمنظمة متعلمة وذلك من خلال الأنشطة المدرسية اللامنهجية والحاجة إلى تطوير بعض السياسات التعليمية الجديدة لدعم التمرکز حول الطالب الذي هو جوهر العملية التعليمية، والبيئة الرقمية لمجتمع الطلبة والمعلمين. كما حدد عوامل مؤثرة في تأسيس التعليم والتعلم الرقمي في المدرسة وهي القيادة المدرسية، والبنية التحتية الرقمية، والتمركز حول الطالب، والتعلم في العصر الرقمي، والثقافة الرقمية.

وكانت لكورتل ويوب (2017) نظرة أخرى لمتطلبات التحول الرقمي حيث قسمها إلى متطلبات بشرية تمركزت حول الاستثمار الأمثل في العنصر البشري عن طريق اكتشافهم وتطويرهم، ومتطلبات فنية عن طريق توفير البنية التحتية التي تشمل تحسين

اتصال الإنترنت، والمتطلبات الأمنية لضمان أمن المعلومات المستخدمة وسريتها، ومتطلبات إدارية أهمها وضع أهداف استراتيجية وخطط التأسيس، وذلك بتشكيل إدارة أو هيئة للتخطيط والمتابعة والتنفيذ، والتحول إلى الهياكل المصفوفية والشبكات. وأوضحت دراسة علي (2011) أن التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية يتطلب ما يلي: بناء رؤية رقمية وصياغة أهداف استراتيجية تطويرية، من خلال خطة شاملة وواضحة حول تقنية المعلومات والاتصالات في المؤسسات التعليمية لتعرف مكانتها المستقبلية، وتوفير الإطار التشريعي والدعم الإداري والمالي اللازمين للتنفيذ وترجمة الرؤية الرقمية إلى الواقع؛ بما يساعد على توفير الممكنات اللازمة، وتوفير الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين المعاملات الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، واختيار نقطة البداية؛ من أجل تحقيق انتقالات هادئة ومترنة ومحسوبة وفقاً لمعايير ضابطة تتطلب الإلمام بآليات العمل المنظم وفقاً لأسلوب منهجي علمي.

ويتضح للباحثة أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى دعم الشركاء سواء كان من فريق متخصص من قطاع خاص أو حكومي، أو عن طريق الدعم بالموارد المالية أو البشرية، على أن يكون الدعم مستمر غير منقطع لنجاح التحول الرقمي، مع تقديم نظام مكافآت لدعم وتحفيز المعلمين.

3.3. تداعيات التحول الرقمي لتطوير سياسة التعليم

يلعب التحول الرقمي دوراً هاماً وحيوياً في ظل التغيرات المتسارعة كما أشارت دراسة كل من (ثرثار، 2018) ودراسة (خاطر، 2022) حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لمواكبة المتغيرات لذلك يوجد عدة تداعيات منها:

- إنسانية العلم والتكنولوجيا، وهذا يعني أن العلم والتكنولوجيا أنشطة يقوم بها الإنسان، وفي الوقت ذاته هي موجهة لخدمة الإنسان وحل مشكلاته وزيادة رفاهيته.

- طبيعة النظام العالمي حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للفرد في أي مجتمع، حتى تستطيع السياسة التعليمية مسايرة لغة العصر، ومواكبة ما يدور حوله من التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

- تراكمية العلم والتكنولوجيا، حيث لا يمكن للفرد أن يلم بجوانب هذا البناء وأن يعرف مراحل تطوره ما لم يكن لديه الحد الأدنى من التنوير التكنولوجي العلمي المطلوب.

- يعد التحول الرقمي هدف من الأهداف الإستراتيجية لذا يحتاج إلى وقت كبير وجهد لتحقيقه، حيث يتطلب وقتاً كافياً لبلوغ المستوى المراد بلوغه.

- يصعب تحديد مستويات التحول الرقمي؛ يرجع ذلك لاختلاف خصائص ومواصفات الفرد من بلد لآخر ومن وقت لآخر، فعلى سبيل المثال إذا كان الحاسب يعد نوعاً من الترف والرفاهية التكنولوجية في بعض الدول النامية، فإنه يمثل في دول العالم المتقدم جانباً أساسياً للتعليم مثل القراءة والكتابة.

- يتغير العالم باختلاف الزمن، فما كان يمثل التكنولوجي سابقاً منذ عدة سنوات أصبح اليوم من مخلفاتها؛ يرجع ذلك إلى تراكمية العلم والتكنولوجيا، والتطور المستمر المتلاحق فيها.

- يمثل التحول الرقمي مسؤولية مشتركة بين المؤسسات التعليمية من جهة ومؤسسات أخرى غير تعليمية من جهة أخرى، حيث يمكن لأي فرد من أفراد المجتمع أن يكتسب كثيراً من الخبرات التكنولوجية العلمية عن طريق أفراد أسرته أو عن طريق وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية وغير ذلك من مصادر التثقيف خارج نطاق المؤسسات التربوية.

- سيطرة التكنولوجيا على شتى المجالات وخاصة المجال التعليمي حيث لا يمكن لمعلمي تخصص واحد القيام بالتحول الرقمي للطلبة ولذلك من أجل تحقيق أهداف التحول الرقمي بل على جميع المعلمين أياً كانت تخصصاتهم لهم دور في التربية التقنية.

- التحول الرقمي في نظام التعليم ليس مسؤولية منهج دراسي محدد، بل هو هدف من أهداف السياسة التعليمية حيث لا يمكن تحقيقه من خلال درس أو وحدة تعليمية أو حتى مقرر تعليمي متخصص بل يمكن تحقيقه من خلال دمج الخبرات التقنية المناسبة في محتوى جميع المناهج على اختلاف تخصصاتهم كل حسب طبيعة موضوعاته.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن من أهم تداعيات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية هو المرونة والتكيف مع أي حدث يمكن أن يطرأ وذلك من خلال ابتكار الاستراتيجيات والحلول للتعليم الإلكتروني الذاتي، بالإضافة إلى ذلك مواكبة التحول الرقمي الذي يشهده العالم اليوم لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة للطلبة.

4.3. التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

Eekut(2020) يعد تطبيق التحول الرقمي عملاً ضخماً ومتعدد الأوجه وليس مجرد مفهوم كما ذكر لتقديم الخدمات رقمياً؛ فهي تحاول تغيير طبيعة إدارة الأعمال المؤسسية، وكذلك التمثيل الديمقراطي لأصحاب المصالح والمستفيدين وهو ما يجعلها تواجه مجموعة من التحديات التي تتباين شدتها بحسب حجم المؤسسة، ونطاق التغيير المطلوب منها، وطبيعة الخدمات المقدمة، وكذلك تعدد الأطراف المستفيدة، ومن أبرز التحديات التي من شأنها الحد من تفعيل التحول الرقمي في المؤسسات التربوية في الآتي:

أولاً: التحديات التشريعية

توجد مجموعة من التحديات التشريعية التي قد تحد من التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، والتي تتمثل بحسب ما ذكره اليازجي (2018) وبطارس (2018) في الآتي:

- غموض بعض المبادئ والسياسات التشريعية المتعلقة بآلية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التربوية.
- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور تربوي تنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- صعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات الرقمية.
- صعوبة توفير بيئة تشريعية وقانونية تتماشى مع بعض نماذج وأطر التحول الرقمي التربوي، نظراً لما تحتاجه من وقت وجهد.
- محدودية التحديثات والتطوير في إصدار التشريعات والأنظمة واللوائح ذات العلاقة بتطبيق التحول الرقمي المستخدمة في المؤسسات التعليمية، وتعميمها على الجهات المختلفة.

ثانياً: التحديات الإدارية والتنظيمية

تتعدد التحديات ذات الطابع الإداري والتنظيمي التي يمكن أن تعترض تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التربوية، حيث أورد عدد من الباحثين ومن بينهم عبيدي (2018)، ونجكوندي وماوا (2020),Chirimumimba& Mauwa(2020),Arif& Mupfiga(2015) مجموعة من هذه التحديات، التي يمكن إجمالها في الآتي:

- افتقار بعض المؤسسات التربوية لوجود مجالس ولجان للتحول الرقمي، مما يؤدي إلى خلق فراغ في القيادة وعدم وجود قيود قانونية للتحقق من صحة القرارات التنظيمية والموافقة على سياسات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية أو تشكيل لجان ومجالس التحول الرقمي بشكل غير صحيح.

- الافتقار إلى وجود استراتيجيات واضحة وأهداف واضحة أو أطر عمل مكتوبة لسياسات تكنولوجيا المعلومات في بعض المؤسسات التربوية.
- صعوبة تكيف أطر التحول الرقمي العامة للتوصل إلى أطر خاصة بالمؤسسات التربوية بحيث تناسب احتياجاتها التنظيمية المحددة.
- قلة الدعم الذي تتلقاه إدارات التحول الرقمي أو إدارات تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف الاتصال بين إدارة التحول الرقمي والإدارة العليا التربوية وهو ما يترتب عليه عدم وضوح العمليات المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات التربوية.
- ضعف ملائمة الثقافة التنظيمية في بعض المؤسسات التربوية لتطبيق نماذج ومعايير التحول الرقمي.
- ضعف التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المؤسسة التربوية.

ثالثاً: التحديات الأمنية

- تشكل التحديات الأمنية أمر مهم من مجمل التحديات التي يمكن أن تعترض تطبيق التحول الرقمي وتفعيلها في المؤسسات التربوية وذلك من منطلق تعدد المخاطر الأمنية المعلوماتية والسيبرانية في البيئة الرقمية حيث أشار العتيبي (2014) وبطارس (2018) إلى مجموعة من التحديات الأمنية ذات الصلة، ومنها ما يلي:
- الافتقار إلى وجود الضمان الكافي للحفاظ على الأمن والسرية وخصوصية المعلومات والبيانات المتوفرة في البيئة الرقمية.
 - القلق المستمر لدى القائمين على المؤسسات التربوية بشأن تسريب المعلومات السرية التي لا ينبغي إطلاع الآخرين عليها.
 - تعدد المخاطر الأمنية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، ومن أهمها وجود مشاكل Bugs والتغيرات غير الموثقة في البرامج، وعدم كفاية ضوابط الإدخال والمعالجة والإخراج المصممة بشأن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
 - عدم توافر البرمجيات المختصة بتشفير المعلومات اللازمة لنقلها، والتي تتضمن فصل الواجبات، وصور الأمان للدخول إلى المعلومات، وتتبع أثر الحدث، واختبارات الاعتمادية، وغير ذلك.

رابعاً: التحديات البشرية

- يمثل الجانب البشري مرتكزاً أساسياً في التطبيق الفاعل لتحول الرقمي، ومن ثم فإن أي خلل أو ضعف في هذا الجانب من شأنه أن يشكل تحدياً أمام تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة التربوية وفي هذا الصدد أورد الهروط (2018) وArif (2015)، وCatarino (2018)، وMupfiga and Chirimumimba (2015) مجموعة من التحديات ذات الصلة في المؤسسات التربوية، ومن أهمها الآتي:
- عدم تفهم الكوادر البشرية لطبيعة تطبيق التحول الرقمي.
 - الافتقار إلى الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة على تطبيق أطر وتطبيقات التحول الرقمي.
 - مقاومة بعض العاملين للتغيير الذي يشتمل عليه التحول من الطرق التقليدية في إنجاز العمل والتعليم إلى النمط الرقمي الإلكتروني.
 - عدم كفاية مساهمة أصحاب المصلحة في تطبيق التحول الرقمي، وإشراكهم في المبادرات ذات الصلة بها.
 - وجود شكوك وعدم ثقة لدى بعض الكوادر البشرية في مدى استعدادهم لاستخدام منصات نظم المعلومات الرقمية.

خامساً: التحديات المالية

تتمثل أبرز التحديات المالية لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية تبعاً لما ذكره عبيدي (2018) و Nqondi and Mauwa(2020) في الآتي:

- عدم كفاية الميزانيات المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية في المؤسسات التعليمية، وتطوير البرمجيات والتطبيقات والمعدات الرقمية خاصة في ظل التغييرات السريعة.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية في المؤسسات التربوية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- محدودية المخصصات المالية الموجهة لدعم عمليات وأنشطة التحول الرقمي وقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية للموظفين والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

وبناءً على ما سبق، يتضح للباحثة أن من أهم التحديات التي قد تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، ما يلي: ضعف قدرة قيادة المؤسسات التعليمية على تفهم تغيير ظروف البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تطبيق التحول الرقمي، وتواضع مستوى التطبيقات والبرمجيات الرقمية لأتمتة العمليات الإدارية والتعليمية على مستوى غالبية المؤسسات التعليمية، ومحدودية الاستقلالية المالية للمؤسسات التعليمية، وعدم سيطرتها التامة على مواردها المالية، بالإضافة إلى صعوبة توفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء التي تفيد في التحقق من مدى نجاح تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

4. نتائج الدراسة التحليلية:

بعد تحليل سياسة التحليل في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي، تم التوصل إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما تداعيات التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية؟

بعد تحليل تداعيات منظومة التحول الرقمي على سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وبناءً على ما كتب عن تداعيات التحول الرقمي في الأدبيات السابقة تم التوصل إلى أن التحول الرقمي يمتلك القدرة على قيادة التعليم العلمي والإبداعي والابتكاري، ويعمل على تضمين نماذج تعليمية جديدة للطلبة والمعلمين التي تعمل على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب والمجالات؛ مما يتطلب من المؤسسات التعليمية تغييرات في مجالات التكنولوجيا والثقافة والعمليات الرقمية حيث يجب على المؤسسات التعليمية إعادة اختراع نفسها وتمويل جميع عملياتها بحيث تضع استراتيجية الابتكار في التكنولوجيا ضمن أولوياتها. وقد أوضحت دراسة الغامدي (2021) أن التحول الرقمي الذي تنشده المملكة العربية السعودية يتطلب مهارات رقمية عالية من معلمين المدرسة حيث أشارت نتائج دراسته إلى أن 40% من المعلمين فقط يتقنون استخدام الأدوات الرقمية في تقييم الطلاب، وذلك عن طريق (الاختبارات الإلكترونية - منتدى النقاش - واجبات الإلكترونية)، كما أشارت دراسة السيد (2017) أن من أهم تداعيات التي دفعت للتحول الرقمي في مجال التعليم ضمان جودة العملية التعليمية، ودعم تطوير قدرات المعلمين العملية والتربوية، وتوفير الوقت والمال والجهد في تحضير وإعداد الدروس، وتعدد مصادر التعلم وأساليب عرض المعلومة، وجعل التعلم أكثر متعة.

وبالرغم من التطوير والتحديث المستمر في أنظمة التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية كما ذكرت دراسة المفيز وآخرون (2021) إلا أن هذا التحديث يستلزم المزيد من العناية للتمكن من تفعيلها في عمليات التحول الرقمي داخل المدارس حيث أسفرت نتائج الدراسة السابقة عن موافقة أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,31) وهي نتيجة مرتفعة نوعاً ما. كما أشارت دراسة العمري والحارثي (2023) بأن المملكة العربية السعودية تدرك دور التكنولوجيا في تطوير المجتمع وتحسين الرفاه الاجتماعي والحماية البيئية، ودفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال التحول الرقمي التعليمي الذي تقدمه. لذا حرصت المملكة العربية السعودية تبني منهجاً وخريطة عمل للتحول الرقمي وفق سياسات عامة وتعليمية لتكون أنموذجاً رائداً على كافة المستويات حيث تعمل التكنولوجيا والابتكار كمحركات أساسية لنمو التعليم في العصر الرقمي حيث باتت قوة التعليم تبني على مدى تقدمه التكنولوجي.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي؟
بعد تحليل متطلبات تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول الرقمي تم التوصل إلى أن من المأمول بذل مزيد من الجهود من قبل القيادات العليا والقائمين والمسؤولين لتوفير متطلبات واحتياجات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية ومن أبرزها متطلبات البنية التحتية، ومتطلبات المناهج الرقمية، ومتطلبات الإدارة الرقمية، ومتطلبات أمن المعلومات، ومتطلبات المعلم الرقمي.

فقد أوضحت دراسة الغامدي (2021) أن البنية التحتية الرقمية للمملكة العربية السعودية قادرة على استيعاب التحول الرقمي والدخول لعالم التكنولوجيا، لاسيما وأن وزارة التعليم لديها مواقع عدة على شبكات التواصل الاجتماعي، إلا أن نتائج الأديبات السابقة تشير إلى أن هناك مدارس تفتقر لوجود الإنترنت داخل الفصول الدراسية، وأنه لا تتوفر في بعض المدارس سبورات ذكية إلكترونية داخل الفصول، وأن نسبة عالية من الطلاب ليس لديهم أجهزة لاب توب أو جهاز لوحي، ومن هنا ترى الباحثة إلى أن التباين بين المدارس من حيث التجهيزات يعود إلى التعامل مع التقنية والحس الكبير لدى بعض قادة المدارس في الاستفادة من جهود بوابة وأنظمة وزارة التعليم المتاحة لهم وقدرة المعلمين على التفاعل معها، لذا يستلزم على الوزارة تصميم خطط شاملة لجميع مدارس المملكة العربية السعودية لربط المدارس شبكياً وتقديم جميع خدماتها بالإنترنت.

وأشارت نتائج دراسة كل من العمري والحارثي (2023) ودراسة آل نملان وآخرون (2022) إلى أن مستوى توفر متطلبات المناهج الرقمية في المدارس السعودية جاءت بدرجة متوسطة وترى الباحثة أن هذه النتيجة غير مقبولة للمملكة العربية السعودية حيث يستلزم على وزارة التعليم إجراء تحسين وتطوير المناهج لبلوغ مستهدفات رؤية 2030، وتقليل اعتماد الطالب على المعلمين بوجود مناهج رقمية تساعد على تحول رؤية التعليم من المعتمد على الإتقان بالحفظ إلى تعليم يعتمد على الإتقان بالممارسة والتعلم الذاتي، وتشير نتائج دراسة الغامدي (2021) أن هناك ضعفاً في توافر بعض الأدوات الرقمية المتصلة بالمناهج الدراسية وأنه لا تتوفر في مدارسهم مناهج إلكترونية تغني عن حمل الكتب المدرسية، وأن مدارسهم لا تتوفر بها مكتبة إلكترونية، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعود إلى ضعف برامج التوعية والنشر التي تقوم عليها إدارة التحول الرقمي، وعليهم دور بارز في توجيه المدارس وشرح طبيعة الأدوار التي يقضونها للطلبة والمعلمين في ضوء التكنولوجيا وأهمية دعم جميع المدارس بالخدمات وعدم خدمة مدارس دون أخرى وذلك وفقاً لنتائج الدراسات السابقة، والتي بينت أن هناك مدارس تتوفر بها خدمات المنهج الرقمي ومدارس أخرى لا تتوفر بها.

أما نتائج دراسة، (Alhubaishy & Aljuhani (2021) ودراسة (Aragona(2019) جاءت درجة توفر متطلبات المعلم الرقمي في المدارس متوسطة وهي نتيجة غير مقبولة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص حيث أن التحول الرقمي الذي ننشده يتطلب مهارات عالية لدى المعلمين القائمين على تحقيقها في المدارس ومنها درجة إتقان المعلم لاستخدام أدوات تدوين الملاحظات لزيادة التفاعل الإلكتروني مع الطلاب ومدى إتقان المعلم استخدام التطبيقات الحديثة التي تدعم التعلم كبرامج الواقع المعزز والافتراضي واستخدام المعلم للتصاميم الجرافيكية لزيادة تركيز الطلاب وتشويقهم. وترى الباحثة أن للمعلمين الدور الأسمى في تحقيق التحول الرقمي في المدرسة، فالمعلم الرقمي هو الذي يتمكن من التقنية و أدواتها وهو معلم العصر الأول، ولذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار مفهوم تأهيل المعلمين وتمكينهم في التقنيات، وذلك ما بينته السيد (2017) حيث أشارت دراسته إلى ضرورة العناية بتدريب المعلمين، وجعل التقنية مصدراً من مصادر التقويم لتطوير بيانات التقويم التربوي، كما أكدت دراسة المفيز وآخرون (2021) على ضرورة إتقان المعلمين للمهارات الرقمية المتقدمة وهو الدور المأمول منهم في التعامل مع التقنية والتفاعل معها، وأوضحت دراسة جوستن (2020) دور التعليم المفتوح والتعليم القائم على اللعب حيث يساعد هذا النوع الطلبة على تشكيل التصميم الإنشائي في الدماغ وتعزيز قدراتهم اللغوية وتطوير مهارات الذاكرة.

وترى الباحثة أن الدراسات السابقة أوضحت أن الكثير من المدارس بحاجة إلى تأسيس خدمات الإنترنت لمواجهة الطلب على التعليم الإلكتروني والاستفادة منها في تحقيق الاتصال والتواصل الإلكتروني المرغوب كما أكدت تلك الدراسات على ضرورة إعداد خطة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي لقطاع تقنية المعلومات، وذلك لمواكبة التطورات الحالية المتسارعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة التحول الرقمي؟

بعد تحليل التحديات التي تواجه تطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية فقد تم تقسيمها إلى ثلاث تحديات أساسية حسب ما تراه الباحثة وبناءً على الأدبيات السابقة وهي كالتالي (تحديات تقنية، وتحديات تنظيمية، وتحديات بشرية) حيث احتلت التحديات البشرية المرتبة الأولى في معظم الدراسات حيث أشارت نتائج دراسة المفيز وآخرون (2021) أن أبرز التحديات البشرية هي أولاً: وجود أعباء عمل إضافية مرتبطة بالتحول الرقمي، وثانياً: ضعف دعم أولياء الأمور لجهود التحول الرقمي في المدارس، وثالثاً: ضعف الشراكات في المدرسة والمجتمع المحلي لدعم التحول الرقمي، وتعزى الباحثة تلك التحديات التي تواجه تطوير سياسة التعليم للتحول الرقمي إلى أن البرامج والأنظمة الرقمية استلزمت تغييرات عدة في أدوار منسوبي المدرسة والمستفيدين وتشكل هذه التغييرات عادة في البداية عبئاً إضافياً على كل منسوبي المدرسة إلى حين استقرار عملية التحول وتأقلمهم معها وإقتناعهم بميزاتها وفوائدها، وهذا يتفق مع دراسة السيد (2017) التي أشارت النتائج إلى ضرورة إعداد برنامج تدريبي لنشر ثقافة التحول الرقمي ومحركاتها وتقنياتها.

وتشير الأدبيات السابقة إلى وجود تحديات تنظيمية للتحول الرقمي منها دراسة آل نملان وآخرون (2022) ودراسة العمري والحارثي (2023) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ومن أبرز تلك التحديات التنظيمية هي ضعف الدعم المالي لتطوير التحول الرقمي، وضعف أنظمة الرقابة والتقييم وضمان الجودة، وترى الباحثة أنه بالرغم من تعهد وزارة التعليم بتمويل مشاريع التحول الرقمي إلا أن المشاريع التقنية تحتاج إلى موارد مالية إضافية مستدامة وغير منقطعة تتصل بتهيئة البيئة الملائمة وتدريب الكوادر البشرية والمساندة والتحفيز وغيرها مما قد لا يمكن الوفاء به في ظل محدودية ميزانية المدارس وضعف

الشراكات التعليمية والمجتمعية للمدرسة، فيما يختلف ذلك عن دراسة البلوشية (2019) حيث لم تتصدر تحديات الدعم المالي أبرز التحديات التنظيمية للتحويل الرقمي، وقد يعزى ذلك لاختلاف مجتمعي الدراستين. كما تشير عدد من الدراسات السابقة إلى وجود تحديات تقنية تحول دون الرقمنة في مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية ومنها دراسة الغامدي (2021) حيث كان هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة لتكرار تعطل وبطء أنظمة التحويل الرقمي وضعف البنية التحتية اللازمة (الأجهزة والشبكات) لتطبيق التحويل الرقمي، وقد تعزى الباحثة ذلك إلى تحديات خدمات الصيانة والدعم الفني الذي لا تزال تعاني منه أغلب المدارس بالرغم من تعدد قنوات ومستويات وأنماط خدمة الدعم الفني المتاحة بالوزارة والإدارات التعليمية ومكاتب الإشراف. كما أكدت دراسة ارجوانا (2019) إلى وجود صعوبة في التعامل مع أنظمة التحويل الرقمي من خلال الأجهزة الذكية، وترى الباحثة بأنه وعلى الرغم من وجود تطبيقات التحويل الرقمي على الأجهزة الذكية، إلا أن اختلاف خصائص وأدوات معظم تقنيات التحويل الرقمي وإصدارات تطبيقات الأجهزة الذكية وتطبيقات الويب تحد من استخدامها.

5. ملخص نتائج الدراسة:

سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية هي الإطار العام الذي يقود النظام التعليمي وهي وسيلة لتحقيق غايات وأهداف الدولة كما أنها إطاراً مرجعياً يسترشد به في قضايا التعليم ومشكلاته في ضوء التحويل الرقمي. فقد اشتملت على بعض تغييرات التحويل الرقمي بينما لم تشتمل على بعضها الآخر وهي على النحو التالي:

- 1- بالنسبة لمتطلبات البيئة الرقمية في المدارس لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وهذا غير مقبول في إحداث التحويل الرقمي المرغوب مستقبلاً حيث تحتاج وزارة التعليم إلى بذل المزيد من الجهد، لا سيما في توفير شبكة الإنترنت في الفصول الدراسية وتوفير أجهزة لاب توب للطلبة والمعلمين وتوفير سبورات الإلكترونية في لتحسين لعمليتي التعليم والتعلم وتوفير بيئة تعليمية رقمية مبتكرة ومتطورة.
- 2- بالنسبة لمتطلبات المناهج الرقمية تحتاج إلى دعم مستمر، وبحاجة لاهتمام وتوفير مناهج الكترونية تساعد على التعلم الذاتي.
- 3- تغيير أدوار المعلم التقليدية التي تركز على التلقين وتعتبره المصدر الرئيسي للمعلومات إلى أدوار جديدة تتناسب مع تغييرات العصر الرقمي فمدارس المملكة العربية السعودية بحاجة إلى تحسين وتطوير أداء المعلم من خلال تدريبه على استخدام الأدوات وتدوين الملاحظات إلكترونياً واستخدام المنصات الإلكترونية أثناء التدريس وبعده واستخدام التقويم الإلكتروني.
- 4- بالنسبة لمتطلبات أمن المعلومات فالوزارة بحاجة إلى خطة استراتيجية لجميع المدارس في المملكة لإعادة بيانات المدارس في حال تلفها أو تعطل حساباتها مع ضرورة سن تشريعات وأنظمة وقوانين واضحة للمخالفات الإلكترونية.
- 5- بالنسبة للمعوقات التي تحول دون التحويل الرقمي فالوزارة بحاجة إلى إيجاد حلول رقمية للمدارس لا سيما في ظل عدم توفر أجهزة للطلاب وقلة توفر التجهيزات التقنية وقلة التدريب الكافي للمعلمين وعدم توفير شبكة إنترنت في الفصول وضعف استخدام التقنية في التعليم.

6. التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- 1- ضرورة سن التشريعات والقوانين التي تحكم العلاقة وتنظم المشاركة المجتمعية بين المؤسسات التعليمية وبين القطاعات الحكومية والخاصة الأخرى ذات العلاقة.

- 2- التزام وزارة التعليم بإعداد خطة استراتيجية للمحافظة على بيانات أمن معلومات المدارس، والمحافظة على سرية المعلومات وخصوصيتها، وحفظها في أوعية المعلومات.
- 3- الاهتمام بتجهيز المدارس رقمياً وذلك من خلال تأسيس شبكة إنترنت بين الفصول، وتجهيز الفصول الدراسية بأدوات التكنولوجيا ومنها أدوات العرض الدائمة والسبورات الذكية وتجهيز معامل العلوم والحاسب الآلي وتزويد الطلاب والمعلمين بأجهزة كمبيوتر.
- 4- تنمية المهارات الرقمية للمعلمين اللازمة من خلال رفع معدلات التدريب الرقمي، ودعم جهود المعلمين في الحصول على دورات تطويرية في المناهج الرقمية ودمجها في العملية التعليمية، وتدريبهم على طرق التقييم الإلكتروني للطلبة وطرق الاستفادة من أوعية المعلومات ومحركات البحث، وطرق التصميم والإخراج (المدونات، والويكي، والانفوجرافيك وغيرها) لتطوير سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الرقمي.
- 5- مواكبة المناهج الدراسية للتطور العلمي التكنولوجي المتسارع من حيث (المحتوى – الأنشطة - الواجبات)، وجعل المناهج التعليمية النظرية إلكترونية للاستغناء عن المناهج المطبوعة.

7. المقترحات:

- إجراء دراسة عن فاعلية المناهج الرقمية في تحسين التحصيل الدراسي.
- واقع التحول الرقمي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية.

8. المراجع

1.8. المراجع العربية:

- آل نملان، ميعاد عبدالله، والشنيقي، أمال ناصر، والسحيم، هيفاء عبدالله. (2022م). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 1(27)، ص 491-519.
- الألمعي، علي بن عبده وحريري، عبدالله بن محمد. (2008م). تفعيل سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة الإتجاهات العلمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية.
- الأمانة العامة للجنة الوطنية للتحول الرقمي. (2018م). التقرير ربع السنوي لأعمال ومنجزات وحدة التحول الرقمي.
- البراك، محمد. (2019م). استراتيجية وحوكمة تقنية المعلومات للقاء (11) لمديري تقنية المعلومات بالرياض، الرياض.
- البلوشية، نوال علي. (2019 م). التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة السلطان قابوس. عمان.
- الحجري، هيثم بن هلال. (2019م). الثورة الصناعية الرابعة تحديات و مخاطر سيبرانية. المؤتمر الدولي للثورة الصناعية الرابعة وأثرها على التعليم المنظم من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، سلطنة عمان.
- الحربي، أحمد سعيد. (2018م). إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات التربوية المعاصرة. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 2(24)، ص 64-110.
- الخروصي، بدر بن حمود. (2019م). المدرسة في ظل الثورة الصناعية الرابعة. المؤتمر الدولي للثورة الصناعية الرابعة وأثرها على التعليم المنظم من قبل المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة. سلطنة عمان.

- الدهشان، جمال علي خليل. (2019م). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، 1 (68)، ص 3153-3199
- السماري، فهد بن عبدالله و الجهيمي، ناصر بن محمد. (2001م). المملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز آل سعود دليل موجز بأهم الإنجازات والمواقف. (ط1). دار الملك عبد العزيز.
- الشريف، عمر أحمد، وعبد العليم، أسامة محمد وبيومي، وهشام محمد. (2013م). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشمراني، شرعاء علي. (2019 م). التعليم الرقمي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المجلة العربية للتربية النوعية، 1(6). 119-124
- العبد المنعم، فهد بن محمد. (2016م). سياسة القبول في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية الواقع وسبل التطوير: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 2(40)، ص 1432.256.
- العتيبي، محمود. (2014 م). تقييم مستوى حاكمية تكنولوجيا المعلومات في جامعة الطائف باستخدام مقياس كويبت. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 41(1)، 92-109
- العمري، فريجة عوض، الحرثي، عبد الرحمن محمد. (2032). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 3(39).
- الغامدي، أحمد عبدالله. (2021م). متطلبات دعم التحول الرقمي عبر مدارس بوابة المستقبل لتحقيق رؤية السعودية 2030. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، 7 (27). 637-687
- القرعاوي، حياة. (2022م). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 1(82)، ص 37-52.
- اللجنة الوطنية للتحول الرقمي. (2019م). تقرير التحول الرقمي الوطني. التقرير السنوي لعام 2019. المملكة العربية السعودية.
- المزروعى، خميس بن محمد. (2019م). برامج إعداد المعلمين. مؤتمر الثورة الصناعية الرابعة بصحار، سلطنة عمان.
- المفيز، خولة عبدالله، والعيقان، مي عبدالله، و الرئيس، إيمان إبراهيم. (2021م). تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم 676 – 653، 1(33). ص
- الهروط، العنود إبراهيم. (2018م). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية و أثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- اليازجي، رونيت عمر. (2018م). أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الياحي، هادية بنت علي. (2018م). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(26)، ص 32-49.
- بطارسة، نسرين عيسى. (2018م). مدى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في البنوك الأردنية من وجهة نظر المحاسب القانوني المعتمد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت. الأردن.

- بوزيان، راضية راجح. (2015م). إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري. مركز الكتاب الأكاديمي.
- ثرثار، سميرة عدنان. (2018م). مستوى التنوير التكنولوجي لدى طلبة كلية التربية للعلوم الصرفة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، 1(3).
- جامعة أم القرى، المركز العالمي للتعليم الإسلامي. توصيات المؤتمرات التعليمية الإسلامية العالمية الأربع. مكة المكرمة، مطابع جامعة أم القرى، 1(1403)، ص12
- خاطر، نعمه منور. (2022م). متطلبات تحقيق التنوير التكنولوجي لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء التحول الرقمي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 12(16). 588-515.
- دياب، إكرام عبد الستار. (2018م). تطوير السياسة التعليمية لمعلم القرن الحادي والعشرين في مصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة الإدارة التربوية، 1(17)، 416-341.
- رؤية المملكة 2030. (2016م). المملكة العربية السعودية. تم استرجاعها في 30-12-2022م.
- زيد، أبو بكر. (2018م). منظومة التميز الحكومي. كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية بدبي.
- سالم، دعاء فتحى سالم وأبو الجدايل، محمد حاتم. (2023م). فاعلية استخدام الهيئة الوطنية للأمن السيبراني بالمملكة العربية السعودية لتقنيات الذكاء الاصطناعي كتوجه مستقبلي: دراسة استشرافية. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. 1(30). ص 183-239
- صالح، مصطفى جودت. (2020م). تصميم التدريب الإلكتروني لدعم التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030. الرياض: جامعة الملك سعود.
- عبيدلي، عصام. (2018م). حوكمة تكنولوجيا المعلومات كأداة للنهوض بالمؤسسات العمومية الاقتصادية. ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الأول حول: تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات. 27-28 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- كورتل، فريد، ويوب، أمال. (2017 م). القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية بين الواقع والتمنية. جامعة البليدة، الجزائر.
- محمد، استقلال السيد. (2017 م). التدريب الإلكتروني القائم على كائنات التعلم وأثره في تنمية كفايات التمكين الرقمي لمعلمي المرحلة الإعدادية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليج العربي، البحرين.
- منصور، عبد المجيد سيد. (2014 م). علم النفس والأهداف التربوية سيكولوجية التعلم – سيكولوجية المتعلم التقويم التربوي – سيكولوجية التنظيم العقلي. العبيكان للنشر والتوزيع.
- نصر، ابتسام كريم. (2023 م). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي. مجلة التربية لتعليم الكبار، 5(4).
- وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. (1390هـ). الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم، الرياض. (ط1). مطابع المعهد الملكي الفني.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2018م). التقرير السنوي للعام المالي 1439-1440. تم استرجاعه في مايو 2024.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Alhubaishy ,A.,& Aljuhani,A. (2021). The challenges of instructors, and students, attitudes in digital transformation: A case study of Saudi Universities. Education and Information Technologies, 1(1), 4647-4662.
- Ali, O. (2011). Digital Transformation for the Egyptian Universities: Requirements and Mechanisms (in Arabic). Education: The World Council of Comparative Education Associations - The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 14 (33), 267-302.
- Aragona, T.(2019). Examining Online Instructor Perceptions of Motivational Techniques for e-Learner Engagement: A Qualitative Single Case Study Doctoral dissertation, North central University.
- Arif, T. (2015). E-Governance in Higher Education: Issues & Challenges. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 3 (4), 293- 297.
- Catarino, J. (2018). Governance of Digital Transformation.] Unpublished master Thesis[.Universiade de Lisboa.
- Dvoretzkaya, I. (2018). School Digitalization from The Teachers Perspectives in Russia. 15th International Conference on Cognition and Exploratory Learning in The Digital Age (CELDA)
- Erkut, B. (2020). From Digital Government to Digital Governance: Are We There Yet. Sustainability, 12 (680), 1-13.
- Joosten too Mccarthy, k: Harness, L: Paulusir (2020). Digital Learning trends.
- Lakkalal, Minna. Ilomäki, Liisa (2018). Digital technology and practices for school improvement: innovative digital school model.
<https://telrp.springeropen.com/articles/10.1186/s41039-018-0094-8>).
- Mupfiga, P;. & Chirimumimba, M. (2015). Challenges to the Implementation of It Governace in Zimbabwean Parastatals. The International Journal of Engineering and Science (IJES), 4 (12), 1-6.
- Mupfiga, P;. & Chirimumimba, M. (2015). Challenges to the Implementation of It Governace in Zimbabwean Parastatals. The International Journal of Engineering and Science (IJES), 4 (12), 1-6.

- Ngqondi, T. ; & Mauwa, H. (2020). Information Technology Governance Model for A Low Resource Institution with Fragmented IT Portfolio. South African Journal of Higher Education, 34 (3), 246- 262.
- Ngqondi, T. ; & Mauwa, H. (2020). Information Technology Governance Model for A Low Resource Institution with Fragmented IT Portfolio. South African Journal of Higher Education, 34 (3), 246- 262.
- Suriano, D. (2018, Aug). Top 5 Requirements for A Successful Digital Transformation. Retrieved 2020, March 2, from TM forum: <https://inform.tmforum.org/insights/2018/08/top-5-requirements-successful-digital-transformation/>
- united nations department of economic and social affairs, (2018). united nations E Government Survey 2018: Gearing E-Government to Support Transformation Towards Sustainable and Resilient Societies. united nations. New York.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.3

أصول النحو العربي وأثرها عند الشوكاني في إصدار حكمه النحوي (دراسة وصفية تحليلية)

The origins of Arabic grammar and its impact on Shukani's grammatical rule (analytical descriptive study)

إعداد الدكتورة/ سهير حسن إبراهيم محمد

أستاذ مساعد، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

Email: Drshair29@gmail.com

ملخص البحث:

يعد الإمام الشوكاني عالماً جدير بالدراسة لاهتمامه وانشغاله بالفقه والتفسير وعلوم أخرى، ويحتوي كتاب فتح القدير في التفسير على خمسة مجلدات وبه كثير من أصول النحو التي تستحق الدراسة عن قرب، وبما يتسم به نهج الإمام الشوكاني في التعامل مع الألفاظ والمترادفات اللغوية مما يجعل الباحث يغوص في عمق هذه التجربة، فإن هذا البحث يهدف إلى دراسة أصول النحو في كتاب فتح القدير ويحتوي على الفصل الأول حياة الشوكاني والفصل الثاني أصول النحو العربي وأثرها عند الشوكاني في إصدار حكمه النحوي وتكمن أهمية الموضوع في أن الدراسات السابقة قد تناولت جهود الشوكاني النحوية، والشواهد الشعرية في كتابه بينما تنفرد هذه الدراسة بأنها ستتناول أصول النحو العربي وأثرها في إصدار حكمه النحوي. والهدف من البحث التعرف على الإمام الشوكاني من خلال كتابه فتح القدير والوقوف على أصول النحو في كتاب فتح القدير. واتبع الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي.

أوضحت الدراسة أن الإمام استخدم القراءات الصحيحة الشاذة وأصول التفسير واللغة والنحو وغير ذلك، لتوضيح المعاني، كما اعتمد في التفسير على عشرات المصادر وكان له بها الاتصال المباشر ولم يكتفِ بالقليل ولا على منهج واحد، بل يأخذ كل ما يراه صالحاً. ثم ختمها بالتوصيات وهي الاهتمام بكل علم يتصل بكتاب الله سبحانه وتعالى ومنه علم القراءات والتوجيهات تفسيراً ولغة ونحواً وصرفاً. الاهتمام باللغة العربية وعلومها أو تقديمها على كل اللغات والتخاطب بها واستخدامها في كل المجالات، إعادة المنهجية في دراسة علم النحو في المراحل الدراسية المختلفة، فعلم النحو عبارة عن حلقات متسلسلة يتصل بعضها ببعض، فإذا فقدت واحدة فقد الجميع. الاهتمام بتراث الإمام الشوكاني الذي لا يزال بحاجة إلى خدمة كبيرة.

الكلمات المفتاحية: النحو العربي، الشوكاني، التفسير، الدلالة، فتح القدير.

The origins of Arabic grammar and its impact on Shukani's grammatical rule (analytical descriptive study)

Abstract:

Imam Al-Shawkani is a scholar worthy of study due to his interest and preoccupation with jurisprudence, interpretation, and other sciences. The book Fath Al-Qadir fi Al-Tafsir contains five volumes and contains many principles of grammar that deserve close study. As Imam Al-Shawkani's approach to dealing with words and linguistic synonyms is characterized, which makes the researcher delve into the depth of this experience, this research aims to study the origins of the way in the book Fatah Al-Qadeer and contains chapter I 'Life of the Shawkan 'and chapter II 'Origins of the Arabic Way. The effect of this in Shawkani is to issue his grammatical judgment. and poetry evidence in his book 'while this study is unique in that it will address the origins of Arabic grammar and its impact on its grammatical rule. The aim of the research is to recognize the Shukani imam through his book Open the Almighty and stand as origins in the book Fatah the Almighty. In his research 'the researcher followed the analytical descriptive approach.

The study explained that Imam used abnormal correct readings and the origins of interpretation 'language 'grammar 'etc. 'to clarify the meanings 'as relied in the interpretation on dozens of sources and had direct contact with them 'not only on a few or one curriculum 'but took whatever he saw fit. He then concluded them with recommendations 'namely 'to pay attention to every science that relates to God's Almighty Book 'from which to teach readings and instructions in interpretation 'language 'tone and order. Interest in and knowledge of Arabic or its presentation in all languages and its communication and use in all fields 'restore the methodology in the study of grammatical science at different levels of study. Attention to the heritage of Imam Shukani 'who still needs a great service.

Keywords: As Arabic 'Shawkani 'Interpretation 'Connotation 'Fatah al-Qadeer

1. المقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين، محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي وفقني وهداني إلى علم اللغة العربية، والتي جعلها الله سبحانه وتعالى لغة القرآن تجرى على أسنة المسلمين. تعتبر اللغة العربية هي لسان حال الأمة وأداة التواصل بين الناس، ووسيلة لإبانة وعاء التفكير لرسالة خالدة وخاتمة التي تنظم جميع شؤون الحياة، فهي قضية ذات بعد أخذ في الثقافة اللغوية والعلمية وحضارة ليس على مستوى الفهم والتعبير بل على نهج الأسلوب والصياغة في الجوانب المتعددة لغوياً وفكرياً ودعواً، على مستوى التعبير الفكري المنهجي. أما علمي النحو والصرف فهما أساس البناء اللغوي للجمل والتراكيب البلاغية للدلالة على المعاني والألفاظ، إذن اللغة العربية تمتلك خصائص وصفات وقدرات تعبيرية لا تمتلكها لغة أخرى.

ويُعد الإمام الشوكاني طيب الله ثراه، صاحب كتاب فتح القدير واحداً من العلماء الأفاضل في التفسير وأصول الفقه، نشأ في طلب العلم وسماعه عند مشايخ العلم، ثم حفظ كتب الفقه واللغة التي أفادته كثيراً، فكان له عددٌ من المؤلفات إذن هو جدير بالدراسة والاهتمام.

1.1 أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل في الآتي:

- 1- لا شك أن عالماً كالإمام الشوكاني جدير بالدراسة لاهتمامه وانشغاله بالفقه والتفسير وعلوم أخرى.
- 2- كتاب فتح القدير في التفسير يحتوي على خمسة مجلدات وبه كثير من أصول النحو التي تستحق الدراسة عن قرب.
- 3- هذا الموضوع بما يحمله في طياته من مسائل تسترجع الدارسين في علم النحو تطبيقاً على القرآن الكريم.
- 4- نهج الإمام الشوكاني في التعامل مع الألفاظ والمترادفات اللغوية يجعل الباحث يغوص في عمق هذه التجربة.

2.1 أهمية الموضوع:

تتمثل في الآتي:

يتمثل في أن الدراسات السابقة قد تناولت جهود الشوكاني النحوية، والشواهد الشعرية في كتابه بينما تنفرد هذه الدراسة بأنها سنتناول أصول النحو العربي وأثرها في إصدار حكمه النحوي.

3.1 أهداف الموضوع:

تتمثل في الآتي:

1. التعرف على الإمام الشوكاني من خلال كتابه فتح القدير.
2. الوقوف على أصول النحو في كتاب فتح القدير.

4.1 مشكلة البحث:

- 1- هل الشوكاني وقف على كل أصول النحو في كتابه.

2- هل الشوكاني في أصول النحو التي ذكرها يوافق رأي النحاة أم له آراؤه الخاصة.

2. الدراسات السابقة:

دراسة عبد الرحمن محمد أبو- جامعة القرآن الكريم بعنوان الشواهد الشعرية في تفسير فتح القدير للشوكاني في النصف الأول من القرآن الكريم 1426هـ-2005م

دراسة منير إسماعيل (2022). بعنوان: "الحقيقة والمجاز وأثرهما عند الشوكاني في تفسيره " فتح القدير "

هدفت الدراسة على مدى اهتمام الشوكاني في توظيف هذه الدلالة في التفسير للوصول إلى المعنى المراد من اللفظ الوارد في السياق، من خلال توظيفه الدلالة اللغوية بنوعها الحقيقية والمجازية وجهوده الدلالية في ذلك، وقد اقتضت طبيعة البحث الحديث عن تعريف الحقيقة والمجاز، ثم عرض موجز لأراء العلماء فيهما، ثم تناول البحث الدلالة اللغوية بنوعها عند الشوكاني من خلال بعض النماذج في تفسيره ومعرفة الأثر الدلالي في ذلك. وقد ظهرت في نهاية البحث عدة نتائج كان من أهمها، الكشف عن رؤية الشوكاني لمفهوم الدلالة اللغوية، ومعرفة الجهد الدلالي للشوكاني ورأيه في الحقيقة والمجاز من خلال تفسير بعض الألفاظ في هذا السياق، وبيان أن المجاز يتميز عن الحقيقة من وقوعه في النص أو الاستدلال. كذلك اهتمام الشوكاني للكشف عن الدلالة من خلال السياق دون التطرق لبعض مظاهر التطور الدلالي كتعميم الدلالة، والتخصيص والتوسيع للمعنى وغيرها .

دراسة عبد المجيد الألفي (2022) بعنوان: "تعليل التسمية في الشواهد الشعرية "فتح القدير" للشوكاني ت 1250 هـ أنموذجاً.

وضح البحث حرص العلماء على المحافظة على اللغة العربية وخلوها من اللحن والتحريف، ولذا فقد وضعوا معايير زمانية ومكانية لما يُستشهد به من الشعر، فمع بداية القرن الثاني الهجري واتساع الفتوحات الإسلامية، واحتكاك العرب بغيرهم من الأمم الأخرى بدأ يظهر قانون التأثير والتأثر بين اللغات، فبدأ اللحن والتحريف يدخلان إلى اللغة العربية نتيجة الاختلاط بالأمم الأعجمية الأخرى، ولتجنب هذا التحريف واللحن وضع اللغويون حدوداً زمانية ومكانية لما يُحتج به من الشواهد الشعرية. وعالج البحث ظاهرة تعليل التسمية عن العرب، وفتنة علماء اللغة لهذه الظاهرة اللغوية، وأن اللغة العربية قد وُضعت فيها الأسماء للمسميات، فالعرب كانوا يسمون الأسماء لعلّة معينة كالشيء يتفاعل به أو شيء سمعه أو غير ذلك، وكشف البحث النقاب عن ملاحظ التسمية للمسميات في تفسير (فتح القدير) للشوكاني (ت:1250هـ)، وموافقته لكثير من العلماء في توضيح علّة التسمية وذكر الخلاف في العلة إن وجد، كما أظهر البحث تنوع أمثلة علّة التسمية عند الشيخ، وكان تعليله موافقاً لملاحظتها التي نصّ عليها العلماء فجاء كلامه موافقاً لهم، كما بيّن مدى اعتماده على الاستشهاد بالشواهد الشعرية متنوعة العصور كالعصر الجاهلي والمخضرم والإسلامي .

دراسة السهلاني، مرتضى (2018). بعنوان: "نقد الشيخ الشوكاني للأراء التفسيرية في تفسيره "فتح القدير".

يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على ظاهرة مهمة لا تخلوا منها معظم النتاجات التفسيرية، وهي ظاهرة النقد التفسيري، التي من خلالها يسلط المفسر الضوء على آراء المفسرين السابقين في تفسير آية أو مفردة من مفردات القرآن الكريم ثم التعقيب عليها كل بحسبه، ثم يعكف على بيان الدلالة الأوفق بحسب ما تجتمع عنده من قرائن.

هذه الظاهرة بحاجة الى دراسة لبيان مدى دقة العملية النقدية التي مارسها المفسر الناقد، من حيث دقة ايراد الآراء بأمانة، وذكر اصحابها دون الإشارة الى ذلك بشكل مجمل، ومدى موضوعية المفسر الناقد، والنأي بعملية النقدية عن التأثيرات المذهبية التي لا يخفى تأثيرها على بعض الآراء التفسيرية، اذ ان عملية النقد هنا تتحول الى محاولة الإنتصار الى رأي يؤمن به المفسر الناقد مسبقاً، فتتصرف بذلك عن روح النقد البناء، ولما كان التفسير نتاجاً بشرياً لا يخلو من الخلل لذا فالتسليم المطلق لمضامينه وإضفاء القداسة عليه أمر لا مبرر له ومن هنا جاءت أهمية النقد للتفسير، وبلحاظ كون نقد النص التفسيري هو ممارسة بشرية أيضاً فلا يخلو ذلك أيضاً من الأخطاء، ومن هنا تأتي أهمية عملية (نقد النقد)، من خلال دراسة نقد المفسرين دراسة نقدية موضوعية.

دراسة الشهري، محمد (2023). بعنوان: "نقولات الإمام الشوكاني في فتح القدير سورة لقمان"

تناول هذا البحث نقولات الإمام الشوكاني في تفسيره فتح القدير سورة لقمان أنموذجاً، وتهدف الدراسة إلى جمع نقولات الإمام الشوكاني في تفسيره (فتح القدير) في سورة لقمان، ومعرفة منهجه في النقل، وتحقيق هذه النقولات، وبيان معرفة مصادره في النقل وطريقته من خلال تفسيره.

وقد جاء البحث في مقدمة، وثلاثة مباحث، وخاتمة. أما المقدمة: فقد اشتملت على أهمية الموضوع، وأسباب اختياره، والدراسات السابقة، وأهداف البحث، وحدوده، والمنهج المتبع فيه، وخطته، وجاء المبحث الأول في التعريف بالإمام الشوكاني المنقولات، والمبحث الثاني في التعريف بتفسير الشوكاني فتح القدير، والمبحث الثالث في الدراسات التطبيقية (سورة لقمان).

وأما الخاتمة فقد اشتملت على أهم نتائج البحث ومنها: اهتمام الإمام الشوكاني-رحمه الله- بالتفسير بالمأثور من خلال نقل أقوال الصحابة والتابعين وكبار المفسرين، وتنوع نقولاته بين تفسير وقرآيات ونحو وفقه، وكثرت نقله عن الإمام القرطبي - رحمه الله- وغالباً لا يعزو النقول إليه، وإنما يعزوها إلى من نقل عنهم القرطبي، واهتمام الإمام الشوكاني-رحمه الله- بإسناد الأقوال ونسبتها إلى أصحابها.

دراسة ابراهيم عامر. (2023). بعنوان: "تعقبات العلامة الشوكاني في تفسيره لأقوال الإمام ابن عطية " جمع ودراسة"

يهدف البحث إلى الكشف عن صورة من صور منهج النقد عند المفسرين، من خلال جمع تعقبات العلامة الشوكاني، لأقوال الإمام ابن عطية (التي أوردتها في تفسيره في تفسيره فتح القدير بصيغة: قال ابن عطية)، ودراستها وتقييمها، في ضوء قواعد التفسير وآراء المفسرين.

ويتكون البحث من تمهيد ومباحث؛ خصص التمهيد للتعريف بمصطلحات البحث، وتعريف موجز بالإمامين وكتابيهما. وخصص المبحث الأول لتعقبات العلامة الشوكاني لأقوال الإمام ابن عطية المتعلقة بالمعنى والنظم، والثاني لتعقبات العلامة الشوكاني لأقوال الإمام ابن عطية المتعلقة بالوقف والابتداء، والثالث لتعقبات العلامة الشوكاني لأقوال الإمام ابن عطية المتعلقة باللغة، والرابع لتعقبات العلامة الشوكاني لأقوال الإمام ابن عطية المتعلقة بالعقيدة. وقد انتهج البحث مناهج: الاستقراء والتحليل. وخلص البحث إلى نتائج، أهمها: رجحان آراء الإمام ابن عطية في الغالب، ورجحان بعض تعقبات العلامة الشوكاني، ووقوع الوهم من العلامة الشوكاني في واحد من تعقباته.

3. الإطار النظري:

الفصل الأول: حياة الشوكاني

المبحث الأول: علماءه وميلاده ونشأته ويحتوي على ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: مولده ونشأته:

اسمه: هو محمد بن علي بن عبدالله الحسن بن محمد⁽¹⁾ بن علي بن عبدالله الشوكاني (الخلواني) ثم الصنعاني.

لقبه: الشوكاني نسبة إلى (شوكان) وهي قرية من قرى السحامية إحدى قبائل خولان⁽²⁾.

مولده ونشأته: ولد الشوكاني في الثامن والعشرين من ذي القعدة سنة 1173 هـ-1760 م بهجرة شوكان ونشأ بصنعاء.

طلبه للعلم: اهتم به والده منذ صغره فحفظ القرآن وجوده وحفظ عدداً كبيراً من المتون والفقهاء والنحو والعروض والبحث في علوم اللغة فحفظ متن الأزهار للإمام المهدي في فقه الزيدية⁽³⁾.

فحفظ مختصر الفرائض للعصيفري، وملحمة الإعراب للحريري والكافية والشافية لابن الحاجب، والتهذيب للفتازاني والتلخيص في علوم البلاغة للقرظيني، والغاية لابن الإمام وبعض مختصر المنتهى لابن الحاجب في أصول الفقه ومن منظومة الجزري في القراءة، ومنظومة الجزار في العروض وآداب البحث والمناظرة للإمام العضد، وما إلى ذلك من سائر العلوم النقلية والعقلية⁽⁴⁾.

ثم اتصل بكبار المشايخ وأخذ منهم العلوم المختلفة الدينية والرياضية وغيرها.

وقد بلغ الشوكاني مكانة اعترف بها كبار العلماء في اليمن، ودرس على البارزين من العلماء في عصره في مختلف العلوم الدينية والرياضيات وغيرها من العلوم.

وقد أورد الشوكاني أسماء الكتب التي طلب العلم فيها على يد مشايخه بالتفصيل في كتابه⁽⁵⁾ وأطلق عليها مقروءاته وموسوعاته وقد بلغت سبعة وستين كتاباً في فنون مختلفة، هذا بالإضافة إلى ما جاز له رواياته بالإجازة وقال بعد سرد لمقروءاته (هذا ما أمكن سرده من الموسوعات والمقروءات).

(1) معجم المؤلفين عمر رضا كحالة، ج11، ص53، معجم المؤلفين تراجم مصنفين الكتب العربية عمر رضا كحالة، ط1، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1414 هـ-1993 م، ج3، ص541، الرسالة المستطرفة لبيان مشهور كتب السنة المشرفة، محمد بن جعفر الكتاني 1345 هـ، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 1416 هـ-1995 م، ص176. التاج المكلل من جواهر مآثر الطراز الآخر والأول، والسيد أبو الطيب النجاري الفتوح ت(1307 هـ) تصحيح وتحقيق عبد الحكيم شرف الدين، دار اقرأ، بيروت، ط2، 1990 م.

(2) البدر الطالع بمحاسن من بعد القرن السابع، محمد بن علي الشوكاني، وقع حواشيه خليل منصور، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1418 هـ-1998 م، ج1، ص214، (شوكان هذه النسبة غير حقيقية لأن النسب إلى المضاف أنها يكون إلى صدره لا إلى عجزه، ينظر إلى معجم البلدان، تأليف عبدالله الحموي، ج3، ص373، معجم مستعجم من أسماء البلاد المواضع للأندلسي تأليف عبدالله بن عبد العزيز شبري الأندلسي أبو عبيد، تحقيق مصطفى السقا، دار النشر، دار الفكر، بيروت، ج3، ص718.

(3) الإمام الشوكاني رائد عصره دراسة في فقهه وفكره، دار الفكر دمشق سوريا ط1 1401 هـ 1990 م ص 25 انظر السيل الجرار المتدفق على حدائق الأزهار- مطبعة الشؤون الإسلامية مصر 1390 هـ ص 20-نبيل الأوطار ج1 ص4

(4) البدر الطالع الشوكاني ج2 ص:225

(5) البدر الطالع، ج2، ص215، انظر الشوكاني مفسراً تأليف حسن بن أحمد، دار الشؤون، جدة، ط1، 1401 هـ-1980 م ص60، ذكريات الإمام الشوكاني تحقيق محمد رمضان، تأليف محمد بن علي الشوكاني، دار العودة، بيروت، 1983 م، ص:20

وظل يأخذ من شيوخه مدة حتى استوفى كل ما عنده بل انفراد بمقروءات بالنسبة لكل واحد منهم على انفراد إلا شيخه العلامة عبد القادر بن أحمد، فإنه مات ولم يكن قد استوفى ما عنده⁽¹⁾.

المطلب الثاني: شيوخه وتلاميذه:

1. **علي بن محمد الشوكاني ولد سنة 1130هـ - توفي سنة 1211هـ**، قرأ عليه شرح الأزهار وشرح الناظري والمختصر والعصيفري⁽²⁾. أحمد بن محمد الحرازي⁽³⁾ شيخ الفروع ولد سنة 1158هـ، لازمته الشوكاني في الفقه ثلاث عشرة سنة وقرأ عليه الفرائض، ووصفه بالعلم والتقوى وحسن الخلق ورجاحة العقل وجودة التصوير.
2. **الحسن بن إسماعيل المغربي⁽⁴⁾**. درس عليه شرح الشمسية للقطب وحاشيته للشريف، والكشاف، وسنن أبي داود تخريجها للمنزدي وشرح ابن رسلان شرح بلوغ المرام وبعض شرح مسلم للنووي، والتنقيح في علوم الحديث، توفي سنة 1209هـ.
3. **عبد القادر بن أحمد شرف الدين⁽⁵⁾**. شيخه الكبير العلامة المجتهد المطلق في كل الفنون كما وصفه الشوكاني وله مؤلفات حافلة في مختلف الفنون من حديث وتفسير وغيرها، توفي سنة 1207هـ.
4. **القاسم بن يحيى⁽⁶⁾** ولد سنة 1162هـ، لازمته في بداية طريقه للعلم وأخذ منه النحو والصرف والبلاغة والأصول والمصطلح وشرح الكافية وشرح التهذيب للشيرازي.
5. **أحمد بن عامر الحداني**: قرأ عليه الشوكاني فقه الفرائض وقد وصفه الشوكاني بالصدق والأمانة والزهد، توفي سنة 1179هـ⁽⁷⁾.

تلاميذه:

1. **أحمد بن حسين الوزان**: وصفه الشوكاني بأنه (قوي الحفظ، جيد الفهم، حسن الأدب) سمع من الشوكاني سنن الترمذي والكشاف والصحيحين وكثيراً من مؤلفاته، نيل الأوطار، وغيرها، توفي سنة 1238هـ⁽⁷⁾.
2. **أحمد بن علي بن محسن**، قرأ على الشوكاني النحو والصرف والمنطق والمعاني والبيان والحديث والتفسير واشتغل بطلب العلم بعد أن قارب الخمسين، ولزم والشوكاني نحو عشر سنين في الطلب، توفي سنة 1223هـ⁽⁹⁾.
3. **أحمد بن علي الشوكاني**: كان له الاشتغال التام بمؤلفات والده حتى حاز من العلم السهم الوافر وانتفع به، عدد من الأكابر - تولى القضاء العام بمدينة صنعاء وله مؤلفات مفيدة، كان أكبر علماء اليمن بعد والده⁽¹⁾.

(1) البدر الطالع، ج2، ص215-218، الشوكاني مفسراً، ص83.

(2) البدر الطالع، ج1، ص480، ج2، ص215، نيل الأوطار محمد بن علي الشوكاني، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، القاهرة.

(3) البدر الطالع، ج2، ص215، نيل الأوطار.

(4) الإمام الشوكاني مفسراً، ص73.

(5) البدر الطالع، ج2، ص21، نيل الأوطار.

(6) البدر الطالع، ج2، ص216-218.

(7) التقصار في جديد زمان علامة الإقليم والأمصار، نسخ محمد بن علي الشوكاني، تأليف محمد الحسن الشبخي الحموي الذماري، المتوفى

سنة 1286هـ. ص344.

(7) التقصار، للشجني، ص344.

(9) نيل الوطر في تراجم رجال اليمن في القرن السادس عشر لمحمد محمد زباره، دار العودة بيروت لبنان 1348هـ، ج1، ص163.

4. **عبد الرحمن بن أحمد بن حسن:** أخذ عن الشوكاني في فنون كثيرة، تبادل معه الرسائل بعد أن جل إلى (ضمرة) مسقط رأسه، له مؤلفات عديدة، توفي سنة 1229هـ⁽²⁾
5. **الحسين بن محمد العنسي:** قرأ على الشوكاني في النحو والصرف والمنطق والمعاني والبيان والأصول وبعض مؤلفاته ووصفه الشوكاني بأنه قليل النظر في فهم الدقائق وحسن التصوير وقوة الإدراك، توفي سنة 1235هـ⁽³⁾.
6. **عبدالله بن عيسى الكوكباني:** شارك الشوكاني في الأخذ عن بعض مشائخ، قرأ عليه في النحو والمعاني والبيان والصرف والحديث وغير ذلك، وحدث بينه وبين الشوكاني مناظرة، ألف رسالة سماها (إرسال المقال إلى حل الإشكال) قد أجابه الشوكاني برسالة سماها (تفويق النبال إلى إرسال المقال) وله عدة رسائل منها رسالة في شروط الجمل، وخالف شيخه الشوكاني، له كتاب سماه (اللواحق بالحدائق). توفي سنة 1224هـ⁽⁴⁾.
7. **محمد بن حسن الشجني الذمري:** مؤلف (التقصار)، درس على علماء بلدة زمار ثم انتقل إلى صنعاء ودرس على شيخه الشوكاني واختص به وأجازة إجازة عامة، ويعتبر أول شخص ترجم للشوكاني، توفي سنة 1286هـ⁽⁵⁾.

المطلب الثالث: مؤلفاته

ذكر الإمام الشوكاني في كتابه (البدر الطالع) من مؤلفاته ستة وتسعين كتاباً ورسالة نجد منها مطبوعة ومخطوطة تصل إلى مائتين وثمان وسبعين كتاباً أكثرها مخطوطة، وقد عدد المفقود منها فبلغ قرابة السبعين ما بين كتاب ورسالة وبحث.

من مؤلفاته المطبوعة والمخطوطة:

المخطوطة:

1. إبطال دعوة الاختلال في حل الإشكال⁽⁶⁾.

2. الأبحاث الوصية في الكلام علم حديث حسن الدينار رأس كل خطيئة⁽⁷⁾.

3. الإثبات في التقاء أرواح الأحياء والأموات⁽⁸⁾.

4. إشراف الطلعة في عدم الاعتداد بالركعة من الجمعة⁽⁹⁾.

5. إفادة السائل في العشر مسائل⁽¹⁰⁾.

6. بحث الإضرار بالجار⁽¹⁾.

(1) قطر الولي تحقيق إبراهيم هلال، القاهرة، دار الكتاب الحديثة، مطبعة المدني، 1969م، ص45

(2) البدر الطالع، ج1، ص292، قطر الولي، ص43، نيل الوطر، ج2، ص14.

(3) التقصار للشجني، ص367.

(4) البدر الطالع، ج1، ص391.

(5) نيل الوطر، ج2، ص257، قطر الولي، ص44.

(6) البدر الطالع، ج2، ص221، هدية العارفين ج2، ص365، إسماعيل باشا، مكتبة المثني، بغداد، 1955م.

(7) البدر الطالع، ج2، ص222.

(8) الإمام الشوكاني مفسراً، ص82.

(9) الإمام الشوكاني مفسراً، ص82، هدية العارفين، ج2، ص365.

(10) الإمام الشوكاني مفسراً، ص83.

7. بحث في التصريح⁽²⁾.

8. بحث في الكلام على الذكر والجهر به⁽³⁾.

9. بحث في صلاة السفر⁽⁴⁾.

10. بحث في الجهر ببسم الله الرحمن الرحيم في الصلاة⁽⁵⁾.

11. طيب النشر في المسائل العشر⁽⁶⁾.

12. فتح القدير بين المعذرة والتقدير⁽⁷⁾.

13. المختصر البديع في خلق الوضيع⁽⁸⁾.

المطبوعة:

1. إبطال دعوى الإجماع على مطلق السماع، طبع حيدر آباد سنة 1328هـ، إرشاد السائل إلى دليل المسائل، طبع دار النهضة، سنة 1395هـ، الإيضاح لمعنى التوبة والإصلاح، طبع دار النهضة سنة 1395هـ، البدر الطالع بمحاسن بعد القرن السابع، مطبعة السعادة 1350هـ، تحفة الذاكرين في شرح عدة الحصن والحصين، طبع مصطفى الحلبي، 1350هـ.

2. السيل الجرار المتدفق حدائق الأزهار، مطبعة الشئون الإسلامية، بمصر، 1390هـ.

3. العقد الثمين في إثبات وصاية أمير المؤمنين مطبعة المنيرية، 1948م الفوائد المجموعة في الأحاديث الموضوعية، طبع في الهند، 1203هـ، ثم في مصر تحقيق مطبعة السنة المحمدية، سنة 1303هـ، قطر الولي على حديث الولي، تحقيق الدكتور إبراهيم.... طبع دار الكتب الحديثة، 1935م.

4. القول المفيد في أدلة الاجتهاد والتقليد، مطبعة المنيرية سنة 1348هـ، تحقيق إبراهيم صلاح، طبعة مطبعة حسان، بالقاهرة، 1999م.

5. نيل الأوطار شرح منتهى الأخبار، طبع الحلبي سنة 1347هـ والعثمانية 1357هـ.

وهذه المؤلفات نجدها كلها في الشريعة وعلوم الحديث أما في النحو والصرف لا توجد والله أعلم.

(1) هدية العارفين، ج2، ص366.

(2) البدر الطالع، ج2، ص221.

(3) الإمام الشوكاني مفسراً، ص84.

(4) هدية العارفين، ج2، ص366.

(5) البدر الطالع، ج2، ص220، هدية العارفين، ج2، ص366.

(6) فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية من علم التفسير-تأليف محمد بن علي بن محمد الشوكاني تحقيق سيد إبراهيم، دار الحديث القاهرة 1427هـ-2007م ج1، ص7، البدر الطالع، ج2، ص220، هدية العارفين، ج2، ص336.

(7) البدر الطالع، ج2، ص222، هدية العارفين، ج2، ص366.

(8) هدية العارفين، ج2، ص366. البدر الطالع ج2: ص220.

المطلب الرابع: مذهب الشوكاني:

كان الشوكاني من مدرسة ابن تيمية المعجبين بمذهبه في الأصول، الفروع، قد خلع عن نفسه ربة التقليد وفتح لنفسه باب الاجتهاد، فألف كتاب السيل الجرار المتدفق على حدائق الأزهار فلم يقيد نفسه فيه بمذهب الزيدية بل صحح ما أداه إليه اجتهاده بالأدلة والزيغ، لم يقد عليه دليل، ومذهبه في العقائد وهو مذهب السلف من حمل صفات البارئ تعالى الواردة في كتاب الله والسنة النبوية الصحيحة على ظاهره من غير تأويل ولا تحريف، وقد ألفت رسالة في ذلك سماها التحف بمذاهب السلف⁽¹⁾.

وفاته:

توفي في ليلة الأربعاء سنة خمسين ومائتين وألف هجرية على سبع وسبعين سنة بعد حياة حافلة بالجد والعلم والجهاد والدعوة، دفن بخزيمه⁽²⁾.

المبحث الثاني:**كتاب فتح القدير:**

قبل التحدث عن كتاب فتح القدير لابد لنا من تعريف الرواية والدراية

التفسير بالرأي:

يطلق الرأي على الاعتقاد، وعلى الاجتهاد، وعلى القياس والمراد بالرأي هنا الاجتهاد، وعليه يكون تعريف التفسير بالرأي: هو: عبارة عن تفسير القرآن بالاجتهاد بعد معرفة المفسر لكلام العرب ومناحيهم في القول، ومعرفته للألفاظ العربية ووجوه دلالتها، واستعانتها في ذلك بالشعر الجاهلي. ووقوفه على أسباب النزول، ومعرفته بالناسخ والمنسوخ، من آيات القرآن، وغير ذلك من الأدوات التي يحتاج إليها المفسر⁽³⁾.

أقسامه:

ينقسم التفسير بالرأي إلى قسمين هما:

التفسير بالرأي المحمود وهو: (التفسير المبني على المعرفة الكافية بالعلوم اللغوية، والقواعد الشرعية، والاصولية، وعلم السنن والأحاديث ولا يعارض نقلاً صحيحاً، ولا عقلاً سليماً، ولا علماً يقيناً ثابتاً مستقراً، مع بذل غاية في البحث والاجتهاد والمبالغة في تحري الحق والصواب، وتجريد النفس من الهوى، والإستحسان بغير دليل، ومع مراقبة الله غاية المراقبة في كل ما يقول)⁽⁴⁾. وحكم هذا القسم جائز.

التفسير بالمأثور وبالرأي:

تعريفه: هو ما جاء في القرآن نفسه من البيان والتفصيل لبعض آياته وما نقل بالرواية الصحيحة عن الرسول صلى الله عليه وسلم وعن الصحابة رضوان الله عليهم وعن التابعين،

(1) انظر نيل الأوطار ج 1 ص 6- المجددون في الإسلام، ص 473-472.

(2) نيل الوطر: محمد بن زياره اليمني، ج 2، ص 302، أعلام الفكر الإسلامي محمد حمدي زقزوق، 1425هـ-2004م، البدر الطالع، ج 2، ص 216، الشوكاني مفسراً، ص 82، قطر الولي، ص 94.

(3) التفسير والمفسرون، محمد حسين الذهبي ط 2 دار الكتب الحديثة القاهرة 1396-1976م (255/1) بتصريف يسير.

(4) انظر الإتقان في علوم القرآن للسيوطي، مصطفى البابي الحلبي - مصر دار الثقافة بيروت 1951م 180/2-183.

من كل ما هو بيان ولتوضيح لمراد الله تعالى من نصوص كتابه الكريم⁽¹⁾.

تعريفه: (التفسير بالمأثور أساس التفسير لأن أغلب العلوم التي يقوم عليها التفسير تنبثق من التفسير بالمأثور كعلم القراءات والناسخ والمنسوخ، وأسباب النزول وفضائل القرآن والوقف والابتداء، والمجمل والمبين، والمطلق، والمقيد، والخاص والعام، والمكي والمدني، وكثير من علم غريب القرآن، وكل هذه المعارف لا تؤخذ إلا بالنقل الصحيح عن النبي صلى الله عليه وسلم والصحابة رضوان الله عليهم).

(ولا يخف أن قيمة التفسير بالمأثور، هي قيمة كل ما جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم من السنن والأحاديث، فقد كان عليه والصلاة والسلام هو المفسر للقرآن، قال تعالى: {وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ} [النحل: 44]. والصحابة رضي الله عنهم كانوا كلما أشكلت عليهم آية من كتاب الله تعالى: رجعوا إلى النبي صلى الله عليه وسلم⁽²⁾: وبيان معانيها، وبيّن عليه الصلاة والسلام لهم من الآيات ما يحتاجون⁽³⁾).

لم يكن الإمام الشوكاني مقتنعاً بكل هذا الإرث اليمني والإسلامي الواسع في علم التفسير، وذلك إنه بغزارة علمه وموهبته وهمته العالية وجدّ أنّ أغلب المفسرين تفرقوا فريقين، وسلخوا طريقين:

الفريق الأول: اقتصروا في تفاسيرهم على مجرد الرواية وقفوا برفع هذه الرواية.

الفريق الثاني: جردوا أنظارهم إلى ما تقتضيه اللغة العربية، وما تفيده العلوم الآلية ولم يرفعوا إلى الرواية رأساً، وإن جاؤوا به لم يصححوا لها أساساً، وكلا الفريقين قد أصاب، وأطاب⁽⁴⁾.

وبهذا يعرف أنه (لابد من الجمع بين الأمرين وعدم الاقتصار على مسلك أحد الفريقين وهذا هو المقصد الذي وطنت نفسي عليه والمسلك الذي عزمت على سلوكه إن شاء الله).

وهكذا وضع سفره الكبير (فتح القدير الجامع بين فني الرواية والدراية في علم التفسير) ليصبح أصلاً من أصول التفسير ومرجعاً من مراجعه لأنه جمع بين التفسير والرواية والدراية فأجاد في باب الدراية وتوسع في باب الرواية⁽⁵⁾.

أفضى الشوكاني قريب سبع سنوات في تأليف فتح القدير (1223-1229هـ / 1808 - 1814م) وقد جمع فيه خبرته العلمية في الأصول والفقه والحديث ومختلف الفنون⁽⁶⁾.

ويذكر الإمام أنّ غالب ما صح عن رسول الله صلى الله عليه وسلم في تفسير القرآن إنما هو تفسير آيات قليلة من القرآن.

أما ما كان ثابتاً عن الصحابة رضي الله عنهم، وإن كان:

1- من الألفاظ التي نقلها الشارع إلى معنى مغاير للمعنى اللغوي بوجه من الوجوه فهو مقدم على غيره.

2- من الألفاظ التي لم ينقلها الشارع فهو كواحد من أهل اللغة الموثق بعريبتهم، أما إذا خالف المشهور المستفيض لم تقم الحجة

علينا بتفسيره الذي قاله على مقتضى لغة العرب. وهذا ينطبق على تفاسير من بعدهم من التابعين وسائر الأئمة (ص31).

(1) التفسير والمفسرون للدكتور الذهبي (125/1) بتصرف.

(2) التفسير المفسرون ج1 ص 125.

(3) فتح القدير ج1 ص 8-9.

(4) الإمام الشوكاني رائد عصره ص366.

(5) مقدمة فتح القدير ج1 ص12.

(6) فتح القدير ج1 ص 30.

الإمام الشوكاني على اقتصار كثير من الصحابة ومن بعدهم من السلف على وجه واحد مما يقتضيه النظم القرآني باعتبار المعنى اللغوي. ومعلوم إن هذا لا يستلزم إهمال سائر المعاني التي تغير اللغة العربية ولا إهمال ما يستقل من العلوم التي تتبين بها وثائق اللغة العربية وأسرارها كعلم المعاني والبيان فإن التفسير ليس تفسيراً بالرأي المنهي عنه فقد أخرج سعيد بن منصور في سننه وابن المنذر والبيهقي في (كتاب الرؤية) عن سفيان قال: ليس في تفسير القرآن اختلاف، إنما هو كلام جامع يراد منه هذا وهذا، وأخرج ابن سعد في الطبقات وأبو نعيم في (الحلية) عن أبي قلابة قال: قال أبو الدرداء: لا تفقه كل الفقه حتى ترى القرآن وجوهاً، كما أنه لا يتيسر في كل تركيب من التراكيب القرآنية ثابت عن السلف، بل قد يخلو عن ذلك كثير من القرآن.

ولا يعتبر ما لم يصح كالتفسير المنقول بإسناد ضعيف ولا بتفسير من ليس منهم وإن صح إسناد إليه ومن هذا كله، فإن الإمام الشوكاني لم يقتصر على أحد المسلمين بل وطن نفسه على الجمع بين الأمرين مع الترجيح بين التفاسير المتعارضة مهما أمكن واتضح له وجهه كما أنه حرص على إيراد ما ثبت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أو الصحابة أو التابعين أو تابعيهم أو الأئمة المعترين.⁽²⁾

والإمام الشوكاني قد يذكر ما في إسناده ضعف:

1- إما لكونه في المقام ما يقويه.

2- أو لموافقته للمعنى العربي.

أما الأحاديث التي يذكرها بدون بيان حال الإسناد فذلك لأنه موجود في الأصول التي نقل عنها ويطلب الإمام من القراء النظر في كتب التفسير المعتمدة على الرواية الموجد على ظهر البسيطة ثم النظر إليه في كتب التفسير المعتمدة على الدراية يرى قيمة تفسيره (فتح القدير) وأنه لب الألباب.⁽¹⁾

الشوكاني موسوعي المعرفة، أطلع على مختلف العلوم والفنون، وأحاط بعلوم المجددين والمصلحين، كالإمام مالك وأبي حنيفة النعمان وأحمد بن حنبل والشافعي وابن تيمية وابن القيم، وقد قرأ على علوم متنوعة على جماعة من أعلم علماء الزيدية في زمانه باليمن: مثل العلامة أحمد ابن عامر الحدائي وعبدالقادر بن أحمد الكوكباني وغيرهم من العلماء، وهكذا بلغ الشوكاني شأواً بعيداً من النضج والعلم والمعرفة مع الموضوعية والفهم البالغ، فبات حديث الناس، يتلمذون عليه ويستفتونه شراً وزيوداً، والعلماء يجلونه ويباحثونه بل وبعضهم يعود فينتلذذ عليه، والذي خطى بالشوكاني هذه الخطوات السريعة فأهله للمكانة العلمية الرفيعة التي وصل إليها في سن مبكرة، إنما هو الذكاء الفطري، بالإضافة إلى تكامل شخصيته وأدبه على التحصيل، وهذا هو الاتجاه الذي جعل شيوخه يعتبرون تلمذته عليهم مجال فخر كبير، يحرصون على ذلك كل الحرص ويحزنون، وقد يحقدون في أنفسهم إذا انصرف الشوكاني عن الجلوس إليهم.⁽²⁾

بعد هذه الإطالة المقتضبة جداً على ثقافة الشوكاني نستطيع أن نقول: إن الرجل كان فارس هذا الميدان الذي خاضه فكان حرياً بخوضه، يعتبر تفسير فتح القدير مرجعاً مهماً في التفسير بالمعقول.

(2) فتح القدير ج1 ص13

(1) فتح القدير ج1 ص13

(2) فتح القدير ج1 ص14

منهج الكتاب:

الشوكانى في تفسيره للآية أولاً يبدأ بـ:

1. فضائل السورة.
2. القراءة.
3. اللغة.
4. الإعراب، ثم الشواهد.
5. أسباب النزول.
6. النسخ.
7. المعنى الإجمالي، ويرجح بعض الأقوال على بعض.
8. الأحكام المستنبطة من الآية.
9. الأحاديث النبوية والآثار عن الصحابة والتابعين:

تفسير الشوكانى هو الوحيد من حيث جمعه وترتيبه وحسن أدائه واستيعابه أنواع علوم القرآن وجمعه بين الرواية والدراسة وكثيراً ما يقدم خلاصة لما تضمنته السورة قبل الشروع في تفسيرها وعلى سبيل المثال فهو يقول في مقدمة سورة الفرقان: تكلم سبحانه في هذه السورة أولاً عن التوحيد، لأنه أقدم شيء ثم في النبوة لأنها الوسطة ثم في المعار لأنه الخاتمة وهكذا⁽¹⁾. ولتمكن الإمام الشوكانى من جميع هذه العلوم التي يجب توافرها في كل من يتصدى لتفسير كلام رب العالمين نراه يناقش المفسرين الأعلام ويرجح ما يراه قوياً، لاعتقاده بالدليل النقلى أو العلقى قال رحمه الله: في تفسير بسم الله الرحمن الرحيم⁽²⁾: اختلف أهل العلم هل آية مستقلة في أول كل سورة كتبت في أولها أو هي بعض آية من أول سورة أو هي كذلك في الفاتحة دون غيرها أو أنها ليست بآية في الجميع وإنما كتبت للفصل؟ والأقوال وأدلتها مبسطة في موضع الكلام على ذلك. وقد اتفقوا على أنها بعض آية من سورة النمل، وقد جزم قراء مكة والكوفة بأنها آية من الفاتحة ومن كل سورة، وخالفهم قراء المدينة والبصرة والشام قالوا وإنما كتبت للفصل والتبرك، وقد أخرج أبو داود بإسناد صحيح عن ابن عباس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان لا يعرف فصل السور حتى ينزل عليه بسم الله الرحمن الرحيم وأخرجه الحاكم في المستدرك⁽³⁾.

مصادر الكتاب:

1. مصادر لغوية.
2. مصادر نحوية.
3. مصادر من القراءات.

(1) سورة الفرقان الآية (1) ج4، ص 60 فتح القدير.

(2) فتح القدير، ج1، ص17.

(3) أخرجه أبو داود، ج1، ص182 الحديث. المستدرك ج1، ص231.

4. كتب التفسير.

5. كتب الحديث.

6. اللغات.

لقد اعتمد الشوكاني في كتابه على كثير من اللهجات مثل: كنانة، خثعم، هذيل، تميم، بنو سليم، الحجاز، الفرس وغيرهم.

طريقته في التحليل والتفسير:

كثيراً ما يقدم خلاصة ما تضمنته السورة قبل الشروع في تفسيرها كما يسمع القراءات القرآنية ويذكرها، قراءة أبي عبله في قوله: (طوافون عليكم) بالنصب على الحال⁽¹⁾ وكذا قرأ الفراء: ويقال إن هذه القراءة سبعية وان حمزة وعاصم قرأ بها، وضعها أبو حاتم وقرأ الأعمش عورات بفتح الواو وهي لغة هذيل وتميم فانهم يفتحون عين فعلات سواء كان واواً ياء ومنه:

أخو بيضات رائح متأوب رفيق بمسح المنكبين سبوح⁽²⁾

وقد بين الشوكاني طريقته ومنهجه في التفسير: بأن يذكر الآيات ثم يفسرها تفسيراً معقولاً ومقبولاً، ثم ينقل الروايات التفسيرية الواردة عن السلف، ويعتمد على التفاسير السابقة له، وخاصة تفسير ابن عطية الدمشقي، وابن عطية الأندلسي، والقرطبي والزمخشري، كما يعتمد على أبي جعفر النحاس، المبرد، والنحاس، وغيرهم من أئمة اللغة، في بيان المعنى العربي، والإعرابي والبيان.

ويذكر المناسبة بين الآيات، ويحتكم إلى اللغة في الترجيح، ويتعرض أحياناً إلى القراءات السبعة، ويعرض لمذاهب الفقهاء العلمية، في آيات الأحكام، ويذكر أقوالهم وأدلتهم، ويرجح بينها ويدلي رأيه في مسائل الاجتهاد والاستنباط، لأنه يرى نفسه مجتهداً، ويختصم تفسير بعض الآيات بالأحاديث والأخبار التي وردت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعن السلف.

والمؤلف يمتاز بالموضوعية والأمانة العلمية، وسعة الاطلاع، والتعمق في علوم الشريعة، والبعد عن التعصب والمذهبية والالتزام بعقيدة السلف.

ولكن يؤخذ على الكتاب نقله للروايات الموضوعية أو الضعيفة التي يذكرها بعض المفسرين، ولا ينبه عليها، مكتفياً بعبورها إلى كتب التفسير الأخرى، ولكن ميزاته أكثر، وخاصة أنه أحاط بطريقة في التفسير.

أهم ما يميز كتاب الشوكاني نقوله لكثير من كتب التفسير واللغة والنحو وغيرها.

قد كانت مادة النحو في كتاب الشوكاني كثيرة من حيث اعتماده نقول أئمة النحو واللغة من المتقدمين والمتأخرين في النحو وهذا يرجع إلى تأخره الزمني يرجع إلى كثير منها إلا أننا نلاحظ تركيزه وعنايته الشديدة على مصنفاته مثل كتاب إعراب القرآن للنحاس ومشكل إعراب القرآن لمكي ومعاني القرآن الفراء والبحر المحيط لأبي حيان وغيرها. ومن الأئمة السبعة الذين اشتهروا عبد الله بن كثير الداري المتوفى سنة 120 هـ⁽¹⁾ نافع بن عبد الرحمن بن أبي نعيم المتوفى سنة 169 هـ⁽²⁾.

(1) سورة النور، الآية 58.

(2) فتح القدير (4: 5).

(1) انظر طبقات القراء ج2 ص330-334

(2) طبقات القراء ج1 ص423-425

أبو عمرو هو زبان بن العلاء بن عمار المتوفى سنة 154 هـ⁽³⁾ - يعقوب هو ابن إسحاق الحضرمي المتوفى 205 هـ⁽⁴⁾ - خلف ابن هشام المتوفى سنة 229 هـ وغيرهم من القراء.

مصادره في اللغة:

- 1- ابن الأعرابي محمد بن زياد أبو عبد الله، راوي نسبه علامة باللغة 150-231 هـ إمام كوفي⁽⁵⁾.
- 2- ابن قتيبة عبد الله ابن مسلم الدينوري ت 322 هـ ولم يعرف تاريخ مولده قد أكثر الشوكاني النقل من كتابه غريب القرآن وغيره⁽⁶⁾.
- 3- ابن الضرس محمد ابن أيوب ت 294 هـ إمام اللغة والقراءة وغيرهما وقد روى عنه الشوكاني كثيراً من فضائل القرآن وهو محدث لغوي مفسر⁽⁷⁾.
- 4- ابن الأنباري محمد ابن القاسم ابن محمد ت 271-328 هـ وقد أكثر الشوكاني من النقل عنه من كتابه الزاهر.
- 5- الأزهري محمد ابن أحمد 282-370 هـ وقد أكثر الشوكاني من النقل عن الأزهري⁽⁴⁾ وله كتاب تهذيب اللغة 16 مجلد لم يؤلف قبل اللسان مثله في اللغة⁽⁵⁾.
- 6- ابن دريد محمد ابن الحسن ت 321 هـ له كتاب الجمهرة وغيرها وقد نقل عنه الشوكاني في تفسيره الكثير⁽⁶⁾.
- 7- الجوهرى أبو النصر إسماعيل ابن حماد ت 393 هـ اعتمد الشوكاني في تفسيره كثيراً على كتابه الصحاح في اللغة⁽⁷⁾.
- 8- النحاس أحمد ابن محمد بن إسماعيل ت 337 هـ نقل الشوكاني في تفسيره من الناسخ والمنسوخ للنحاس⁽⁸⁾.
- 9- الزجاج إبراهيم ابن السري ابن سهل، إمام اللغة غير مدافع 241 - 301 هـ اعتمد الشوكاني عليه كثيراً حيث يكثر من النقل في تفسيره معاني القرآن⁽⁹⁾.

مصادره في التفسير:

1. ابن جرير محمد ابن جعفر ت 310 هـ وكتابه أصل التفسير وعمرة الشوكاني الأول في الرواية⁽¹⁰⁾.
2. الزمخشري محمود ابن عمر 467 هـ-538 هـ وتفسيره أخصر التفسير وأحسنها وأكثرها فائدة وأجملها أسلوباً واغرزها مادة وأبلغها عبارة لولا ما شأنه من الاعتزاليات الظاهرة والخفية، واعتمده الشوكاني تارة، وانتقده تارة أخرى⁽¹⁾.

(3) طبقات القراء ج 1 ص 288-292

(4) طبقات القراء ج 1 ص 272

(5) الإعلام 6، ص 366- وفيات الأعيان 492/1 وتاريخ بغداد 282/5

(6) الإعلام 4/280 وفيات الأعيان 1/251.

(7) الإعلام 6//270 تذكرة الحفاظ 2/195 أعلام النبلاء ط 16.

(4) الإعلام 6/226 وفيات الأعيان 1/504.

(5) الإعلام 6/202 الوفيات 1/501 وإرشاد الأديب 6/297.

(6) الإعلام 6/310 والوفيات 1/497 إرشاد الأديب 6/473.

(7) الإعلام 1/309.

(8) الإعلام 1/99 29/1 200/3. النجوم الزاهرة

(9) الإعلام 1/33 تذكرة الحفاظ 2/89 آداب اللغة 2/181.

(10) الإعلام 6/294، لسان الميزان 5/102.

3. تفسير ابن عطية 481-540 هـ وهو المحرر الوجيز⁽²⁾.
4. تفسير القرطبي أبو عبد الله محمد ابن أحمد، توفي سنة 671 هـ وكتابه الجامع لأحكام القرآن⁽³⁾.
5. تفسير ابن كثير ت 774 هـ وهو أحسن التفاسير السلفية وقد اعتمد عليه الشوكاني في تفسيره وأثنى عليه ويقلده في تصحيح الأحاديث وتحسينها وربما ينتقده⁽⁴⁾.
6. تفسير أبي حيان أبي عبد الله محمد ابن يوسف بن علي الأندلسي 654-547 هـ⁽⁵⁾.
7. تفسير السيوطي المسمى بالدر المنثور ت 911 هـ، وغالب مرويات الشوكاني في تفسيره قد جمعها الدر المنثور⁽⁶⁾.

مصادره النحوية:

مصادره النحوية غير مذكورة في كتابه بالتحديد لكن نذكر على سبيل المثال أبو بكر ابن الأنباري (328 هـ) أبو جعفر النحاس، ت 338 هـ ن أبو حيان الأندلسي (ت 745 هـ)، الخليل بن أحمد الفراهيدي الزمخشري (ت 538 هـ) سيبويه (180 هـ) عبد القادر الجرجاني (476 هـ) عثمان بن جنى (392 هـ) يحيى بن زياد الفراء (207 هـ)، أبو البقاء العكبري (ت 616 هـ) وغيرهم. ويرجع بعض الأقوال على بعض الأحكام المستنبطة من الآية، الأحاديث النبوية والآثار عن الصحابة التابعين.

استشهاده بالحديث:

استشهاده يكون لتوضيح حكم فقهي ومعنى لغوي أو بعض الألفاظ ولإستخدام الحديث لإرساء قاعدة نحوية كما فعل النحاة يقول الشوكاني: (في معنى الطارق قال الطارق النجم لأنه يطلع بالليل، ما أتاك ليلاً فهو طارق، وكذا قال الزجاج والمبرد، وأصل الطروق الدق، فسمى قاصد الليل طارقا لاحتياجه في الوصول إلى الدق، وقال قوم: إن الطروق قد يكون نهراً، والعرب تقول: أتيتك اليوم طريقتين ومنه قوله صلى الله عليه وسلم (أعوذ بك من شر طوارق الليل والنهار إلا طارق يطرق بخير)⁽⁵⁾

يتحلى الشوكاني بالأمانة العلمية في عرض آراء الآخرين وأفكارهم دون تغييرها مثال لذلك قال تعالى: (فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّمَّنْ ذَكَرَ أَوْ أَنْتِي بَعْضُ الَّذِينَ هَاجَرُوا وَأُخْرَجُوا مِن دِيَارِهِمْ وَأُوذُوا فِي سَبِيلِي وَقَاتَلُوا وَقُتِلُوا لَأُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَّهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ثَوَابًا مِّنْ عِنْدِ اللَّهِ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ الثَّوَابِ) [آل عمران: 195]. يقول مصدراً مؤكداً عن البصريين بأن معنى قوله (لأدخلنهم جنات) لأثيبنهم ثواباً، أي إثابة أو تثويبا كأننا من عند الله، قال الكسائي: أنه منتصب على الحال، قال الفراء: على التفسير، والله عنده حسن الثواب أي: حسن الجزاء،

(1) الإعلام 55/8.

(2) هو أبو محمد عبد الحق ابن غالب ابن عطية الأندلسي الغرناطي، انظر التفسير والمفسرون، ج 1، ص 238 والإعلام 53/4 ونفح الطيب 259/1، وبغية المتلمس 376.

(3) القرطبي أنظر الإعلام 217/6 نفح الطيب 128/1.

(4) الإعلام ج 1، ص 317-318.

(5) الإعلام 26/8 والدرر الكامنة 302/4 وبغية الوعاة 121 وفوات الوفيات 282/2 والتفسير والمفسرون 317/1.

(6) الإعلام 73-72-71/4 والكواكب السائرة 1-226 وشذرات الذهب 51/8.

(5) أنظر فتح القدير الشوكاني ج 5 ص 496-الحديث في مجمع المسانيد والسنن -أبو الفداء إسماعيل بن عمر -تحقيق عبد الملك بن عبد - دار خضر للطباعة والنشر بيروت لبنان -المطبعة الحديثة 1419-1998 م

وهو ما يرجع العامل من جزاء عمله من تاب يثوب إذا رجع وكذلك في قوله (نزلاً) مصدر مؤكد عند البصريين كما تقدم في ثواباً⁽²⁾. الإحالة إلى كتب أخرى يقول في قوله تعالى (فاسألوا أهل الذكر) وقد استدلت بالآية على أن التقليد جائز، ويقول: (أوضحنا هذا في رسالة بسيطة سمينها (القول المفيد في حكم التقليد)⁽³⁾)

الفصل الثاني: أصول النحو العربي وأثرها عند الشوكاني في إصدار حكمه النحوي

المبحث الأول: القياس:

كُتِبَ عن القياس كثيراً في الدراسات النحوية القديمة والحديثة، فقالوا: النحو طريقة القياس أو النحو كله قياس كما يقول الكسائي **إِنَّمَا النَّحْوُ قِيَاسٌ يُتَّبَعُ ** بِهِ مِنْ كُلِّ عِلْمٍ يَنْتَفَعُ⁽¹⁾.**

القياس عرفه الأصوليون بأنه (حمل معلوم على معلوم في إثبات حكم لهما أو نفيه عنهما بأمر جامع بينهما، و المعلوم الأول هو الفرع والثاني هو الأصل)⁽²⁾.

أركان القياس:

- 1- أصل وهو المقيس عليه.
- 2- فرع وهو المقيس.
- 3- حكم.
- 4- علة جامعة إلى الأصل والفرع⁽³⁾.

شروط أصل المقيس:

الأول: أن يكون المقيس عليه مبنياً على الكثرة النسبية لغيره في الموضع نفسه⁽⁴⁾. لأن القياس والأصل حملاً على الأكثر⁽⁵⁾.
فقلة المقيس عليه لا ترضى في القياس⁽⁶⁾ لهذا لا يصح القياس على النادر⁽⁷⁾ هو الذي قل وجوده إن لم يكن شاذاً⁽⁸⁾.
الثاني: لا يصح القياس على الشاذ نطقاً وتركاً. فليس كل ما حكى عن العرب يقاس عليه⁽¹⁾ فما لا يصح القياس عليه نطقاً وإن كثر (قريش وثقيف) فلا يقاس عليه (حسين وكريم)⁽²⁾.

(2) فتح القدير ج 1 ص 474-553

(3) انظر فتح القدير ج 3 ص 499 - 475

(1) المدارس النحوية د/شوقي ضيف - القاهرة دار المعارف 1968 م - ج 1 ص 176

(2) انظر المستصفي من علم الأصول لأبي حامد الغزالي، ط 1، 1324 هـ، ج 2، ص 228

(3) الاقتراح في علم أصول النحو للسيوطي، تحقيق د/أحمد قاسم ط 1396 هـ ص 39، القياس في اللغة العربية للشيخ محمد الخضر حسين، ص 127، الطبعة الأولى، مطبعة الأميرية، بولاق، مصر، 1324 هـ.

(4) أصول النحو العربي في نظر النحاة لابن مضاء، علم اللغة والحديث، في عالم الكتب، القاهرة، 1985 م ص 122.

(5) الأصول في النحو ابن السراج، تحقيق محمد حسين القبلي، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1985 م، ج 3، ص 261.

(6) همع الهوامع في شرح جمع الجوامع لجلال الدين السيوطي تحقيق أحمد شمس الدين - دار النشر الكتب العلمية ط 1، 1418 هـ 1998 م ج 4 ص 179-181 أشباه النظائر في النحو للسيوطي، دار الكتب العلمية بيروت (دون تاريخ) 181.

(7) الإنصاف في مسائل الخلاف، المكتبة العصرية، بيروت، 1987 م، ج 2، ص 615.

(8) الاقتراح للسيوطي، ص 74، انظر شرح المفصل ابن يعيش، إدارة المطبعة المنيرة القاهرة 1928 م، ج 1، ص 127، ج 2، ص 56-77.

لا يقاس على الشاذ تركاً - فقد استغنت العرب عن ماضي (يزر) ب(ترك).

الثالث: لا يجوز القياس على المختلف فيه اعتباراً القول به للدليل، فهو عند قائله كالمتمفق عليه، كقياس (إلا) بجامع الحرفية، والقيام مقام فعل عمل إلا (يا) نصباً مختلف فيه كما أن عمل إلا نصباً مختلف فيه⁽³⁾.

الفرع المقيس:

يسميه المتكلمون قياساً، والأصوليون فرعاً⁽⁴⁾ وللمقيس صورتان:

أولهما: أن يكون مجهولاً الحكم غير منقول عن العرب، فيقاس على المنقول عنهم، لأن ما قيس عن كلام العرب فهو كلام العربي.

ثانيهما: أن يكون المقيس معلوماً كالحكم، يجعلون وجه المشابهة علة، كإلحاق نائب الفاعل بالفاعل بعله الإسناد فيكون الحكم الرفع.

الحكم:

هو ثمرة عملية القياس، غايتها يتطلبه النحاة حتى إذا عرفوا راحوا يحيطونه بالحجج والبراهين، يسمون اتباعه واجبا، والخروج عنه ممتعا، وبين الوجوب والامتناع أحكام لا يكاد يتفق عليها النحاة، وقسم السيوطي الحكم النحوي إلى ستة أقسام⁽⁵⁾:

1- الواجب كرفع الفاعل وتأخره عن الفعل ونصب المفعول.

2- خلاف الأولى: كتقديم الفاعل على المفعول في نحو: ضرب غلامه زيد

3- الممنوع كالأضداد

4- الحسن كرفع المضارع الواقع جزاء بعد شرط ماضي كقول زهير:

وإن أتاه خَلِيلُ يَوْمَ مسألة *** يقولُ لا غائبُ مالي ولا حَرَمُ⁽⁶⁾.

5- القبيح كرفع المضارع بعد شرط مضارع كقول الشاعر:

يا أقرعُ بن حابسِ يا أقرعُ *** إنك إن يُصرع أخوك تُصرعُ⁽³⁾

(1) الاقتراح للسيوطي، ص74، انظر ارتقاء السيادة في علم أصول النحو تحقيق عبد الرزاق عبد الرحمن السعدي، دار الأنباري، بغداد، 1990م، ص91.

(2) همع الهوامع، للسيوطي، ج4، ص179-181، ج1، ص201. الاقتراح للسيوطي، ص73.

(3) الاقتراح للسيوطي، ص73. الإنصاف في مسائل الخلاف، ابن الأنباري - ج2، ص63

(4) الإنصاف في مسائل الخلاف، ج2، ص63.

(5) الاقتراح للسيوطي: هو أبو الفضل عبد الرحمن جلال الدين ابن أبي بكر، نشأ بتيما وكان زكيا، له مؤلفات اشهرها، أشباه النظائر، همع الهوامع وغيرها توفي 1911 م انظر ترجمة شزور الذهب ج4 ص234، وفيات الأعيان ج1 ص195-196. اقتراح ص74، انظر ارتقاء السيادة في علم أصول النحو، ص64، شرح الشافية لابن الحاجب، رضا الدين الاسترابادي دار الكتب العلمية - بيروت ط3 1402 هـ، ج2، ص24.

(6) البيت من البسيط، هو لزهير بن أبي سلمى في ديوانه، ص153، في الإنصاف، ج2، ص625، خزنة الأدب، ج9، ص48، رصف المباني

ص104، شرح التصريح، ج2، ص29، لسان العرب، ج11، ص215، المقترض، ج2، ص70 بلا نسبة في أوضح المسالك، ج4، ص207.

(3) البيت في شرح الأشموني 586/3، ابن عقيل 79/2، همع الهوامع، 61/2، الكتاب 436/1، شرح الكافية، 1591/3.

الشاهد (يا اقرع) حيث حذف (ال) من العلم المنادي، وفي إن تصرع أخوك تصرع و(تصرع) خبر (إن) جملة دليل جزاء، وجملة الشرط معترضة بين المبتدأ والخبر.

6- الجائز على السواء كحذف المبتدأ أو الخبر وإثباته حيث لا مانع من الحذف ولا موجب له.

إلا أن ابن يعيش الصنعاني قسّم الحكم النحوي إلى ثلاثة أقسام فقط هي الوجوب، الجواز والامتناع، وقد قام صاحب كتاب (التهذيب الوسيط في النحو) على هذه الأحكام الثلاثة في أبوابه كلها⁽¹⁾.

القياس عند الشوكاني:

يعرف القياس في اللغة هو تقدير شيء على مثال شيء آخر تسويته به لذلك سمي المكيال مقياساً وفي الاصطلاح حمل المعلوم على المعمول في إثبات حكم لهما أو نفيه عنهما بأمر جامع بينهما، من حكم أو صفة وأحسن ما يقال في وحدة استخراج مثل حكم المذكور لما لم يذكر بجامع بينهما⁽²⁾.

ثم يحدد أركان القياس فيقول هي أربعة الأصل والفرع والعلة والحكم ولا بد من هذه الأربعة في كل قياس⁽³⁾.

فالشوكاني كالبصريين لا يقيس على الشاذ النادر حيث يقول في قوله تعالى (وَبُعُولَتُهُنَّ أَحَقُّ بِرَدِّهِنَّ) بُعُولُ جمع بعول ويقال بعول، بعوله كما يقال جمع الذكّر ذكّور وذكّورة ومن التاء لتأنيث الجمع هو شاذ لا يقاس⁽⁴⁾.

كما أن القياس عند الشوكاني مرجعه الأول والأخير كثرة الشواهد واتساع السماع فإذا وجب القياس على هذا لم يعمل به، مثل انتقاده لقراءة ابن عامر في قوله تعالى: (وَكَذَلِكَ زَيْنٌ لِكَثِيرٍ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ قَتَلَ أَوْلَادَهُمْ شُرَكَاءُهُمْ لِيُرْذُوهُمْ وَلِيَلْبِسُوا عَلَيْهِمْ دِينَهُمْ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ مَا فَعَلُوهُ فَذَرَّهُمْ وَمَا يُفْتَرُونَ) [137] {الأنعام: 137}.

بضم الزاي ورفع قتل ونصب أولاد وخفض شركائهم على أن قتل مضاف الى شركائهم ومعموله أولادهم ففيه الفصل بين المصدر وما هو مضاف إليه بالمفعول، ومثله في الفصل بين المصدر وما أضيف إليه

قول الشاعر

تمر على ما تستمر وقد شفت *****
علائل عبد القيس منها صدورها (5) صدورها
**
**

بجر صدرها، والتقدير شفت عبد القيس علائل صدرها، قال النحاس: لا تجوز في كلام ولا شعر، وإنما أجاز النحويون التفريق بين المضاف والمضاف إليه في القرآن أبعده قال أبو غانم أحمد بن حمدان النحوي: إن قراءة ابن عامر هذه لا تجوز

(1) تهذيب الوسيط في النحو للصنعاني محمد بن علي بن يعيش، تحقيق فخر الدين حداده، دار الجيل، بيروت، ط1991م، ص 178، ص 83، ص 194، ص 203.

(2) المدرسة النحوية في مصر والشام في القرنين السابع والثامن من الهجرة عبد العال سالم مكرم دار الشروق -بيروت ط1 1400 هـ ص 256.

(3) إرشاد الفحول للشوكاني ص 198-204.

(4) فتح القدير ج 1 ص 211.

(5) البيت من الطويل، وهو بالنسبة في الإنصاف ج2 ص 428، وخزانة الأدب ج4 ص 413، 418.

في العربية وهي زلة عالم، وإذا زلّ العالم لم يجز اتباعه، ورد قوله إلى الإجماع، وإنما أجازوا في الضرورة للشاعر أن يفرق بين المضاف إليه بالظرف قال الشاعر:

كَمَا خُطَّ الْكِتَابُ بِكَفِّ يَوْمًا ** يَهُو دِي يُقَارِبُ أَوْ يُزِيلُ⁽¹⁾

قال قوم ممن انتصر لهذه القراءة: إنها إذا ثبتت التواتر عن النبي صلى الله عليه وسلم فهي شاذة، قالوا: وقد ورد ذلك في كلام العرب في مصحف عثمان رضى الله عنه (شركائهم) بالياء وأقول دعوى التواتر باطلة بإجماع القراء المعترين، كما بينا ذلك في رسالة مستقلة، فمن قرأ بما يخالف الوجه النحوي فقراءته رد عليه، ولا يصح الاستدلال لصحة هذه القراءة بما ورد من الفصل في النظم كما قدمنا قول الشاعر:

فَرَجَجْتُهَا بِمَرْجَةٍ *** رَجَّ الْقُلُوصَ أَبِي مَرَادَهُ⁽²⁾

والشوكاني يرفض هذه القراءات السبعية لأنها في نظره قياس على الضرورة الشعرية، فالشوكاني يتبع المذهب البصري وهناك كثير من الشواهد تدل على ذلك⁽³⁾.

السماع:

السماع تعريفه لغة: النقل هو تحويل الشيء من موضع إلى موضع، نقله، ينقله، نقلاً، أما النقل بفتح القاف فهو المناقلة في المنطق، يقال ناقلت فلاناً، الحديث إذا حدثته وحدثك ويقال: رجل نقل أي حاضر المنطق والجواب⁽¹⁾.

يعرفه ابن الأنباري في الاصطلاح بقوله: "النقل هو الكلام العربي الفصيح المنقول النقل الصحيح الخارج عن حد القلة إلى حد الكثرة"⁽²⁾. والسماع هو الأصل في بناء النحو العربي، وكل أصول النحو ترتبط به"⁽³⁾.

أما السيوطي فيقول: (ما ثبت من كلام مَنْ يوثق بفصاحته فشمّل كلام الله تعالى وهو القرآن، وكلام نبيه صلى الله عليه وسلم، وكلام العرب قبل بعثته في زمنه وبعده، إلى زمن فسدت الألسنة بكثرة المولدين نظماً ونثراً، فهذه ثلاثة أنواع لا بد في كل منها معنى الثبوت"⁽⁴⁾

(1) البيت من الوافر وهو لأبي حية النميري في ديوانه ص 163 والانصاف ج 2 ص 432، خزنة الأدب ج 4 ص 419، الدرر ج 5 ص 45، وشرح التصريح ج 2 ص 59، والكتاب ج 1 ص 179، وبالنسبة في أوضح المسالك ج 3 ص 189، شرح ابن عقيل ص 403 مع الهوامع ج 2 ص 52

(2) البيت من الكامل وهو بلا نسبة في الإنصاف ج 2 ص 427 وتلخيص الشواهد ص 82 خزنة الأدب 416، 418، 421 الخصاص لابن جني ج 2 ص 406، شرح المفصل ج 3 ص 189، والكتاب ج 1 ص 176، مجالس ثعلب ص 125، والمقاصد النحوية ج 3 ص 468 والمقرب ج 1 ص 54

(3) فتح القدير الشوكاني ج 2 ص 212

(1) لسان العرب مادة (نقل) (ن، ق، ل)

(2) لمع الأدلة في أصول النحو - أبو بركات الأنباري، تحقيق سعيد الأفغاني، مطبعة الجامعة السورية 1377 هـ 1957 م ص 45-81

(3) شرح الكافية الشافية ابن مالك تحقيق عبد المنعم هريدي - دار المأمون للتراث - القاهرة 1982 م ج 3 ص 177

(4) الاقتراح للسيوطي ص 36-لمع الأدلة 138، إرتقاء السيادة في علم أصول النحو ص 53

(5) الاقتراح للسيوطي ص 36-47

(6) طبقات فحول الشعراء محمد سلام بن عبيد الجمحي أبو عبيد - تحقيق محمود محمد شاكر دار المدني جدة ج 1 ص 51 - لحن العامة للزبيدي - تحقيق رمضان عبد التواب دار المعارف - مصر 1964 م

الشعر العربي:

اهتم النحاة العرب بالاحتجاج بالشعر العربي الذي ثبت عن الفصحاء الموثوق بعروبتهم، فكان الشعر مرتبة رفيعة في مباحثهم وأعمالهم. وقد كان للمتقدمين منهم عناية خاصة الرحلة إلى البادية. والتقاط العربية من أفواه الفصحاء، وقد اعتنى النحاة بوضع حد زمني لهذه المصادر وقسموا الشعراء إلى طبقات جاهلية وإسلامية ومخضرمة ومحدثة وكلما تقدم الزمان إلى الحداثة قلت فرص الاحتجاج بالنسبة للنصوص.

جعل العلماء الأصول للاحتجاج طبقات أربع وهي:

الطبقة الأولى: الشعراء الجاهليون وهم الذين عاشوا قبل الإسلام أمثال امرؤ القيس والأعشى.

الطبقة الثانية: الشعراء المخضرمون وهم الذين أدركوا الجاهلية والإسلام مثل لبيد وحسان بن ثابت.

الطبقة الثالثة: المتقدمون ويقال لهم الإسلاميون وهم الذين كانوا في صدر الإسلام كجرير والفرزدق.

الطبقة الرابعة: المولدون ويقال هم الذين أتوا من بعد زماننا أمثال بشار بن برد وأبي نواس.

وعلى هذا التقسيم نجدهم يكثر من الاستشهاد بشعراء الطبقة الأولى والثانية واختلفوا في الاستشهاد بشعراء الطبقة الثالثة وقد كان أبو عمرو بن العلاء وعبد الله بن إسحق الحضرمي يلحنون الفرزدق والكميت وذو الرمة⁽¹⁾ والكسائي⁽²⁾ رحل إلى أهل البوادي ومعه خمس عشرة قنينة حبر وظل يكتب ما يسمعه من أفواههم حتى أفند ما عنده.⁽³⁾

أما كلام العرب الموثوق بصحته وفصاحته فيحتج به نظماً ونثراً.⁽⁴⁾

ومن هنا كان لدى النحاة تراث موثوق فصيح عملوا به في تعديد القواعد وتثبيتها وأصبح الاحتجاج بالشعر والاستشهاد به أمراً شائعاً في النحو العربي.

لغات العرب:

يعتد النحاة بلغات العرب ويضعونها في مكانة رفيعة ويحتجون بها في تثبيت قواعدها ولذلك قال صاحب "الاقتراح" "اللغات على اختلافها درجة"⁽⁵⁾. وتحفظ كتب النحو بطائفة كبيرة من أقوال العرب وأمثالهم يأتي بها العلماء لدعم مذهبهم وما يقدرونه من القواعد ويورد النحاة الكثير من هذه الأقوال والأمثال ولكنهم في جلها يقفون موقفاً متحفظاً منها خاصة البصريون يرفضونها لأنها شاذة أو يعدها من نادر الكلام وهذا يعود إلى أن نحاة البصرة كانوا في مجمل أعمالهم ملتزمين بتقعيد القاعدة بالإطراد فما خرج عن ذلك لا يدخلونه في دائرة القبول وإنما يصرحونه ولعل ذلك يعود إلى كون المنهج البصري لا يأخذ بكل مسموع.

(1) خزانة الأدب البغدادي تحقيق عبد السلام هارون مصر بولاق 1299هـ ج 1 ص 3

(2) الكسائي على بن حمزة بن عبدالله بن فيروز الأسدي، الكوفي المعروف بالكسائي الإمام المشهور أحد القراء السبعة وانتهت إليه القراءات بعد حمزة في بطوس 189هـ انظر ترجمة الإعلام 5: 93 هدية العارفين، طبقات القراء شذرات الذهب، معجم المؤلفين ج 7 ص 84.

(3) المدارس النحوية د. شوقي ضيف، ص 173.

(4) الاقتراح للسيوطي ص 44.

(5) الاقتراح للسيوطي، ص 44.

السماع عند الشوكاني:

كان الشوكاني مهتماً بالسماع لم يرفض مرة سماعاً صحيحاً وإنه وقف عند الشواهد التي وجدها مخالفة لما يذهب إليه فقال شاذ خارج عن كلام العرب، وما ورد من الشاذ لا يقاس عليه قد استند كثيراً إلى السماع في الرد على معارضييه تأييد مذهب على آخر وتمثل هذا في القرآن الكريم وقراءاته وأقول العرب شعراً ونثراً وسوف نسوق أمثلة تبين منهجه في قوله تعالى: ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۗ وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾ [يوسف: 22].

قال الشوكاني: (الأشد قال سيبويه جمع واحد شدَّ قال الكسائي: واحد شدَّ قال أبو عبيدة: إنه لا واحدة له من لفظه عند العرب)⁽³⁾.

قول الشاعر:

عَهْدِي بِهِ شَدَّ النَّهَارَ كَأَنَّمَا * خَضِبَ الشَّانَ وَرَأْسَهُ بِالْعَظْمِ⁽⁴⁾

فالشوكاني نادراً ما يبني قاعدة نحوية على بيت واحد من الشعر ويقول اختلف النحاة على ما يضاف إلى المضمير أم لا فمنعه قوم وسوغه آخرون وهو الحق ومنه قول:

1- كان يرفض القياس على القليل ويعتبره شاذاً خارجاً عن كلام العرب على مذهب البصريين.⁽⁵⁾

2- يعتمد على المنهج البصري في القياس على المشهور الشائع وربط القاعدة بالظاهرة العامة وما شذ منها يحفظ ولا يقاس عليه، كما يقول المبرد عن مذهبهم: القياس المطرد لا تعترض عليه الرواية الضعيفة.⁽²⁾

ما ورد من الشاذ لا يقاس عليه كقولهم:

أفلس من ابن المذلق، أعدي من الجرب.⁽³⁾

الإجماع:

الإجماع قرني بالاشتراك على معنيين أحدهما العزم، قال تعالى: (وَإِذْ قَالَ عَلَيْهِمْ نَبَأُ نُوحٍ إِذْ قَالَ لِقَوْمِهِ يَا قَوْمِ إِنْ كَانَ كَبُرَ عَلَيْكُمْ مَقَامِي وَتَذِكْرِي بآيَاتِ اللَّهِ فَعَلَى اللَّهِ تَوَكَّلْتُ فَأَجْمِعُوا أَمْرَكُمْ وَشُرَكَاءَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُنْ أَمْرُكُمْ عَلَيْكُمْ غُمَّةً ثُمَّ اقْضُوا إِلَيَّ وَلَا تُنظِرُونِ) [يونس: 71]. قال صلى الله عليه وسلم لا صيام لمن لم يجمع الصيام من الليل⁽²⁾.

ثانيهما الاتفاق يقال: أجمع القوم على كذا أي صاروا ذوي حاجة كما يقال: ألين و أتمر، إذا صار ذا لبن وذا تمر⁽³⁾.

هو أحد أدلة النحو المختلف فيها، ذكره ابن جني⁽⁴⁾ والسيوطي⁽⁵⁾ وابن الأنباري أنكره.

(3) فتح القدير ج 3 ص 14.

(4) البيت لم أقف على قائله

(5) فتح القدير ج 4 ص 221-397.

(2) المبرد هو أبو العباسي محمد ابن زيد ابن ابى ثماله، ولد بالبصرة من مؤلفاته عديدة منها المقتضب، شرح شواهد سيبويه، توفي ببغداد 285، انظر ترجمة في نشأة النحو ص 730 طبقات القراء ج 2 ص، 28 للكامل لأبي العباس المبرد، ج 1 ص 185.

(3) فتح القدير ج 3 ص 272.

(2) صحيح ابن خزيمة محمد بن إسحاق النيسابوري، تحقيق محمد الأعظمي، المكتبة الإسلامية، بيروت، 1390هـ-1970م. ج3 ص213

(3) إرشاد الفحول للشوكاني، ج 1 ص 193

المراد بالإجماع هو إجماع نحاة البصرة كقول الزجاج إن إجماع النحويين كلهم على أصل الإعراب للأسماء، في أصل البناء للحروف والأفعال غير أن الأفعال أيضاً مستحقة في الأصل للإعراب، فالزجاج اعتمد بإجماع نحاة البصرة ولم ير خروج الكوفيين عن أصل البصريين.

الثاني إلى أن المراد بالإجماع إجماع نحاة الكوفة.

يقول المبرد: "إجماع النحويين حجة على من خالفه منهم" (6).

قال ابن السراج: "ليس البيت الشاذ، والكلام المحفوظ بأدنى إسناد حجة على الأصل المجمع عليه في كلام، ولا نحوي ولا فقه"، إنما يركن إلى هذه ضعفه أهل النحو، و من لا حجة معه (7).

قال ابن جني (أعلم أن إجماع أهل البلدين إنما يكون حجة إذا أعطاك خصمك يده بذلك أن لا يخالف المنصوص، والمقيس على المنصوص، فأما إن لم يعط يده بذلك فلا يكون إجماعهم حجة عليه)

ابن مضاء اعتمد على رأي ابن جني فأجاز مخالفة الإجماع (5) وقال ابن الحاجب (إجماع أهل العربية مقطوع به في تفاصيل العربية) (6) ومن أمثلة إجماع النحويين إن الكلام اسم، وفعل وحرف (7).

ومن الملاحظ أن الشوكاني تحدث عن الإجماع من الناحية الفقهية أكثر من الناحية النحوية وهو قليل (4).

الاستصحاب:

هو أحد أدلة النحو عند ابن الأثيري، والسيوطي، الاستصحاب في اللغة طلب المصاحبة والمرافقة كل ما لزم شيئاً فقد استصحب (8). عرفه الشوكاني (بأنه إذا ثبت في الزمن الماضي فأصل لا في الزمن المستقبل مأخوذ من المصاحبة وهي بقاء ذلك الأمر ما لم يؤجل ما يغيره (9).

اصطلاحاً بقاء حال اللفظ على ما يستحقه في الأصل (10) كاستصحاب حال الأصل في الأسماء وهو الإعراب حتى يوجد دليل البناء (1) مما يعني ترجيح استمرار حكم سابق لم يقم دليل يعين على نقله، في أعمال النحويين نجدهم يقولون عن الاستصحاب:

- (4) الخصائص ابن جني هو عثمان ابن جني أبو الموصلي، تحقيق محمد علي النجار - دار الكتاب العربي (دون تاريخ) - ج 1 ص 21-160 انظر الاقتراح للسيوطي، ص 21،
- (5) الإيضاح في علل النحو أبو القاسم الزجاجي، تحقيق د مازن المبارك دار النفائس بيروت، ط 6 1416 هـ ج، ص 51.
- (6) المقتضب للمبرد، تحقيق محمد عبد الخالق ط 1399 هـ - القاهرة ج 2، ص 75، الأصول في النحو لابن السراج، ج 1، ص 105.
- (7) الخصائص أبو الفتح عثمان ابن جني، ج 1، ص 160-161.
- (5) انظر الرد على النحاة لابن مضاء القرطبي، تحقيق شوقي ضيف، دار المعارف، القاهرة، ص 82.
- (6) الإيضاح في شرح المفصل لابن الحاجب جمال الدين عثمان بن عمر، تحقيق موسى بناني، مطبعة، بغداد، ط 1، 1954 م، ج 1، ص 359.
- (7) الأصول في النحو، ج 1 ص 36 المدارس النحوية ج 1 ص 14
- (4) فتح القدير ج 4 ص 41
- (8) الإنصاف في مسائل الخلاف، ج 1، ص 396.
- (9) إرشاد الفحول إلى أحكام علم الأصول للإمام الشوكاني، ص 237.
- (10) انظر إتلاف النصر في اختلاف نحاة الكوفة والبصرة، والزيبيك اليماني عبد اللطيف أبي بكر الشرحي تحقيق طارق الجنابي، عالم الكتب، بيروت، ط 1، 1978 م، ص 147-155.

التمسك بالأصل تمسك باستصحاب الحال⁽²⁾ الأصل استصحاب الحكم حتى يقدم دليل غيره⁽³⁾.

ويتضح لنا ثلاثة شروط لتحقيق مفهوم الاستصحاب:

- 1- حكم سابق وهو الأصل.
 - 2- مسألة وقع فيها الشك بين استمرار الحكم السابق أو إعطائها حكماً جديداً.
 - 3- الحكم باعتبار الأصل، لأن الأصل هو اليقين، والشك لا يقطع اليقين فاستعجل الحال قاعدة اليقين⁽⁴⁾ مع أن التمسك بالأصل (الاستصحاب) من الأدلة المعتبرة إلا أنه من أضعف الأدلة، فلا يجوز التمسك به، ما وجد هنالك دليل⁽⁸⁾.
- ونميل إلى أن تطبيق النحاة استصحاب الحال، يدل على ضعفه، فالأمر فعل مبني استصحاباً للحال لأن الأصل في الأفعال البناء، وإنما أعرب من الأفعال ما أعرب من الأسماء لمشابهته، ولا مشابهة ما بين فعل الأمر والأسماء، فكان باقياً على أصله⁽⁵⁾ واستصحب الكسائي حكم إعراب الأسماء عندما ذهب إلى أن المنادى المفرد العلم مرفوع لتجرده عن العوامل اللفظية فلم يكن فيه سبب حتى يبنى⁽⁶⁾ واختلف في تعريف العلم المفرد من حيث أنه مفرد بعد ندائه هل هو بما كان عليه قبل النداء، أو تعريفه بالقصد فذهب ابن السراج إلى أنه باقياً على تعريفه بالقصد.

احتج البصريون لعدم تركيب (كم) بأن الأصل الأفراد والتركيب فرع، من التمسك بالأصل. أما رأي الشوكاني في الاستصحاب يكون من ناحية فقهية أكثر ولم أصل إلى رأيه من ناحية نحوية من خلال الجزء الذي أبحث فيه والله أعلم

4. الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن ولاة، وبعد:

- تناولت الدراسة في هذا البحث بعض أصول النحو العربي عند الشوكاني.
 - وضحت الدراسة أنّ الإمام يُعد واحداً من علماء النحو والتفسير والحديث والفقهاء.
 - أثبتت الدراسة أن كتاب فتح القدير، موسوعة نحوية يحوي آراء النحاة السابقين عليه وخاصة سيبويه والخليل والكسائي والفراء والنحاس ومكي وغيرهم.
- أوضحت الدراسة أن الإمام استخدم القراءات الصحيحة الشاذة وأصول التفسير واللغة والنحو وغير ذلك، لتوضيح المعاني، كما اعتمد في التفسير على عشرات المصادر وكان له بها الاتصال المباشر ولم يكتفِ بالقليل ولا على منهج واحد، بل يأخذ كل ما يراه صالحاً.

(1) همع الهوامع للسيوطي، ج3، ص175.

(2) الإنصاف، ج1، ص366.

(3) الإنصاف في مسائل الخلاف، ج1، ص300-396، لمع الأدلة لابن الأنباري، ص142، الإنصاف، ج2، ص53.

(4) شرح المفصل، ابن يعيش، ج7، ص61.

(8) الفوائد المجموعة في الفقه والأصول العربية، لشمس الدين محمد بن مكي، تحقيق السيد/ عبد الهادي العليم، مطبعة الآداب النجف، 1980م، ص132.

(5) شرح الرضى على الكافية، رضى الدين الاسترأبادي-تحقيق محمد محي الدين وآخرين دار الكتب العلمية بيروت -1975 م، 91-349.

(6) الإنصاف في مسائل الخلاف، ج4، ص298.

5. التوصيات:

- 1- الاهتمام بكل علم يتصل بكتاب الله سبحانه وتعالى ومنه علم القراءات والتوجيهات تفسيراً ولغة ونحواً وصرفاً.
- 2- الاهتمام باللغة العربية وعلومها أو تقديمها على كل اللغات والتخاطب بها واستخدامها في كل المجالات.
- 3- إعادة المنهجية في دراسة علم النحو في المراحل الدراسية المختلفة، فعلم النحو عبارة عن حلقات متسلسلة يتصل بعضها ببعض، فإذا فقدت واحدة فقد الجميع.
- 4- الاهتمام بتراث الإمام الشوكاني الذي لا يزال بحاجة إلى خدمة كبيرة لا يقوم بها شخص واحد لابد أن تكون هناك هيئة علمية تشرف على تحقيق تراث هذا الإمام.

6. فهرس المصادر والمراجع:

1. الدمياطي، أحمد بن محمد. (د.ت). إتحاف فضلاء البشر في القراءات الأربع عشر (ت. علي محمد الصباغ، ن. عبد الحميد أحمد حنفي).
2. السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر. (د.ت). الإتيقان في علوم القرآن.
3. الشرجي، علي بن محمد. (1978). أتلانف النصر في اختلاف نحاة الكوفة والبصرة (ت. طارق الجنابي). بيروت: عالم الكتب.
4. زيدان، جرجي. (د.ت). آداب اللغة. القاهرة: مطابع دار الهلال.
5. أبو حيان، محمد بن يوسف. (1408هـ). ارتشاف الضرب من لسان العرب (ت. مصطفى النماس). مطبعة النسر الذهبي.
6. السعدي، عبد الرازق عبد الرحمن. (1990). ارتقاء السيادة في علم أصول النحو. بغداد: دار الأنباري.
7. الشوكاني، محمد بن علي. (1999). إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول. (ط. 1). بيروت: دار الكتاب العربي.
8. الحموي، ياقوت بن عبد الله. (د.ت). إرشاد الأريب إلى معرفة الأديب. القاهرة: مطابع دار المأمون.
9. الهروي، علي بن محمد. (1996). الأزهية في علم الصرف (ت. عبد المعين الملوحي). (ط. 1).
10. الأنباري، عبد الرحمن بن محمد. (1957). أسرار العربية (ت. محمد بهجت البيطار). (ط. 1). دمشق: مطبوعات المجمع العلمي.
11. السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر. (1985). الأشباه والنظائر (ت. عبد العال سالم مكرم). (ط. 1). بيروت: مؤسسة الرسالة.
12. الملك، خالد عبد الرحمن. (د.ت). أصول التفسير وقواعده.
13. ابن السراج، عثمان بن جني. (1985). الأصول في النحو (ت. عبد الحسين الفتلي). بيروت: مؤسسة الرسالة.
14. ابن مضاء، محمد بن أحمد. (1982). أصول النحو العربي في نظر النحاة. بيروت: عالم الكتب.
15. النحاس، أحمد بن محمد. (1988). إعراب القرآن (ت. زهير غازي). (ط. 3). بيروت: عالم الكتب.
16. درويش، محيي الدين. (1995). إعراب القرآن وبيانه. دمشق: دار اليمامة.
17. الزركلي، خير الدين. (1992). الأعلام (ط. 10). بيروت: دار العلم للملايين.

18. زقروق، محمد حمدي. (2004). إعلام الفكر الإسلامي. (ط. 1).
19. الأفغاني، سعيد. (1957). لمع الأدلة في أصول النحو. دمشق: مطبعة الجامعة السورية.
20. السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر. (1396هـ). الاقتراح في علم أصول النحو (ت. أحمد قاسم). (ط. 1).
21. ابن الشجري، هبة الله بن علي. (1992). الأمالي. بيروت: دار المعرفة.
22. الشوكاني، محمد بن علي. (1990). الإمام الشوكاني رائد عصره دراسة في فقهه وفكره. (ط. 1). دمشق: دار الفكر.
23. العكبري، أبو البقاء. (1985). الإملاء ما من به الرحمن. بيروت: دار الفكر.
24. القفطي، جمال الدين علي بن يوسف. (1950). إنباء الرواة على أنباء النحاة (ت. محمد أبو الفضل إبراهيم). القاهرة: مطبعة دار الكتب المصرية.
25. ابن الأنباري، أبو البركات. (1978). الإنصاف في مسائل الخلاف بين النحويين البصريين والكوفيين. بيروت: المكتبة العصرية.
26. المرعشي، محمد عبد الرحمن. (1998). أنوار التنزيل. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
27. ابن هشام، جمال الدين. (1996). أوضح المسالك (ت. محمد محي الدين عبد الحميد). بيروت: المكتبة العصرية.
28. ابن الحاجب، جمال الدين عثمان بن عمر. (1954). الإيضاح في شرح المفصل (ت. موسى بناني). بغداد: مطبعة بغداد.
29. الزجاجي، عبد الرحمن بن إسحاق. (1982). الإيضاح في علل النحو (ت. مازن المبارك). بيروت: دار النفائس.
30. الضبي، أحمد بن يحيى. (1967). بغية الملتمس في تاريخ رجال الأندلس. بيروت: دار الكتاب العربي.
31. السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر. (د. ت.). بغية الوعاة في طبقات اللغويين والنحاة.
32. أبو حيان، محمد بن يوسف. (د. ت.). البحر المحيط (ت. صدقي محمد جميل). بيروت: دار الفكر.
33. الشوكاني، محمد بن علي. (1998). البدر الطالع بمحاسن من بعد القرن السابع (ت. خليل المنصور). (ط. 1). بيروت: دار الكتب العلمية.
34. الزركلي، بدر الدين محمد بن بهادر. (1988). البرهان في علوم القرآن (ت. محمد أبو الفضل إبراهيم). بيروت: دار الجيل.
35. الأنباري، عبد الرحمن بن محمد. (1969). البيان في غريب إعراب القرآن (ت. طه عبد الحميد طه). القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
36. العكبري، أبو البقاء. (1976). التبيان في إعراب القرآن (ت. محمد علي الجاوي). القاهرة: مطبعة عيسى البابي الحلبي.
37. الزبيدي، محمد مرتضى. (1306هـ). تاج العروس. مصر: المطبعة الخيرية.
38. القفطي، أبو الطيب. (1990). التاج المكلل من جواهر مآثر الطراز الآخر والأول (ت. عبد الحكيم شرف الدين). (ط. 2). بيروت: دار اقرأ.
39. الخطيب البغدادي، أحمد بن علي. (1997). تاريخ بغداد (ت. مصطفى عبد القادر عطا). (ط. 1). بيروت: دار الكتب العلمية.
40. أبو حيان، محمد بن يوسف. (1985). تذكرة النحاة (ت. عفيف عبد الرحمن). (ط. 1). بيروت: مؤسسة الرسالة.

41. الطبري، محمد بن جرير. (2000). جامع البيان عن تأويل آي القرآن (ت. أحمد محمد شاكر). (ط. 1). بيروت: مؤسسة الرسالة.
42. النسفي، عبد الله بن أحمد. (1998). مدارك التنزيل وحقائق التأويل. بيروت: دار الكلم الطيب.
43. الذهبي، محمد حسين. (1976). التفسير والمفسرون (ط. 2). القاهرة: دار الكتب الحديثة.
44. الشوكاني، محمد بن علي. (د. ت). التقصار في جديد زمان علامة الإقليم والأمصار.
45. الصنعاني، محمد بن علي بن يعيش. (1991). تهذيب الوسيط في النحو (ت. فخر الدين). بيروت: دار الجيل.
46. الأزهرى، أبو منصور. (د. ت). تهذيب اللغة. القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة.
47. المرادي. (2008). توضيح المقاصد والمسالك بشرح ألفية ابن مالك (ت. عبد الرحمن علي سليمان). (ط. 1). القاهرة: دار الفكر.
48. الداني، عثمان بن سعيد. (1984). التيسير في القراءات السبع (ت. اوتو تريزل). (ط. 2). بيروت: دار الكتاب العربي.
49. القرطبي، محمد بن أحمد الأنصاري. (1987). الجامع لأحكام القرآن. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
50. الزجاجي، عبد الرحمن بن إسحاق. (1985). الجمل في النحو (ت. علي توفيق أحمد). (ط. 2).
51. ابن دريد. (1988). جمهرة اللغة (ط. 2). دار الجيل.
52. المرادي، تحقيق فخر الدين محمد قباوة، ونديم فاضل. (1403هـ). الجني الداني في حروف المعاني (ط. 2). دار الأفق الجديدة.
53. محمد بن علي الصبان. (دون تاريخ). حاشية الصبان على شرح الأشموني. دار إحياء الكتب العربية.
54. ابن خالويه، تحقيق عبد العال سالم مكرم. (1977). الحجة في القراءات السبع (ط. 2). دار الشروق.
55. الزجاجي، أبو القاسم عبد الرحمن بن إسحاق، تحقيق علي توفيق الحمد. (1986). حروف المعاني (ط. 2). مؤسسة الرسالة.
56. البغدادي، تحقيق عبد السلام محمد هارون. (1409هـ). خزانة الآداب وللب لسان العرب (ط. 3). مكتبة الخانجي.
57. ابن جني، تحقيق محمد علي النجار. (دون تاريخ). الخصائص. دار الهدى للطباعة.
58. السمين الحلبي، أحمد بن يوسف بن عبد الدائم، تحقيق أحمد الخراط. (دون تاريخ). الدر المصون في إعراب القرآن. دار القلم.
59. ابن حجر العسقلاني. (1966). الدرر الكامنة في أعيان المئة الثامنة (ط. 2). دار الكتب الحديثة.
60. ديوان أبي حية النميري. (1966). دار القلم.
61. الأخطل، غياث بن غوث، شرح أيليا حاوي. (1979). ديوان الأخطل (ط. 2). دار الثقافة.
62. الأعشى، ميمون بن قيس، شرح وتعليق محمد حسين. (1983). ديوان الأعشى (ط. 7). مؤسسة الرسالة.
63. امرؤ القيس، تحقيق حسن السندوبي. (1959). ديوان امرؤ القيس (ط. 4). المكتبة التجارية الكبرى.
64. تميم بن مقبل، تحقيق عزة حسن. (1984). ديوان تميم بن مقبل (ط. 1). وزارة الثقافة والإرشاد.
65. حسان بن ثابت، تحقيق سيد حنفي حنين. (1977). ديوان حسان بن ثابت. دار المعارف.
66. لبيد بن ربيعة العامري، تحقيق إحسان عباس. (1984). ديوان لبيد بن ربيعة العامري (ط. 2). وزارة الإعلام.

67. المتلمس الضبعي، جرير بن عبد المسيح، تحقيق حسن كامل الصيرفي. (1968). ديوان المتلمس الضبعي. القاهرة.
68. الشوكاني، محمد بن علي، تحقيق محمد رضوان. (1983). ذكريات الإمام الشوكاني. دار العودة.
69. ابن مضاء القرطبي، تحقيق شوقي ضيف. (1982). الرد على النحاة. دار المعارف.
70. الكتاني، محمد بن جعفر. (1995). الرسالة المستطرفة لبيان مشهور كتب السنة المشرفة (ط. 1). دار الكتب العلمية.
71. المالقي، أحمد بن عبد النور، تحقيق أحمد محمد الخراط. (1975). رصف المباني في شرح حروف المعاني (ط. 1). مطبوعات مجمع اللغة العربية.
72. الألويسي، شهاب الدين محمود بن عبد الله، تحقيق عبد الباري عطية. (1415هـ). روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني (ط. 1). دار الكتب العلمية.
73. ابن مجاهد، تحقيق شوقي ضيف. (1400هـ). السبعة في القراءات (ط. 1). دار المعارف.
74. ابن جني، أبو الفتح عثمان، دراسة وتحقيق حسن هندأوي. (1985). سر صناعة الإعراب (ط. 1). دار القلم.
75. أبو داود، سليمان بن الأشعث. (دون تاريخ). سنن أبي داود. دار الحديث.
76. الذهبي، محمد بن أحمد بن عثمان، تحقيق شعيب الأرنؤوط. (1990). سير أعلام النبلاء (ط. 7). مؤسسة الرسالة.
77. الشوكاني، محمد بن علي، تحقيق قاسم غالب أحمد. (1993). السيل الجرار المتدفق على حدائق الأزهار. لجنة إحياء التراث.
78. شذرات الذهب في أخبار من ذهب. (دون تاريخ). المكتب التجاري الحديث.
79. ابن الناطم، تحقيق عبد الحميد السيد. (دون تاريخ). شرح ألفية ابن مالك. دار الجيل.
80. ابن هشام الأنصاري، عبد الله جمال الدين، تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد. (1409هـ). شرح شذور الذهب. المكتبة العصرية.
81. السيوطي، تحقيق دار مكتبة الحياة. (دون تاريخ). شرح شواهد المغني. دار مكتبة الحياة.
82. ابن عقيل، بهاء الدين عبد الله. (1402هـ). شرح ابن عقيل على ألفية ابن مالك. جامعة الإمام محمد بن سعود.
83. ابن هشام. (1963). شرح قطر الندى وبل الصدى (ط. 11). المكتبة التجارية الكبرى.
84. الاسترأبادي، رضي الدين، تحقيق يوسف حسن عمر. (دون تاريخ). شرح الكافية لابن الحاجب. جامعة قاريونس.
85. الزفزاف، محمد. (1395هـ). شرح الكافية للرضي. دار الكتب العلمية.
86. ابن مالك، تحقيق عبد المنعم هريدي. (1982). شرح الكافية الشافية. دار المأمون للتراث.
87. ابن يعيش، موفق الدين، تحقيق دار مطبعة المنيرة. (1928). شرح المفصل. عالم الكتب.
88. ابن مالك، جمال الدين عبد الله، تحقيق عبد الرحمن السيد محمد. (1410هـ). شواهد التوضيح على التصريح. هجر القاهرة.
89. الشوكاني مفسراً. (1980). دار الشؤون جدة.
90. الجوهرى، إسماعيل بن حماد، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار. (1979). الصحاح (ط. 2). دار العلم للملايين.
91. مسلم بن الحجاج. (1992). صحيح مسلم (تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، ط2). تونس: دار سحنون.
92. عبد العزيز، محمد. (2001). ضياء السالك إلى أوضح المسالك (ط. 1). بيروت: مؤسسة الرسالة.

93. الجمحي، محمد بن سلام. (دون تاريخ). طبقات فحول الشعراء (تحقيق أحمد محمد شاكر). جدة: دار المدني.
94. ابن الجزري، محمد بن محمد. (1932). طبقات القراء. القاهرة: مكتبة الخانجي.
95. الشوكاني، محمد بن علي. (2007). فتح القدير (تحقيق سيد إبراهيم). القاهرة: دار الحديث.
96. الجامي، نور الدين عبد الرحمن. (1403هـ). الفوائد الضيائية (تحقيق أسامة الرفاعي).
97. محمد بن مكي. (دون تاريخ). الفوائد في الفقه والأصول العربية (تحقيق سيد عبد الهادي). النجف: مطبعة الآداب.
98. الكتبي، محمد بن شاكر. (1951). فوات الوفيات (تحقيق محمد محي الدين عبد الحميد). القاهرة: مطبعة السعادة.
99. الشوكاني، محمد بن علي. (1935). قطر الولي (تحقيق إبراهيم). القاهرة: دار الكتب الحديثة.
100. حسين، محمد الخضر. (1324هـ). القياس من اللغة العربية (ط1). بولاق: المطبعة الأميرية.
101. سيبويه، أبو بشر عثمان بن قنبر. (1375هـ). الكتاب (تحقيق عبد السلام محمد هارون). القاهرة: مكتبة المدني.
102. الزمخشري، محمد بن عمر. (1948). الكشاف. بيروت: دار الفكر.
103. جبور، جبرائيل سليمان. (1979). الكواكب السائرة بأعيان المئة العاشرة (ط2). بيروت: دار الآفاق الجديدة.
104. المبرد، أبو العباس. (دون تاريخ). الكامل في اللغة والآداب (تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم). القاهرة: دار الفكر العربي.
105. الزبيدي، أبو بكر. (1964). لحن العامة (تحقيق رمضان عبد التواب). القاهرة: دار المعارف.
106. ابن منظور، محمد بن مكرم. (2000). لسان العرب (ط1). بيروت: دار صادر.
107. العكبري، أبو البقاء عبد الله بن الحسين. (1416هـ). اللباب في علل البناء والإعراب (تحقيق غازي مختار طليمات وعبد الإله نبهان). دمشق: دار الفكر.
108. ابن جني، أبو الفتح عثمان. (1979). اللمع في العربية (تحقيق حسين محمد شرف). القاهرة: عالم الكتب.
109. ابن مهران، أحمد بن الحسين بن. (1986). المبسوط في القراءات العشر (تحقيق ربيع حمزة حاكمي). دمشق: مجمع اللغة العربية.
110. ابن ثعلب، أحمد. (1987). مجالس ثعلب (شرح عبد السلام محمد هارون). القاهرة: دار المعارف.
111. الصعيدي، عبد المتعال. (دون تاريخ). المجددون في الإسلام. القاهرة: دار النهضة العربية.
112. ابن جني، عثمان بن جني. (1386هـ). المحتسب (تحقيق علي النجدي ناصف). القاهرة.
113. أبو الفداء، إسماعيل. (1998). مجمع المسانيد والسنن (تحقيق عبد الملك). بيروت: دار خضر للطباعة.
114. ابن عطية، عبد الحق. (1413هـ). المحرر الوجيز (تحقيق عبد السلام عبد الشافي محمد). بيروت: دار الكتب العلمية.
115. ضيف، شوقي. (1968). المدارس النحوية. القاهرة: دار المعارف.
116. مكرم، عبد العال سالم. (1990). المدارس النحوية في مصر والشام في القرنين السابع والثامن من الهجرة. بيروت: مؤسسة الرسالة.
117. ابن عقيل، عبد الله بن عبد الرحمن. (1984). المساعد على تسهيل الفوائد (تحقيق محمد كامل بركات). مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
118. الحاكم النيسابوري، محمد بن عبد الله. (دون تاريخ). المستدرک. الرياض: مكتبة ومطابع النصر الحديثة.

119. الغزالي، أبو حامد. (1324هـ). المستنقى في علم الأصول. بيروت: دار الفكر.
120. القيسي، مكي بن أبي طالب. (1407هـ). مشكل إعراب القرآن (تحقيق حاتم صالح الضامن). بيروت: مؤسسة الرسالة.
121. الأخفش، سعيد بن مسعدة. (1401هـ). معاني القرآن (تحقيق فائز فارس). الكويت.
122. الفراء، يحيى بن زياد. (1408هـ). معاني القرآن (تحقيق عبد الجليل شلبي). بيروت: عالم الكتب.
123. الزجاج، إبراهيم بن السري. (1408هـ). معاني القرآن وإعرابه (تحقيق عبد الجليل شلبي). بيروت: عالم الكتب.
124. الحموي، ياقوت بن عبد الله. (1355). معجم الأديباء إرشاد الأريب إلى معرفة الأديب. القاهرة: مطبعة عيسى الحلبي.
125. الحموي، ياقوت بن عبد الله. (دون تاريخ). معجم البلدان. بيروت: دار صادر للطباعة.
126. البكري، عبد الله بن عبد العزيز. (1403هـ). معجم ما استعجم من أسماء البلاد (تحقيق مصطفى السقا). بيروت: دار الفكر.
127. كحالة، عمر رضا. (1993). معجم المؤلفين. بيروت: مؤسسة الرسالة.
128. ابن عصفور، عبد الرحمن. (1391هـ). المقرب (تحقيق أحمد عبد الستار). بغداد: مطبعة العاني.
129. ابن هشام، عبد الله بن يوسف. (1412هـ). مغني اللبيب عن كتب الأعاريب (تحقيق مازن المبارك). بيروت: دار الفكر.
130. العيني، محمود بن أحمد. (دون تاريخ). المقاصد النحوية في شرح شواهد شروح الألفية. بيروت: دار صادر.
131. المبرد، محمد بن يزيد. (دون تاريخ). المقتضب (تحقيق محمد عبد الخالق عقيمة). بيروت: عالم الكتب.
132. الطنطاوي، محمد. (دون تاريخ). نشأة النحو وتاريخ أشهر النحاة. القاهرة: دار المعارف.
133. ابن الجزري، محمد بن محمد. (1350هـ). النشر في القراءات العشر (تحقيق علي محمد الصباغ). القاهرة: مطبعة الخانجي.
134. أبو زيد، سعيد بن أوس الأنصاري. (1967). النوار في اللغة. بيروت: دار الكتاب العربي.
135. الشوكاني، محمد بن علي. (1347هـ). نيل الأوطار شرح منتهى الأخبار. القاهرة: مطبعة الحلبي.
136. زباره، محمد بن أحمد. (1350هـ). نيل الوطر. القاهرة: المطبعة السلفية.
137. البغدادي، إسماعيل باشا. (1951). هدية العارفين أسماء المؤلفين وآثار المضافين. إستانبول.
138. السيوطي، عبد الرحمن بن أبي بكر. (1998). همع الهوامع شرح جمع الجوامع في علم اللغة العربية (تحقيق أحمد شمس الدين). بيروت: دار الكتب العلمية.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.4

أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات)

The impact of successful strategic leadership on the quality of performance, organizational culture, and financial performance of institutions (An applied study on Al-Rosan Contracting Company)

إعداد الباحث/ عبدالله تركي العنزي

ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، المملكة العربية السعودية.

Email: eng.abdullah.t.a@gmail.com

المستخلص

أصبحت القيادة الإستراتيجية سلاح فعّال يتم استخدامه من قبل المؤسسات والمنظمات التي تسعى لمواكبة التغيرات والتحديات المتلاحقة والتي يتم فرضها باستمرار على بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين تبعاً لعدة أسباب كالعولمة والتطورات التكنولوجية وغيرها. فالقيادة الإستراتيجية الناجحة تضمن قيادة أي مؤسسة أو منظمة نحو النجاح والربح والأداء العالي والفعّال، وذلك من خلال ممارساتها العديدة والتي تتمثل في تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، والفهم العميق للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحليل البيانات والمعلومات الواردة والمتاحة، واستغلال الموارد المتاحة بفاعلية لتحقيق أعلى ربح، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، وتوجيه وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المحددة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في 105 مدراء وقادة في شركة الروسان للمقاولات في المملكة العربية السعودية. وبعد تحليل نتائج الاستبانة تبين وجود علاقة تربط ما بين القيادة الإستراتيجية وكل من جودة الأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والأداء المالي. ويوصي الباحث باعتماد نمط القيادة الإستراتيجي للمساعدة على تحليل البيانات الكبيرة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وزيادة السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة للمتغيرات الطارئة واتخاذ القرار المناسب. كما يوصى باستخدام القيادة الإستراتيجية لما له أهمية في تحليل المخاطر المتوقعة وتخطيط الطوارئ، مما يكسب المدير (متخذ القرار) الأمان والثقة عند اتخاذ القرار الإداري، وتعزيز الاهتمام بزيادة جودة الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية، وذلك لما للقيادة الإستراتيجية من تأثير هام على الأداء العام للمؤسسات، مما يزيد من فعالية جودة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الأداء المالي.

The impact of successful strategic leadership on the quality of performance, organizational culture, and financial performance of institutions (An applied study on Al-Rosan Contracting Company)

Abstract:

Strategic leadership has become an effective weapon used by institutions and organizations that seek to keep pace with the successive changes and updates that are constantly imposed on the business environment in the twenty-first century due to several reasons such as globalization, technological developments, and others. Successful strategic leadership ensures the leadership of any institution or organization towards success, profit, high and effective performance, through its many practices, which include defining the vision and strategic objectives of the institution and directing efforts towards achieving them, a deep understanding of the external and internal environment of the institution, analyzing incoming and available data and information, exploiting available resources, effectively achieve the highest profit, make sound strategic decisions, and direct and motivate the team to achieve set goals. Based on this, the current research aims to identify the impact of strategic leadership on the quality of institutional performance, organizational culture, and financial performance of institutions. To achieve this goal, the researcher followed the descriptive analytical approach, and designed a questionnaire and distributed it to the study population, which represented 105 managers and leaders at Al-Rosan Contracting Company in the Kingdom of Saudi Arabia. After analyzing the results of the questionnaire, it was revealed that there is a relationship between strategic leadership and the quality of institutional performance, organizational culture, and financial performance. The researcher recommends adopting a strategic leadership style to help analyze big data to make more informed decisions, increase the speed of decision-making, respond to emergency variables, and make the appropriate decision. It is also recommended to use strategic leadership because of its importance in analyzing expected risks and emergency planning, which gives the manager (decision-maker) security and confidence when making administrative decisions, and enhances interest in increasing the quality of institutional performance through strategic leadership practices, due to the significant impact of strategic leadership on the overall performance of institutions, which increases the effectiveness of the quality of institutional performance.

Keywords: strategic leadership, institutional performance, organizational culture, financial performance.

1. المقدمة:

تنظر الدراسات الحديثة إلى القيادة الإستراتيجية كمصدر للابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهذا يتوقف على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية والمقومات التي تمتلكها. فالقيادة الإستراتيجية هي التي تربط بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية في نموذج جديد للقيادة الإستراتيجية، والتي تحرص على مواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية إستراتيجية تضع في اعتباراتها جميع التغيرات المحيطة بها، مما يمنح المؤسسة القدرة الجيدة على تحديد أهدافها ومجالات نموها. (بن شويحة وطواهر، 2019)

فالقيادة الإستراتيجية هي من المعايير الهامة التي تحدد جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في أغلب المؤسسات تتأثر بشكل إيجابي وسلبي بخصائص أنماط الإدارة المتبعة من قبل القيادات الإدارية ومدى كفاءتها، وذلك بعد الدراسات التطبيقية التي أقيمت على المؤسسات من مشاهدات عملية وإطلاع على نماذج المؤسسات التطبيقية ومناقشة الممارسات العملية في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في العديد من المؤتمرات وورش العمل. (الأكلبي، 2018)

والأداء التنظيمي المتفوق ليس مسألة حظ أو شئ عشوائي، فقد تم ربطه إلى حد كبير بالاختيارات التي يتخذها القادة. فالقيادة الإستراتيجية هي واحدة من أكثر القضايا الحاسمة التي تواجه المنظمات اليوم، والتي تعني القدرة على توقع المستقبل وتصوره والحفاظ على المرونة والتفكير بشكل استراتيجي والمبادرة للقيام بالتغييرات التي من شأنها خلق ميزة تنافسية للمنظمة في المستقبل. وتعد القيادة على المستوى الاستراتيجي واحدة من القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، ومع ذلك لم تظهر سوى القليل من الأدلة التجريبية لآثار القيادة الإستراتيجية على العمليات التنظيمية ونجاحها. (Lear, 2012)

1.1. مشكلة الدراسة:

كان مصطلح القيادة الإستراتيجية سابقاً يعني تحديد الاتجاه الذي تتجه إليه المؤسسة وكيفية الوصول له. فكانت القيادة الإستراتيجية سابقاً تتعلق بشكل أساسي بانخراط القادة في التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ووضع الأهداف البعيدة. كما كان ينظر له على أنه عملية تخص الإدارة العليا فقط، والتي غالباً ما تتم خلف أبواب مغلقة. فقد كان انخراط القادة في العمليات الإدارية للتحليل والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم يعتبر في الأساس عمليات استراتيجية. (Quong, Walker, 2010) أما الآن فإن القيادة الإستراتيجية قد تطورت لتصبح أكثر من هذا. فهي تنطوي على أكثر من مجرد العمليات الخطية العقلانية لكتابة بيانات الرؤية ووضع الخطط الإستراتيجية. فالقيادة الإستراتيجية اليوم هي القيادة التي يتعاون فيها القادة مع العديد من الأشخاص أصحاب المصالح، لوضع استراتيجيات الاستجابة السريعة لحل المشاكل المعقدة التي غالباً ما تتطلب التفكير بطرق واتجاهات جديدة ومختلفة. وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات؟

2.1. أهمية الدراسة:

1.1.2.1. الأهمية العلمية:

1. إن القيادة الإستراتيجية الناجحة والفعالة هي من المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كبير من قبل جميع الدارسين والباحثين والمعنيين في مجال القيادات التنفيذية.

2. إن الدراسة الحالية هي محاولة لإثراء البحث العلمي الحالي بما يفيد المجتمع والمؤسسات المختلفة.
3. إن الدراسة الحالية تعالج موضوعاً يعد ذا أهمية بالغة للعديد من المؤسسات المهتمة بالوصول إلى القيادة الإستراتيجية الناجحة والفعالة.
4. إن الدراسة الحالية تعد من الدراسات القليلة التي تلقي الضوء على علاقة القيادة الإستراتيجية بجودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات.

2.2.1. الأهمية التطبيقية:

تكمن فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز تأثير دور القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات، من خلال دراسة واقع تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية على شركة الروسان للمقاولات، وتقديم النتائج التي من شأنها تحقيق تطبيق نمط القيادة الإستراتيجية بشكل فعال في المؤسسات المختلفة، والعمل على إيجاد الحلول وتقديمها لنقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق أسلوب القيادة الإستراتيجية الفعالة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الإستراتيجية الناجحة وجودة الأداء المؤسسي.
2. معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الإستراتيجية الناجحة والثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسات.
3. معرفة العلاقة التي تربط بين القيادة الإستراتيجية الناجحة والأداء المالي في المؤسسات.
4. تقديم مرجعية للأبحاث الحالية والمستقبلية التي تهدف إلى دراسة واقع تأثير القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي في المؤسسات.

4.1. تساؤلات الدراسة:

إن التساؤل الرئيسي للدراسة هو:

ما هو أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات؟

وعليه ينفرع عدد من التساؤلات الفرعية:

1. كيف ينعكس أسلوب القيادة الإستراتيجي على الأداء المؤسسي؟
2. ما علاقة القيادة الإستراتيجية الناجحة في الثقافة التنظيمية؟
3. ما تأثير القيادة الإستراتيجية الناجحة على الأداء المالي؟

5.1. فروض الدراسة:

يحاول البحث إثبات صحة أو رفض الفرضيات التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين القيادة الإستراتيجية الناجحة وجودة الأداء المؤسسي: إن القيادة الإستراتيجية الناجحة تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمات.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية الناجحة والثقافة التنظيمية: ينعكس تطبيق أسلوب القيادة الإستراتيجي بشكل إيجابي على المؤسسات، ويظهر التأثير على شكل ثقافة تنظيمية قوية.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية الناجحة والأداء المالي: تسهم القيادة الإستراتيجية الناجحة على تحسين الأداء المالي في المؤسسات وزيادة الدخل.

6.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على معرفة أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات.

الحدود المكانية: شركة الروسان العقارية في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: 2024

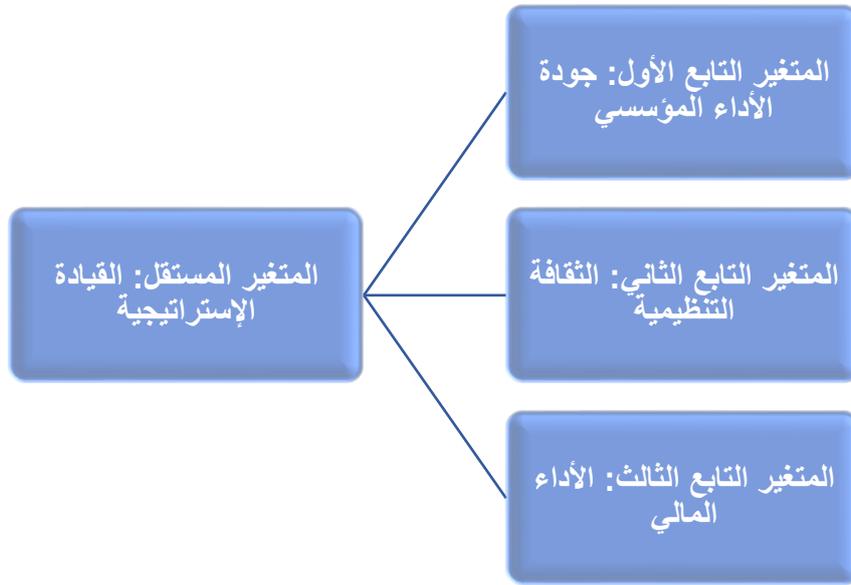
الحدود البشرية: الموظفين الإداريين وعددهم 105 موظف.

7.1. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الإستراتيجية

المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي، الثقافة التنظيمية، الأداء المالي.

والشكل التالي يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة:



شكل رقم 1_1: متغيرات الدراسة

المصدر من إعداد الباحث

8.1. مصطلحات الدراسة:

القيادة الإستراتيجية: تُعرف القيادة الإستراتيجية على أنها الممارسات والأفعال التي تركز بشكل كبير على التوجهات طويلة المدى والرؤية الإستراتيجية وإيصالها، وتوجيه الأشخاص الآخرين نحو الطريق الصحيح من خلال حثهم على التعاون والانسجام داخل بيئة العمل للوصول للأهداف المقترحة. (بن شويحة وطواهير، 2019)

كما تُعرف على أنها الإجراءات التي يتم من خلالها إكساب المنظمة ميزات التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي ناتجة عن الإدارة الإستراتيجية. (رحيمة، 2001)

وهي العملية التي يتم من خلالها صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال وضع آلية معتمدة يتم من خلالها صياغة الخطة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة وفق منهجية علمية تطبيقية احترافية. (حسن، 2017)

الأداء المؤسسي: يُعرف الأداء المؤسسي على أنه القاسم المشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل الموظفين والعاملين والمدراء في المنظمات والمؤسسات المختلفة. (الدجني، 2011)

وهي المنظومة المتكاملة التي تقوم بإنتاج الأعمال للمنظمة في ضوء تفاعلها مع العناصر والموارد الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية. (الأكلي، 2018)

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس معتقدات الموظفين والعاملين وتوقعاتهم المشتركة السائدة في بيئة العمل في منظمة ما، والتي تؤثر على تفاعلهم نحو تنفيذ السياسات الإدارية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الجودة في الأداء. (عبد الحميد، 2022)

الأداء المالي: هو الكفاءة والفاعلية للأنشطة المالية المتعلقة بالمؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج وأهداف مالية تتطابق وتنسجم مع رؤيتها وأهدافها المرسومة، وذلك عن طريق استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل. (بلعباس وبوطالبي، 2023)

2. الدراسات السابقة والإطار النظري

1.1.2 الدراسات السابقة:

1.1.2.1 الدراسات المتعلقة بمتغير جودة الأداء المؤسسي:

دراسة الأكلي، عايض شافي. (2018): بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص ممارسات القيادة الإستراتيجية وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة الشقراء. كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في الجامعة وعناصر دعم ممارسة القيادة الإستراتيجية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتمثل حجم العينة في 450 مفردة، وبعد تحليل 432 مفردة منهم توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف الخطوات العلمية والإجراءات التنفيذية الهادفة إلى الاستفادة من الكفاءات المميزة، وضعف الممارسات العلمية لاستقطاب وجذب العناصر المميزة والحفاظ عليها، ومحدودية استثمار دور القيادات الإستراتيجية في الجامعة وكياليتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي.

دراسة رحومة، إبراهيم علي سليمان. (2023): بعنوان: "تقييم أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح المؤسسات _ شركة المدار الجديد ليبيا".

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء والنجاح المؤسسي للشركة. واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي لمراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة التي تتعلق بالقيادة الإستراتيجية وتأثيرها على النجاح المؤسسي. كما تمت مراجعة جميع البيانات الداخلية والخارجية لشركة المدار الجديد ليبيا بما في ذلك من تقارير مالية وتنفيذية، وتم القيام بتحليل SWOT وإجراء المقابلات مع القادة والموظفين للحصول على وجهات نظر متعددة. ووجد الباحث أن للقيادة الإستراتيجية أثر إيجابي على

نجاح شركة "المدار الجديد لبيبا"، ذلك لأن استراتيجيات الشركة المتمثلة في تحديد الأهداف الرئيسية والمسارات المستقبلية والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات تشكل أدوات مهمة لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة العوفي، هيفاء سويد. (2019): بعنوان: "دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري _ دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة بتحقيق جودة الأداء الإداري. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف البحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية بقطاع التعليم في المدينة المنورة وعددهم (6279)، وتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (326) معلمة من (20) مدرسة ابتدائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية في قطاع التعليم بالمدينة المنورة تمارس المهارات القيادية بنسب مرتفعة جداً وتحقق جودة الأداء الإداري بدرجة عالية. وتوصي الباحثة بعقد مزيد من الدورات لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره، مثل دورات القيادة والتغيير والإدارة المدرسية الحديثة. وحث المعلمين على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية والأبحاث، وذلك لدفعهم على الاهتمام بالتقدم المهني الأكاديمي. ونشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال إقامة ورش العمل المختلفة وتشجيع المدراء على الاشتراك.

2.1.2. الدراسات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

دراسة واصل، سامي علي سليمان. (2023): بعنوان: "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة _ دراسة تطبيقية على القطاع الصحي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإستراتيجية على تميز الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. وبما أن تأثير القيادة الإستراتيجية له دور في تحديد توجهات القائد، فإنها تهدف إلى تحقيق التميز في ثقافة المنظمة في مستشفيات مكة الصحية. تم تطبيق 390 عينة وتم توزيع قائمة الاستبيانات على مستشفيات صحة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) وتحقيق التميز في ثقافة المنظمة في القطاع الطبي بمستشفيات صحة مكة المكرمة.

دراسة شهيد، هدى. وبوسهمين، أحمد. (2016): بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. ولتحقيق هدف البحث، قام الباحثان باستخدام الأسلوب التحليلي من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات التي تتعلق بالقيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية. ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن الثقافة التنظيمية هي حسيطة لعدة عوامل من أهمها القيادة الإستراتيجية، وأن القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح وفشل ثقافة المنظمة بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء تلك النتائج اقترح الباحثان أن يتم بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسات تتسم بالمرونة وتبتعد عن الجمود وذلك من خلال مشاركة العاملين على كافة الأصعدة الإدارية.

The study of MUNAWAROH, et al. (2021): entitled: "The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance_ An Empirical Study in Indonesia".

This study aimed to determine the impact of strategic leadership, motivation, and organizational culture on competitive strategy and business performance. To analyze the data, researchers used

structural equation modeling (SEM) to determine the causal relationship between the latent variables found in the structural equations. Analysis tool used with the help of Smart PLS. The researchers also used quantitative methods and questionnaires. The questionnaires were distributed to workers in the manufacturing industry electronically using a simple random sampling technique. It was found that strategic leadership does not have a significant impact on competitive strategy. Strategic leadership has a significant impact on business performance, organizational culture has a significant impact on business performance, and organizational culture has a significant impact on competitive strategy. Motivation has a significant impact on competitive strategy, but motivation does not have a significant impact on business performance. Competitive strategy does not have any significant impact on business performance.

3.1.2. الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء المالي:

The study of Naja, Walid Azaladien Ramadan; & Ahmad, Ungku Norulkamar ungu. (2024): entitled: " The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Performance in Libyan Oil and Gas Industry".

The study aimed to explore the impact of strategic leadership styles on the financial performance of the Libyan oil and gas industry. To achieve the study objectives, a cross-sectional approach was used to accurately reflect the current situation. Quantitative methodology was considered appropriate for this research. Data were collected using a questionnaire distributed to participants. The study population, as reported by the National Oil Corporation, was 53,361 people, with a minimum sample size of 346 employees from various oil and gas companies. The research revealed that there is no statistically significant relationship between strategic decision-making and financial performance in Libyan oil and gas companies. However, a negative and significant relationship was identified between HRM activities and financial performance. On the contrary, a positive and significant relationship was observed between motivational and influential leadership and financial performance within these companies.

The study of Badr, Raghda; & Ali, EL-Hussein. (2021): entitled: "The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels_ Corporate Social Responsibility as a Mediator".

The study aimed to determine the impact of strategic leadership styles on corporate social responsibility. And studying the impact of corporate social responsibility on financial business

performance and sustainable competitive advantage in Egyptian hotels and travel agencies. The opinions of 381 employees in Egyptian hotels and travel agencies were surveyed through a structured questionnaire. The model was evaluated using structural equation modeling. As a result of the study, it was found that transactional strategic leadership significantly influences CSR more than transformational strategy. On the other hand, through common reporting services, they also have a significant impact on financial business performance and sustainable competitive advantage.

4.1.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق دراسة كل من (رحومة، 2023) و (العوفي، 2019) في أن القيادة الإستراتيجية الناجحة تساهم في تحقيق جودة في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال وضع استراتيجيات متمثلة في تحديد أهداف المنظمة الرئيسية والتطلعات والتوجهات المستقبلية وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية بشكل فعال. كما تتفق الدراسات أن المنظمات التي يمارس قائديها المهارات القيادية بدرجات كبيرة وعالية يمكنها الوصول إلى جودة عالية في الأداء. كما وجد (الأكلبي، 2018) أن ضعف تطبيق ممارسات المهارات القيادية ومحدودية استثمار دور القيادات في الجامعة وكلياتها بشكل خاص وجميع المنظمات بشكل عام يؤدي إلى عدم تفعيل ودعم الأداء المؤسسي. كما يرى أن القيادة الإستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي هما مفهومان مترابطان ومتبادلان لا يمكن فصلهما عن بعضهما.

كما أظهرت نتائج دراسة (واصل، 2023) ودراسة (MUNAWAROH, et al, 2021) أن القيادة الإستراتيجية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة أو المنظمة، فرأى واصل أن أبعاد القيادة الإستراتيجية المختلفة تساهم في بناء وتميز ثقافة المنظمة في القطاع الطبي، أما MUNAWAROH, et al فرأوا أن القيادة الإستراتيجية له أثر جيد على الثقافة التنظيمية، ولكن أثرها صغير بالمقارنة مع عوامل أخرى تساهم في بناء الثقافة التنظيمية كإدارة الموارد البشرية على سبيل المثال. وكلا الدراستين اعتمدت الأسلوب التطبيقي للوصول إلى تلك النتائج. أما عن دراسة (شهيد، بوسهمين، 2016) فقد كانت دراسة نظرية اعتمدت على الأسلوب التحليلي للأدبيات السابقة للوصول إلى نتيجة أن القيادة الإستراتيجية تساهم في بناء الثقافة التنظيمية.

بالنسبة لمتغير الأداء المالي في علاقته مع القيادة الإستراتيجية، فقد لاحظ الباحث ندرة الأبحاث التي تكلمت عن العلاقة بين المتغيرين. فوجد كل من (Naja, Ahmad, 2021) و (Badr, Ali, 2021) أن القيادة الإستراتيجية الناجحة تساهم في الوصول إلى أداء مالي جيد.

تتميز الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة، بأنها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تعالج موضوع القيادة الإستراتيجية في علاقته مع ثلاثة متغيرات وهي متغير جودة الأداء ومتغير الثقافة التنظيمية ومتغير الأداء المالي، كما تتميز بتقديمها لنتائج وتفسيرات واضحة حول العلاقة بينهم، وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين ممارسة القيادة الإستراتيجية في المنظمات للوصول إلى جودة أداء عالية وثقافة تنظيمية قوية وأداء مالي جيد. كما تتميز الدراسة بأنها من الدراسات القليلة التي ستحاول سد الفجوة البحثية التي تتكلم عن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية ومتغير الأداء المالي على وجه الخصوص، وذلك بسبب ندرة الأبحاث التي تشرح العلاقة بينهم.

2.2. الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

مقدمة:

القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي يستخدم القادة فيها مهاراتهم الإبداعية في حل المشكلات، ورؤيتهم الإستراتيجية لمساعدة أعضاء الفريق والمنظمة على تحقيق الأهداف طويلة المدى. وبشكل أكثر تحديداً، فإن القيادة الإستراتيجية ليست أسلوباً قيادياً واضحاً بقدر ما هي عقلية. فالقيادة الإستراتيجية تدور حول فهم النفس والأهداف، وفهم الموقف، والنظر في الخيارات، واتخاذ القرار. ويتعلق الأمر أيضاً بإخراج أفضل ما في الأشخاص، وأفضل ما في الموقف، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أداء جيد. إن القادة الذين يقودون بشكل استراتيجي قاموا بالعمل الداخلي اللازم للقيادة بنزاهة ورؤية وهدف.

وانطلاقاً من ذلك يركز المبحث الحالي على التعريف بالقيادة الإستراتيجية كمصطلح ومفهوم وأهمية ممارسة القيادة الإستراتيجية والأهداف الناجمة، وأبعاد القيادة الإستراتيجية ومبادئها وأنماطها المختلفة. ومن ثم يلقي الضوء على أهم خصائص القائد الاستراتيجي والمهارات التي يمتلكها، وفي النهاية يقدم الفروق الدقيقة بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية، وبين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.

مدخل إلى القيادة الإستراتيجية:

1. مفهوم القيادة الإستراتيجية: ينقسم مصطلح القيادة الإستراتيجية إلى كلمتين: قيادة واستراتيجية. ولا بد من تعريف كل كلمة على حدى قبل الانتقال إلى تعريف المصطلح.

مفهوم القيادة:

تعرف القيادة عموماً على أنها قدرة القائد على التأثير بالآخرين فيما يتعلق بامتلاكهم للقيم والقدرات والمهارات الشخصية التي تساعد في تحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (ملهمباني، 2021)

وتعرف أيضاً بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم راغبين بتحقيق أهداف المجموعة. (العبيري، 2013)

كما تعرف بأنها العملية التي يقوم بها شخص بالتأثير على الأشخاص الآخرين لتحقيق الأهداف وتوجيه المنظمة بشكل يجعلها أكثر تماسكاً، ويقوم القائد بتطبيق سماته القيادية لتنفيذ هذه العملية، مثل القيم والسمات الشخصية والمعتقدات والأخلاق والمعارف والمهارات. (العوفي، 2019)

مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الإستراتيجية strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس strategos بمعنى فن القيادة، وتعرف على أنها دراسة وتحليل وتقييم الاختيارات المتاحة في موقف معين، وكيفية استخدام الموارد والإمكانات المختلفة بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف. (دليو وكلاغ، 2017)

وعرفها عواد بأنها تصور رؤية المنظمة المستقبلية وتحديد مهامها وغاياتها طويلة المدى، وتحديد أبعاد العلاقة ما بين المنظمة والبيئة المساعدة في تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف من أجل صياغة القرارات الإستراتيجية طويلة المدى ومراجعتها وتقويمها. (عواد، 2012)

مفهوم القيادة الإستراتيجية:

تتعدد تعريفات القيادة الإستراتيجية وفيما يلي استعراض لأبرزها:

تُعرف القيادة الإستراتيجية على أنها الأفعال التي تحدد التوجهات طويلة الأمد والرؤية الإستراتيجية، والتي تعمل على إيصال هذه الرؤية إلى الجهات التي تمتلك العلاقة والقوة اللازمة لإدراك الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه نحو الطريق الصحيح. (حسن، 2017)

وعرفها بن شويحة وطواهير على أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة، ومن ثم بناء ثقافة تنظيمية فعّالة للمساعدة على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة. وهي القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال والمحافظة عليه، وذلك عن طريق المحافظة على المرونة في سير الأعمال وتمكين الآخرين للقيام بإحداث تغييرات استراتيجية. (بن شويحة وطواهير، 2019)

وهي العملية التي تتطلب اتخاذ القرارات بناءً على الثقافات والشخصيات والرغبات التي تتطلب وضع الخطط المقبولة والمناسبة من قبل المنظمة. (Guillot, 2005)

كما أنها القدرة على إدارة عمليات المنظمة بفاعلية قوية، والحفاظ على مستوى أداء عالٍ وممتاز بشكل متواصل. (الخفاجي، 2008)

وعرفها ملهمباني على أنها الصياغة الواضحة والشاملة لرؤية الشركة وأهدافها والهيكل التطبيقية لتلك الرؤية بما ينسجم مع الأهداف، وتطوير ثقافة الشركة المبتدئة والاستجابة السريعة ونظام الاتصال ونظام التحسين المستمر والفعال. (ملهمباني، 2021)

وهي القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغييرات المتسارعة التي تنطوي عليها بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة. (السنهوتي، 2022)

واستناداً للتعريفات السابقة يرى الباحث أن القيادة الإستراتيجية هي العمليات الممنهجة التي تقوم بها المنظمات، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية. وتتطلب هذه العمليات تعاون ما بين كافة أعضاء المنظمة وإدارة دقيقة ومنظمة، وتشمل العمليات الممنهجة التخطيط والتحليل والتدريب والتواصل والتنفيذ.

2. أهمية القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة الإستراتيجية هي من أشكال القيادة التي لها القدرة على استخدام خصائص التأثير والتحفيز والتواصل، والتي تقوم بتحديد الاتجاهات طويلة الأمد للمؤسسة مع إنشاء الجوانب التشغيلية اليومية في نفس الوقت وبشكل فعال.

وتنعكس أهمية القيادة الإستراتيجية في أي مؤسسة في كونها تساعد في: (ملهمباني، 2021) (السنهوتي، 2022) (Joyce,) (2004)

- تعتبر العنصر الأساسي في الإدارة الإستراتيجية الفعّالة، ذلك لأن القادة الاستراتيجيون يركزون على الاتجاه الاستراتيجي في منظماتهم وينشئون أجندة التغيير الاستراتيجي ويحافظون على تقدم المؤسسة نحو الرؤية الإستراتيجية.
- بناء استراتيجية مؤسسية تعطي المؤسسة النجاح والتألق والازدهار على المدى الطويل، وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية بشكل متواصل.

- تعطي القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المؤسسة.
- تعزز قيم الانضباط والتعاون والمشاركة وتؤكد على النماذج الأخلاقية في العلاقات المؤسسية الداخلية.
- القيادة الإستراتيجية هي الممثل لأي مؤسسة والمفاوض عنها عند التعامل مع الهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- تقدم الفهم الواعي والمستنير والرصد الدقيق للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية، وذلك لاتخاذ قرارات واعية وحكيمة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وتزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة لتحديات وفرص هذه البيئة.
- تساهم في عملية بناء رؤية ورسالة المؤسسة وتعمل على خلق وعي استراتيجي وعمليات حيوية متجددة لضمان التناسق الاستراتيجي داخل المؤسسة.
- تمكن من تدبير وإدارة جميع الموارد المؤسسية المالية والبشرية والمادية بشكل فعال كجزء أساسي وجوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومنكامل.
- تهيب القيادة الإستراتيجية الاستجابة السريعة لجميع المتغيرات المفاجئة في بيئة العمل التنافسية في ظل العولمة والتقلبات المتلاحقة في بيئة العمل.
- توجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشكل مصدراً للابتكارات وتعمل على كسر الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية وما تملكه من خطط ورؤى استراتيجية.

3. أهداف القيادة الإستراتيجية:

- تسعى المنظمات المختلفة إلى اتباع نمط القيادة الإستراتيجية لتحقيق العديد من الأهداف، ولعل من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ما يلي:
- تبسيط العمليات المعقدة وتعزيز الإنتاجية وتشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة وتنمية بيئة تساعد الموظفين على الإنتاج والابتكار وتدفع بأفكارهم إلى الأمام. (الرشدي وآخرون، 2018)
- تهيئة المنظمة داخلياً للقيام بتعديلات في هيكلها التنظيمي والإجراءات والقواعد والقوى العاملة والأنظمة بالشكل الذي يعزز قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكل كفاءة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث تقوم بوضع الأهداف السنوية والأهداف طويلة الأمد والسياسات، وتخصيص الموارد استناداً لهذه الأولويات، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة. (الرقاد، 2020)
- تصميم هدف المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتحديد أهدافها الرئيسية وقيمتها ومعتقداتها. (أيوب، 2012)
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو أهم معيار في نجاح المؤسسات. (الرشدي وآخرون، 2018)
- العمل على توقع المشاكل المستقبلية ومواجهتها عن طريق خلق حالة من الإنذار المبكر. (أيوب، 2012)
- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات التنسيق والرقابة واتخاذ القرار. (الرقاد، 2020)

- عرض الحاضر مع المستقبل واحتضان الواقع بالشكل الذي يأخذ في اعتباره جميع التغييرات المستقبلية. (ملهمباني، 2021)
- صياغة الأهداف الإستراتيجية وفهمها والعمل على وضع أفضل الوسائل لتحقيقها بأقل قدر من الوقت والمال. (أيوب، 2012)
- إنشاء رؤية مدروسة تساعد على نقل المنظمة من الأهداف إلى مخرجات واقعية، وتمكنها من إحداث تغييرات جذرية في بنيتها التحتية بشكل يسمح لها بالتعامل مع كافة المستجدات والمشاكل بجدية وذكاء غير مسبقين. (Amoli & Aghashahi, 2016)

- تحسين المساهمة في تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع. (ملهمباني، 2021)
- 4. أبعاد القيادة الإستراتيجية وممارساتها:**

تتعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية وممارساتها؛ فقد وضع Hitt & Ireland نموذج لتلك الأبعاد رأوا فيه أن ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة تتضمن ستة عناصر مهمة وهي: تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها، العمل على تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، وضع الضوابط الإستراتيجية، تعزيز الممارسات الأخلاقية. (محمد غانم، 2021)

بينما رأى Duursema أن للقيادة الإستراتيجية أربعة مقاييس أو أبعاد رئيسية تتمثل في: التركيز على العاملين، الكفاءة التشغيلية، تطوير الأعمال، الإبداع التنظيمي. (الغزوي، 2021)

بينما رأى Pisapia أن لممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية نموذج يتضمن تقريباً جميع الممارسات السابقة وهذه الأبعاد هي: البعد الإداري، البعد الأخلاقي، البعد التحويلي، البعد السياسي. (محمد غانم، 2021)

ومن خلال استعراض وجهات النظر المختلفة، فإن أهم أبعاد القيادة الإستراتيجية هي:

أولاً: البعد التحويلي: يقدم هذا البعد رؤية واضحة لمستقبل واعد، مما يمكن العاملين بالتفكير بطرق أبعد من واقعهم الراهن والتفكير بأشكال جديدة حول أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها. ذلك لأن القيادة التحويلية تستمد هويتها من رؤيتهم وقيمهم المشتركة، إضافة إلى الثقة والتحفيز والتشجيع والاحترام المتبادل. (محمد غانم، 2021)

ثانياً: البعد الثقافي: لا يتم تسليط الضوء عادةً على البعد الثقافي للقيادة لأنه يؤخذ على أنه أمر مسلم به. ومع ذلك، مع العملية الاقتصادية وظهور التكامل والاتصال الأكثر إحكاماً، هناك حاجة إلى إعادة النظر في كيفية تحديد القيادة من خلال العوامل الثقافية، وبالتالي الدور الوسيط الذي تلعبه التبادلات الثقافية بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يكون حاسماً في سلوك القادة. فالثقافة التي يعتنقها القائد الاستراتيجي تؤثر تأثيراً كبيراً ومهماً على سلوك وأداء وعلاقات العاملين في المؤسسة. وتظهر قوة الثقافة في المؤسسة من خلال مدى قبول القيم الأساسية للعمل من قبل الجميع. (Azeez, 2021)

ثالثاً: البعد السياسي: تمثل السياسة آلية ضرورية وعنصراً واقعياً في حياة أي قائد استراتيجي لأنها تمكن الأفراد والجماعات من الوصول إلى الاتفاق حول القرارات المختلفة. فطبيعة القيادة الإستراتيجية تتضمن إحداث التغييرات في الآراء المتباينة والمتناقضة، حينما تسود حالة الشك أو عدم اليقين. (محمد غانم، 2021)

رابعاً: البعد الإداري: ينظر البعض إلى القيادة على أنها مرادفة للإدارة، وأنه من الصعب الفصل بينهما، فلا بد من أن يكون القائد الاستراتيجي قادراً على إدارة منظمته على المستوى الاستراتيجي، الأمر الذي يتطلب منه وضع استراتيجيات واتباعها واستغلال الموارد المتاحة والعاملين للوصول إلى أفضل النتائج. فالإدارة تركز على حسن سير العمل في المنظمة لتحقيق الأهداف

المرسومة وإحداث تغييرات وفقاً للنظم المتبعة واستخدام إجراءات تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والمراقبة والتأكد من كفاءة وفعالية الإجراءات التنظيمية. (الزهراني، 2018)

خامساً: البعد الأخلاقي: لا يمكن التقليل من أهمية البعد الأخلاقي في القيادة الإستراتيجية. ذلك لأنه بمثابة بوصلة إرشادية لا توجه سلوك القادة وصنع القرار فحسب، بل تنشئ أيضاً ثقافة تنظيمية إيجابية. وتترجم مبادئ القيادة الأخلاقية إلى مستويات عالية من الثقة في المنظمة؛ فعندما يلاحظ الموظفون السلوك الأخلاقي من قادتهم، يشعرون بمزيد من الأمان والثقة ويميلون إلى أن يكونوا أكثر التزاماً بمهامهم، فاحترام الأفراد يمكن أن يؤدي إلى قدر أكبر من الابتكار. وتميل الشركات التي يقودها قادة أخلاقيون إلى التمتع بصورة عامة إيجابية، وجذب أفضل المواهب، ومن المرجح أن تنجح على المدى الطويل. ولذلك، فإن تبني مبادئ القيادة الأخلاقية يعد أمراً في غاية الأهمية لأي منظمة تسعى إلى النمو والاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المتصلة عالمياً اليوم. (Tutara, et al, 2011)

سادساً: بعد إدارة الوقت: تعد إدارة الوقت مهارة قيادية في جوهرها، فعندما يمارسها القادة بجدية، يمكنها أن تغير ليس فقط أسلوب القيادة ولكن أيضاً ديناميكيات العمل الشاملة للمنظمة. فهي عملية تعلم مستمرة تتطلب الالتزام والانضباط. فالمنظمة التي تحسن إدارة وقتها هي من المنظمات المتطورة. والمنظمات القادرة على توصيل خدماتها إلى المجتمع في الوقت المناسب يصبح لها شأن أكبر في المجتمع وتصبح أكثر أهمية، وهنا تكمن القائد الاستراتيجي في استثمار الوقت واتخاذ القرارات المتعلقة بمصير منظمته في الوقت المناسب مع مراعاة التغيرات والتطورات المستمرة. (محمد غانم، 2021)

سابعاً: بعد المرونة: تعتبر المرونة الإستراتيجية قدرة تنظيمية مهمة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي في بيئات الأعمال غير المؤكدة والمضطربة والمتغيرة باستمرار. وقد بحثت العديد من الدراسات في تأثير المرونة الإستراتيجية على الابتكار والعمليات التشغيلية في سياقات مختلفة ووجدت أن المرونة الإستراتيجية تعزز الابتكار وتحسن العمليات التشغيلية. فالمرونة هي قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئات الداخلية والخارجية، وتتضح أهمية المرونة من قدرة القائد الاستراتيجي على توفير الطرق والآليات التي من شأنها السماح للمنظمة التأقلم مع ظروف التغير المستمرة. (Awais, et al, 2023)

5. مبادئ القيادة الإستراتيجية:

تؤمن القيادة الإستراتيجية في المؤسسات العصرية بعدد من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن هذه المبادئ: (الرشدي وآخرون، 2020)

الرؤية: يجب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي رؤية واضحة ومقنعة حول الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة. ومن الضروري أن تكون هناك رؤية طويلة المدى تكون مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة. فيمكن للقائد الاستراتيجي موازنة موارد المنظمة وأنشطتها نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الرؤية الواضحة.

الابتكار: إن الابتكار هو مفتاح النجاح في بيئة الأعمال. حيث يجب على القائد الاستراتيجي تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة وتشجيع الموظفين على التوصل إلى أفكار وحلول جديدة. ويمكن للابتكار القائد الاستراتيجي من مساعدة المنظمة على البقاء في صدارة المنافسة والتكيف مع الظروف المتغيرة.

التركيز: يجب أن يكون لدى القادة الاستراتيجيين تركيز على أهداف وغايات المنظمة. ويجب أن يكونوا قادرين على تحديد أولويات المهام وتخصيص الموارد بشكل فعال. فمن خلال التركيز الواضح، يمكن للقائد الاستراتيجي ضمان أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح.

المسؤولية: يجب على القادة الاستراتيجيين تحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. ويجب عليهم أن يحملوا أنفسهم وفريقهم المسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمة. من خلال تعزيز المساءلة، يمكن للقائد الاستراتيجي خلق ثقافة التميز والتحسين المستمر داخل المنظمة.

التمكين: هو جانب حاسم من القيادة الإستراتيجية. يجب على القائد الاستراتيجي تمكين أعضاء فريقه من اتخاذ القرارات والحصول على ملكية عملهم. فالقائد الاستراتيجي يمكنه خلق شعور بالملكية والمساءلة من خلال تمكين أعضاء فريقه، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج أفضل في الأداء.

التعلم المستمر: ينبغي للقائد الاستراتيجي أن يكون ملتزماً بالتعلم المستمر. كما يجب أن يكون منفتحاً على كافة ردود الأفعال ويبحث عن فرص للتعلم والنمو. فالتعلم المستمر يساعد القائد الاستراتيجي على البقاء في الطليعة والتكيف مع الظروف المتغيرة. **القدرة على التكيف:** إن القادة الاستراتيجيون مرنين وقابلين للتكيف مع التغيير، كما أنهم منفتحين على الأفكار والتقنيات والأساليب الجديدة التي يمكن أن تساعد المنظمة على المضي قدماً. تعد القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتبني طرق جديدة للقيام بالأشياء أمراً بالغ الأهمية في بيئة الأعمال العصرية سريعة التغيير.

التعاون: إن التعاون جانب حيوي للقيادة الإستراتيجية. فالقائد الاستراتيجي قادر على العمل مع الآخرين وطرح وجهات نظر متنوعة. ومن خلال التعاون يمكن للقائد الاستراتيجي الاستفادة من الخبرة والمعرفة الجماعية للفريق وتحقيق أهداف المنظمة.

التواصل: التواصل الفعال أمر بالغ الأهمية للقيادة الإستراتيجية. يجب أن يكون القائد الاستراتيجي قادراً على إيصال رؤية وأهداف وغايات المنظمة بوضوح. ويجب أن يكون قادر على التواصل مع الفريق وأصحاب المصلحة والعلاء بشكل فعال.

6. أنماط القيادة الإستراتيجية:

إن الاختلاف في ممارسة الأدوار ما بين القيادات الإستراتيجية يُولد العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية، والتي هي: (النعيمي،

(2021) (المياي والكيسي، 2022) (Stoller, 2021) (Smith, et al, 2022)

أ- **النمط السياسي:** وهو النمط الذي يهتم بتحقيق المصالح الدائمة ما بين القادة وأتباعهم، والذين تجمعهم بعض الدوافع المحددة من الطرفين، ويمتلكون الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها من الموارد اللازمة للبقاء في سياق من التنافس والصراع من أجل تحقيق الأهداف بصورة مستقلة أو متبادلة ما بين القادة والأتباع.

فالقيادة السياسية هي القيادة التي تنطلق نحو تحقيق أهداف جوهرية من خلال العمل الجماعي، فممارسات القيادة السياسية عبارة عن ممارسات منهجية للتأكيد على أهمية العمل الجماعي، ذلك لأنها تربط العمليات المبتكرة والسهلة بالمؤسسات الرسمية بخطوط واضحة للمساءلة، وتمكن القائد من السيطرة على موارد كبيرة في بناء ترتيبات الحوكمة. ويوصف القادة السياسيون بأنهم لا يتمتعون بمستوى متناسب من التأثير وصنع القرار داخل مجتمعاتهم، بل يقومون بتشكيل الديناميكيات الاجتماعية بشكل مباشر وغير مباشر، ويكون الشكل المباشر عن طريق تنظيم العمل الجماعي وفرض المكافآت والعقوبات، أما الشكل الغير مباشر فيكون من خلال تجسيد المثل الثقافية والنمذجة الناجحة التي تلائم السلوك.

ب- النمط الريادي: وهو النمط الذي يركز على تنظيم مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك باستخدام سلوك قيادة الأعمال الاستباقي من خلال تحسين المخاطر والابتكار للاستفادة من الفرص وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير ضمن بيئة ديناميكية لصالح المنظمة. إن الهدف من النمط الريادي هو تنمية الأفراد والفرق الريادية التي تستفيد بشكل كامل من إمكاناتها الإبداعية في خلق قيمة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال توظيف الممارسات القيادية التي تنمي قدرة الموظفين على توليد الذات والتأمل الذاتي والتصحيح الذاتي في مكان عملهم.

يعمل القائد الريادي ضمن هيكل تنظيمي رسمي، ولكنه يستخدم الأساليب المتوقعة عادة من رائد الأعمال لتحديد الفرص. وبمجرد تحديد الفرصة، فإنه يعمل على إنشاء عرض قيمة من شأنه تمكين الاختبار السريع لافتراضاته الرئيسية. وبجانب الإدارة الفعالة للمخاطر (بدلاً من تقليل المخاطر التي غالباً ما يتم السعي إليها داخل بيئات الشركات)، يُطل منه العمل مع الوعي السياقي من أجل إنشاء عرض قيمة يقدم قيمة للعميل مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات التنظيمية والإستراتيجية. ويتمتع القائد الريادي بالقدرة على التعلم بسرعة وضمن بيئات تتسم بالغموض والتغيير مع توفير الوضوح والتماسك لمن حوله.

ت- النمط المهني: إن القيادة المهنية هي عملية يقوم من خلالها القائد بتوجيه وإلهام المرؤوسين لمتابعة رؤية أو الوصول إلى هدف يجب ممارسته كل يوم مع دمج التفكير والتدريب المنتظمين. وفي هذا النمط من القيادة، يقوم القائد بتشجيع وتحفيز أعضاء فريقه ودفعهم لاتخاذ قرار إيجابي لتحقيق النجاح المهني.

في نمط القيادة المهنية، يُعد كل شخص من الفريق وكل عناصر من عناصر العملية المهنية قائداً في حد ذاته، ذلك لأن لكل شخص وعنصر هدف يريد أن يحققه في حياته المهنية، فأهدافهم المهنية تعمل على إلهامهم وتحفيزهم، وهي ذو قيمة كبيرة بالنسبة لهم، لأنها تعد العوامل الحاسمة التي تدفعهم لتنفيذ أهدافهم بنجاح إلى النهاية.

ث- النمط البيروقراطي: هو أسلوب إداري يتبع هيكلًا هرميًا. تتبع عملية صنع القرار تسلسلاً قيادياً واضحاً يعتمد على القواعد واللوائح المعمول بها. تعمل القيادة البيروقراطية على تعزيز الأنظمة الفعالة بسبب التوقعات والأدوار والمسؤوليات المحددة بوضوح. ويتم تحديد الإجراءات والهيكل بوضوح، مما يزيل خطر التحيز. ومع ذلك، يمكن أن ينظر إليه على أنه جامد ويتطلب من الموظفين الامتثال للوائح وإجراءات صارمة، والتي يمكن أن تخنق الإبداع والابتكار داخل المنظمة. وتمتاز القيادة البيروقراطية بالخصائص التالية:

الهيكل الهرمي الرسمي: يتم اتخاذ القرارات وإبلاغها من خلال سلسلة من الأوامر.

تقسيم العمل والتخصص: يتم تعيين الأدوار بناءً على كفاءة الموظفين ومهاراتهم، مما يعزز التخصص.

القواعد واللوائح: يتبع الأسلوب القواعد واللوائح المعمول بها.

عدم الشخصية: يركز الأسلوب بشكل أكبر على الأداء التنظيمي وبدرجة أقل على مساهمات الموظفين الفردية.

الحياد: تعامل البيروقراطية الموظفين بشكل عادل وغير متحيز، مما يقلل من التمييز.

صفات القائد الاستراتيجي ومهاراته:

أ- صفات القائد الاستراتيجي:

يتمتع القائد الاستراتيجي ببعض الصفات الأساسية التي تميزه عن غيره من القادة، ومن أهم الصفات التي يمتلكها القائد

الاستراتيجي هي: (اللواتية وآخرون، 2021) (السنهوتي، 2022)

- أ- يتبع القائد الاستراتيجي نمط التفكير الاستراتيجي والمنهج العقلاني، فهو يقوم بالتأثير بالعاملين لتقبل التغيير المنظمي.
- ب- للقائد الاستراتيجي قدرة على المشاركة والعمل مع الآخرين من أجل إجراء تغييرات من شأنها تأمين مستقبل أفضل للمؤسسة.
- ت- إن القائد الاستراتيجي ذو رؤية، ويمتلك تأثيراً زمنياً ممتداً، فهو يهتم بالأهداف بعيدة المدى في الوقت نفسه الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف قصيرة المدى.
- ث- إن القائد الاستراتيجي مرن، قادر على التكيف مع كافة التغييرات، كما أنه قادر على تحديد أوجه القصور والفرص الغير مستغلة، وقادر على صياغة رؤية مستقبلية مثالية لمنظمتهم، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف.
- ج- يؤمن القائد الاستراتيجي بمبدأ التفويض، كما يمتلك إحساس بإدارة المستقبل، وذلك عن طريق النظر في الخيارات التي تقدم مكاسب قصيرة الأجل وتعمل على حماية موارد المنظمة بمرور الوقت.
- ح- إن القائد الاستراتيجي بارع في إدارة الوقت وتقسيم المهام والإشراف على تنفيذها وتسليمها في الوقت المناسب لها.
- خ- يعزز القائد الاستراتيجي من مبادئ التعليم المنظمي، فالمؤسسات الناجحة مستقبلياً هي المؤسسات القادرة على اكتشاف طرق لاستثمار طاقات موظفيها والتزامهم وقدراتهم على التعلم المستمر.
- ب- مهارات القائد الاستراتيجي:**

إن القيادة الإستراتيجية أمر مكتسب، ولكنها لا تأتي بشكل طبيعي. لذلك، فإن القائد الاستراتيجي يتعلم ويتدرب باستمرار حتى يستطيع اكتساب المهارات التالية، والتي تعد مهمة لأي قائد استراتيجي، وهذه المهارات هي: (Schoemaker, et al, 2013) (السنهوتي، 2022) (الرقاد، 2020)

التواصل القوي: إن التواصل القوي هو من السمات العليا للقائد الاستراتيجي. فهو يساعد على نقل الرؤية التي يمتلكها القائد لباقي الفريق والعمل على تنفيذها. فالقائد الاستراتيجي يعمل على تطوير القدرة على وصف ما يريد القيام به بوضوح وربطه بالفريق، وبالتالي توحيد جهود الجميع. ويمتد التواصل أيضاً إلى ممارسة "المهارات الأكثر ليونة"، مثل اتباع سياسة الباب المفتوح أو عقد اجتماعات فردية منتظمة مع أعضاء الفريق.

مهارات الاستماع الجيدة: في حين أن توصيل التوقعات والرؤية بشكل فعال من أحد أهم خصائص القيادة الإستراتيجية، من المهم أيضاً الاستماع إلى ما يقوله الفريق. فالتحدث والاستماع هما وجهان لعملة واحدة، وأفضل القادة الاستراتيجيين يجيدون القيام بكليهما بشكل جيد. والقائد الذي يمارس فن الاستماع يكتسب المعرفة اللازمة لحل المشكلات، وتحسين المنتجات أو الخدمات، وبناء ثقافة مؤسسة قوية.

الشغف والالتزام: إن حماس القائد لأداء المهام أو المشاريع يثير حماس الآخرين، ذلك لأنهم يستطيعون رؤية التفاني والشغف والشعور به، وبالتالي العمل به. ولكن يجب أيضاً إضافة الالتزام إلى مزيج صفات القيادة الإستراتيجية، لأن الشغف لا ينجز المهام دائماً، فالالتزام هو القدرة على الاستمرار في التركيز على ما يحقق الأهداف وبالتالي يضمن النجاح للمؤسسة.

الإيجابية: تتخذ الإيجابية أشكالاً عديدة في مكان العمل. وتتصف بأنها تزيد من حماس الفريق ودفعه للعمل. والقائد الاستراتيجي الذي يمارس الإيجابية في مكان العمل يساعد على خلق بيئة إيجابية وداعمة للفريق في المنظمة خلال العمل.

الابتكار: يطلب من القائد الاستراتيجي أن يكون قائداً قويا للتطبيق العملي والواقعي، ولكن بنفس القدر من الأهمية يتطلب الأمر وجود عين للابتكار ورؤية لتنفيذه.

القدرة على التعلم: القادة الاستراتيجيون هم النقطة المحورية للتعلم التنظيمي. فهم يعززون ثقافة الاستفسار ويبحثون عن الدروس في النتائج الناجحة وغير الناجحة. كما يدرسون حالات الفشل بطريقة مفتوحة وبناءة للعثور على الدروس الخفية.

الدبلوماسية: الدبلوماسية هي مهارة مكتسبة تساعد القادة على إدارة الصراع بفعالية باستخدام التفاوض والحساسية. فهي تتطلب نهجا استراتيجيا وغير متحيز لحل المشاكل.

الصدق: في العديد من النواحي، تبدأ القيادة الإستراتيجية بالصدق. فالقائد الاستراتيجي صريح بشأن نجاحاته وإخفاقاته وتفكيره في اختيار استراتيجيات وأهداف معينة. فالقائد الاستراتيجي الصادق يعمل على بناء ثقة بينه وبين أعضاء الفريق.

التعاون: إن اتباع نهج تعاوني في القيادة أمراً قوياً لأنه يخلق الشفافية في المؤسسة بشكل طبيعي.

الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية:

تختلف القيادة الإستراتيجية عن القيادة بشكل عام، ويوجد بعض النقاط الدقيقة التي تميز القيادة الإستراتيجية عن أي نوع من أنواع القيادة الأخرى. (ملهمباني، 2021)

إن القيادة الإستراتيجية واسعة المدى؛ يعني ذلك أن القيادة الإستراتيجية تقوم بالتأثير على أراضيها والمناطق المحيطة بها، أي أن تأثيرها يمتد ليشمل البيئات الداخلية والخارجية المحيطة، كما أنها تتأثر بدورها بالقضايا والاتجاهات الحاصلة بها، والنطاق التقليدي للقيادة لا يصل غالباً إلى هذه الدرجة من التأثير والتأثر.

يستمر تأثير القيادة الإستراتيجية لفترات زمنية طويلة؛ فالقادة الاستراتيجيون يضعون أهداف بعيدة المدى انسجاماً مع تحقيق أهداف حالية أو قصيرة المدى، ويولون نفس القدر من الاهتمام للأهداف القريبة والبعيدة المدى، في حين أن القادة التقليديون يتعاملون مع الأهداف طويلة المدى على أن تأثيرها لا يستحق تحقيقه.

تدعم القيادة الإستراتيجية إدارة التغيير؛ فالقيادة الإستراتيجية غالباً ما تترافق مع تغيير مؤسسي ذا شأن، وذلك بسبب قيام القيادة الإستراتيجية بإحداث تغييرات في المنظمة تؤدي إلى تغيير في الهياكل المؤسسية.

وقد وضع كل من باديس (باديس، 2014) ويونس (يونس، 2002) معايير للتمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية.

معايير التمييز	القيادة الإستراتيجية	القيادة التقليدية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة العامة والفعالية التنظيمية على أساس العلاقة ما بين الأهداف والفرص والموارد المتاحة لتحقيق الانسجام والموائمة بين المؤسسة والبيئة	تسعى إلى تحقيق الكفاءة العامة في المؤسسة من خلال الموائمة بين الفرص والموارد المتاحة
التخطيط	تعتمد التفكير التحليلي المنطقي والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأحداث والمتغيرات الحالية والمستقبلية	تعتمد الخطط التشغيلية لمواجهة الأحداث والمتغيرات الحالية وفق ما تمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارة تقليدية

تركز على الموائمة الداخلية بين الأفعال والموارد بهدف تنسيق ما يجب فعله	تركز على الموائمة الداخلية والخارجية بين المؤسسة وخارجها وتسعى إلى التكيف مع جميع المتغيرات	التركيز
تتبع النهج المخطط وتحلل ما يجب القيام به في ضوء ضوابط محددة ومقاسة سابقاً بعيداً عن المخاطر وعدم اليقين في القرارات	تعتمد على الحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة، ولا سيما في الأزمات، بناء على المعرفة والخبرات السابقة	القرارات
تتبنى ثقافة منغلقة أمام أي أفكار جديدة	تحترم الأفكار الجديدة التي من شأنها الإسهام في تطوير المؤسسة وتتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة أمام هذه الأفكار	الثقافة المؤسسية
تميل إلى اتباع تعليمات وإجراءات العمل بالتزام	ييدي مرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل	المرونة
تميل إلى التغييرات الجزئية والتحسينات البسيطة المستمرة	تميل إلى التغيير الجذري الكامل ويأتي بابتكارات جديدة	التغيير
تعمل على تقليد الآخرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية	تخلق ميزة تنافسية من خلال الإبداع والابتكار والتطور المستمر	المنافسة

جدول رقم (1) الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

المصدر من إعداد الباحث نفسه

بناءً على ما تم عرضه في الجدول السابق من فروق بين القيادة التقليدية والإستراتيجية، نجد أنه يوجد فروق جوهرية أيضاً بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي: (بن شويحة وطواهير، 2019) (باديس، 2014)

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يوجه الأفراد لأداء المهام اليومية الروتينية	يوجه مستقبل المؤسسة
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
بيروقراطي روتيني	نظرته أكبر من البيروقراطية والروتينية
يخطط النشاط اليومي للأفراد	يخطط للمستقبل
مدير	مبدع
يعمل على تحقيق الخطط والأهداف قصيرة المدى	يعمل على الأهداف بعيدة المدى انسجاماً مع تحقيق الأهداف قصيرة المدى

يخشى التغيير	يسعى للتغيير
يعول على السيطرة	يعول على الثقة
يطور الخطط والجدول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة

جدول رقم (2) الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

المصدر من إعداد الباحث نفسه

المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية الناجحة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي

مدخل إلى الأداء المؤسسي:

1. مفهوم الأداء المؤسسي:

إن مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فلكل منظمة أو مؤسسة أداء مختلف تبعاً لاختلاف العوامل المحيطة، الداخلية والخارجية، والتي تمثل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

ولقد تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء عموماً؛ فتم تعريف الأداء على أنه الطريقة التي يقوم من خلال الموظفون بأعمالهم، ويطورون عملية اتخاذ القرار والاتصال لتحسين الأداء المؤسسي. (صويص والقبيج، 2021)

ويُعرف الأداء على أنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام الموارد الموجودة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة تعني تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة. (توبوك، 2016)

والأداء هو كمية النجاح الذي تستطيع تحقيقه المنظمة في وصولها لأهدافها، بمعنى آخر، الأداء هو انعكاس لقدرات المنظمة، وقابليتها في الوصول إلى أهدافها. (أبو ماضي، 2018)

والأداء المؤسسي هو الأداء الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز منشأة ما عن غيرها، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. (توبوك، 2016)

ويمكن النظر إلى مفهوم الأداء المؤسسي على أنه يجسد مكونات ذات بعدين: الفاعلية، والتي تهتم بالتطابق بين المخرجات والأهداف أو غيرها من المعايير؛ والكفاءة، التي تربط المخرجات بالمدخلات. فلا يمكن إهمال أي من الفاعلية أو الكفاءة في محاولات تقييم الأداء المؤسسي، ودراسة علاقته بالمفاهيم الاقتصادية للكفاءة والإنتاجية. (Jaleha & Machuki, 2018)

وعرفه صويص والقبيج على أنه يرتبط بالمؤثرات الداخلية والخارجية في المنظمة التي تنعكس على أداء المنظمة ككل، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تعمل المنظمة على حله. (صويص والقبيج، 2021)

والأداء المؤسسي هو أداء أنواع مختلفة من المنظمات التي تقوم بصياغة أو تنفيذ أو تنظيم أنشطة بهدف تحقيق غايات وأهداف محددة. ولتحقيق أداء مؤسسي جيد، يجب على المنظمات أن تستجيب لمطالب المستهلكين وتوقعاتهم وأن تكون قادرة على تصميم وتنفيذ سياسات تعكس هذه المطالب والتوقعات بشكل فعال. (Lindsay, 1982)

واستناداً إلى التعريفات السابقة، يستخلص الباحث أن الأداء المؤسسي هو العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من تخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة في البيئات الداخلية والخارجية للوصول إلى أهداف المؤسسة.

2. مفهوم جودة الأداء المؤسسي:

إن الجودة مفهوم واسع يمتد في جميع المجالات، حيث أن الجودة مطلوبة في المجالات الخدمية والتجارية والتعليمية والصحية وغيرها من المجالات. ويمكن تعريف الجودة بصورة عامة من خلال خمسة مداخل وهي الامتياز والخاصية المميزة والمستفيد أو المستخدم والمطابقة للمواصفات والقيمة. (الرشيدي، 2022)

والجودة في المجالات التجارية هي قدرة المنظمة على تحقيق رغبات المستفيد أو المستهلك بالصورة التي تتوافق مع تطلعاته نحو المنتج أو الخدمة المقدمة. (تبوك، 2016)

وتُعرف جودة الأداء المؤسسي على أنها نظام إداري مركّز على مجموعة من القيم، ويعتمد هذا النظام على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين بهدف استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم التعليمية والمهنية والفكرية المختلفة على نحو إبداعي وذلك لتحسين أداء المنظمة بشكل مستمر وفعال. (الرشيدي، 2022)

ويرى الباحث أن جودة الأداء المؤسسي هي التزام المنظمة بالوفاء بمتطلبات احتياج المستفيدين وتلبية رغباتهم بشكل يتفق مع توقعاتهم ويعمل على إضافة الرضا والسعادة لهم، وذلك بناءً على مقاييس موضوعية سابقاً للمنتج أو السلعة بحيث يتم إيجاد الصفات التي تميزها.

3. أهمية وأهداف الأداء المؤسسي:

إن جودة الأداء المؤسسي من الأسلحة الهامة اليوم لأي منظمة لتحقيق ميزة تنافسية قوية، حيث لا يمكن لأي منظمة معاصرة اليوم مواجهة التحديات المفروضة من قبل تيار العولمة دون التسلح به، فأصبح يتحتم على أي منظمة أن تهتم بموضوع جودة الأداء بل وتضعه في سلم أولوياتها لتتمكن من الوقوف في وجه المنافسة العالمية التي تتزايد يوماً بعد يوم بفعل حرية التجارة العالمية وزيادة قوة الشركات متعددة الجنسيات.

وترى جمال أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في إرضاء العميل وإشباع حاجاته وتطوير العمليات والمنتجات وكافة فعاليات المنظمة بشكل مستمر لتحقيق مستوى أداء عالي. وتظهر جودة الأداء المؤسسي أيضاً من خلال علاقات المنظمة الداخلية والخارجية وميزتها التنافسية. (جمال، 2018)

وتتبع أهمية الأداء المؤسسي من الأسباب التالية: (الرشيدي، 2022) (صويص والقبيج، 2021)

- ❖ قياس فاعلية المؤسسة من حيث أدائها وإنجازاتها وطريقتها في حل المشاكل والاستجابة لها، مما يؤدي إلى مساعدة المدراء في تحسين كفاءة العمليات وفعاليتها ضمن المنظمة.
- ❖ خلق الدعم لبرامج المنظمة وأنشطتها، ومراجعة جميع أهداف المؤسسة المالية وغير المالية.
- ❖ ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل؛ حيث يتم التعرف على الطاقات الناجحة وتميئتها، وكذلك يتم إبراز الطاقات غير الناجحة ومحاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها أو الاستغناء عنها، لأن تقييم الأداء هو الأساس الموضوعي الذي يتم بناءً عليه وضع نظام الحوافز والمكافآت.

- ❖ إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، فإن النظر في نتائج تقييم الأداء قد يؤدي إلى اكتشاف أخطاء قد تكون هي المسببة لضعف الأداء في المنظمة.
- ❖ تحقيق الاقتناع الوظيفي؛ بسبب تعرف المدير على طريقة أداء العمل الذي ستولى مهامه مقدماً، والمساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية.
- ❖ تطوير الكفاءة المهنية والمهارات في مكان العمل.

ويترتب على تقييم جودة الأداء المؤسسي عدة أهداف منها: (تبوك، 2016) (صالح، 2017) (دياب، 2021)

أهداف إدارية

- ❖ قرارات الترقية والإعفاء والتسريح والنقل وتخفيض المرتبة.
- ❖ قرارات متعلقة بتجديد العقود مع الموظفين أو إنهاؤها.
- ❖ قرارات إقامة دورات تدريبية للموظفين وإحاقهم بها.
- ❖ قرارات الاستمرار في إجراءات الاستقطاب والاختيار أو إعادة النظر فيها.
- ❖ قرارات تفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت.

أهداف التوجيه والإرشاد

- ❖ إبراز جوانب القوة والضعف عند الموظفين.
- ❖ الوقوف عند مسببات انخفاض الأداء ومعالجتها.
- ❖ إرشاد الموظفين إلى برامج إعادة التأهيل والدورات التدريبية.
- ❖ استخدام أساليب لتحسين رضا الموظفين ودافعيتهم للعمل من خلال مراجعة بيانات الأداء.

أهداف البحث العلمي

- ❖ تقويم البرامج التدريبية.
- ❖ تحسين أنظمة استقطاب الموظفين واختيارهم.
- ❖ تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل الرواتب والأجور والخدمات ومدى التقدم الوظيفي.

4. مراحل فاعلية الأداء المؤسسي:

تختلف مراحل تقويم الأداء من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل مثل نوع المؤسسة والإستراتيجية التي تتبعها، إلا أنه وبصورة عامة يوجد بعض الخطوات العامة لمراحل تقويم الأداء المؤسسي، والتي وضعها د. علاقي، وهذه المراحل هي: (تبوك، 2016) (علاقي، 2015)

أولاً: تحديد متطلبات التقويم وأهدافه:

يوجد العديد من الطرق للتقويم، ومن غير المجدي أحياناً استخدام الطريقة أو الأسلوب نفسه في كل المنظمات. من المهم اختيار الطريقة المناسبة للتقويم في المنظمة، ذلك لأنها ستصبح الأساس الذي سثنى عليه العلاقة بين الموظف ومروسته.

ويقوم المسؤولون في هذه الخطوة بتحديد الإنجازات والمهارات والنتائج المراد تقويمها وقياسها، ويمكن استخلاص هذه المعلومات من نماذج مخصصة تضعها المنظمة لقياس متطلبات معينة في الموظف مثل نموذج "وصف الموظف"، وتدرج هذه المتطلبات ضمن تصنيفات عديدة مثل: تعاون الموظف، درجة الابتكار، أنواع الأعمال المنجزة. ويمكن أحياناً تصميم النموذج وفقاً لكل مجموعة من الوظائف أو مجموعة الموظفين الذين يقومون بنفس الوظيفة أو بوظائف متشابهة.

ثانياً: تدريب المشرفين:

لا بد من تدريب المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطرق دقيقة وعادلة ومدروسة، ولا بد من تدريبهم على كيفية مناقشته مع رؤوسهم، ذلك لأن أي خطأ ممكن أن يحصل في عملية التقويم ينعكس سلباً على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى أعمالهم وإنتاجياتهم، وخطوات المنظمة المعتمدة لمنح الترقيات والحوافز والمكافآت التشجيعية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلاً:

ثالثاً: مناقشة طرق التقويم مع الموظفين:

يجب أن يناقش المشرف مع رؤوسه أهداف التقويم والاستراتيجيات المستخدمة فيه وفائدته وانعكاساته على مستقبل الموظف والنقاط أو المجالات التي سيركز عليها. وكل ذلك قبل البدء الفعلي بتنفيذه.

رابعاً: تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

يهدف التقويم إلى قياس درجة التزام الموظف بمتطلبات العمل. وهذه المتطلبات يجب أن تتحدد على شكل معايير حتى يتم قياسها، وتكون إما معايير كمية أو نوعية أو زمنية. فوضع هذه المعايير يعني أن عملية تقويم الأداء حيادية وعادلة، ولا يوجد لمشاعر الرئيس أو عواطفه أي تدخل في عملية التقويم.

خامساً: مناقشة نتائج التقويم مع الموظف:

يجب على الموظف أن يعرف نتائج التقويم؛ إلا أن بعض الرؤساء يترددون في مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، وهذا الأمر غير صحيح. إذ يجب على الموظف أن يعرف نقاط القوة والضعف في أدائه، فيبدأ رئيسه بشرح نقاط القوة، ومن ثم ينتقل إلى نقاط الضعف مع إعطائه الحلول أو البدائل لمعالجة نقاط الضعف، ويجب أيضاً السماح للموظف أن يناقش بحرية في نتائج التقويم مع طرح جميع أسئلته وسماع وجهة نظره.

سادساً: تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً:

بعد مناقشة نتائج التقويم مع الموظفين، يجب على الرئيس أن يعطي الموظفين الذين ظهرت لهم جوانب سلبية أو نقاط ضعف في أدائهم جوانب محتملة للتطوير المستقبلي، وذلك لرفع كفاءة الأداء، وقد تتحد جوانب التطوير إما في الجوانب الفنية، أو سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء والرؤساء، أو في الاتصالات، أو اتخاذ القرارات، أو أكثر من جانب معاً.

5. خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

يوجد بعض الخطوات أو الإجراءات التي تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي، ومن هذه الخطوات: (Emmons, 2013) (عقوني، 2024)

تمكين الموظفين: من أكثر الطرق فعالية لتحسين الأداء المؤسسي هي ضمان تدريب الموظفين وتمكينهم بشكل صحيح. فتدريب الموظفين وتمكينهم يساعدهم على فهم أدوارهم بشكل أفضل ويجعلهم أكثر إنتاجية ومساهمة في النجاح الشامل للمنظمة.

تطوير ثقافة التعلم: يجب أن تسعى المنظمات جاهدة لخلق بيئة تشجع الموظفين على التعلم المستمر لمهارات جديدة وتعزز مهاراتهم الحالية. ويساعد ذلك في بناء الأساس اللازم للنمو والتحسين مع توفير الفرصة للموظفين للتطور مهنيًا. يمكن لبرامج التوجيه وورش العمل والندوات أن تعمل جميعها على تعزيز تبادل المعرفة داخل المنظمة.

زراعة القيادة القوية: إن امتلاك المديرين والقادة داخل المنظمة مهارات قيادية يضمن أن المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح. وينعكس ذلك على وجود رؤية واضحة حول الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة وكيف تهدف إلى الوصول إليه، بالإضافة إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم.

تعزيز التعاون: إن تشجيع الموظفين على التعاون في المشاريع يمكن أن يساعد في توليد أفكار مبتكرة وتحسين الكفاءة وزيادة الروح المعنوية وتعزيز الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تزويد الموظفين بأدوات التعاون يمكن أن يساعد في تسهيل التواصل بين أعضاء الفريق.

الاستفادة من البيانات بشكل فعال: يعد جمع البيانات والاستفادة منها أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء المؤسسي؛ فمن خلال جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل تعليقات العملاء والمقاييس الداخلية، يمكن للمنظمات الحصول على رؤى قيمة حول عملياتها واتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية التحسين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحليلات التنبؤية أن تساعد المؤسسات على تحديد الاتجاهات وتوقع الاحتياجات المستقبلية من أجل الاستعداد لها بشكل أفضل.

علاقة القيادة الإستراتيجية الناجحة بجودة الأداء المؤسسي:

تتفق أغلب الأبحاث في مجال القيادة الإستراتيجية على أن مهام القيادة الإستراتيجية يجب أن تتضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان أن يتم استخدام الموارد وجميع الإمكانيات بشكل جيد ومتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، ولأداء هذه المهام الإستراتيجية؛ يجب أن تتم ممارسة الأداء المؤسسي مع ضمان وضوح الاتجاهات الإستراتيجية للقيادات والتأكيد على حرصها على استكشاف الكفاءات والقدرات البشرية وتدريبها واستثمارها في بيئة ثقافية تنظيمية داعمة لممارسة الصلاحيات في المؤسسي. كما تتفق أغلب الأبحاث في مجال الأداء المؤسسي أن القيادة الإستراتيجية يجب أن تقوم ببذل جهود منظمة، وأن تسير على ضوابط ومعايير في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لتحقيق إدراك إيجابي ومعرفة كافية للمستفيدين من أنشطة المنظمة وخدماتها، وأن تعمل على توفير أنظمة وقواعد عمل ميسرة للحصول على تلك الخدمات بشكل يساعد في تحقيق التشغيل الاقتصادي لما تمتلكه من إمكانيات وموارد. (الأكلبي، 2018)

إن مفهوم القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي هما مفهومان مترابطان ارتباطاً وثيقاً في بناء أي منظمة، وكل منهما يلزم الآخر لإحداث التطورات المنشودة في المنظمات. ويمكن إرجاع أهمية ترابطهما إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً مهماً في صياغة الاستراتيجيات الهامة في المنظمة والتي من شأنها تشجيع التميز في الأداء وضمان جودة الخدمات وتوفير المساحات للابتكار لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها في العمل. (صويص والقيج، 2021)

وقد أثبتت نتائج دراسة أجرتها عياد أنه يوجد علاقة تربط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، فكلما ازداد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة، ازداد الأداء المؤسسي بمقدار (0.653) وحدة، أي أن التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا للمنظمات يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي؛ فبينما يركز التوجه الاستباقي على الريادة في السوق واكتشاف واستغلال الفرص الجديدة والمخاطر المحتملة التي تحتويها والبدء في دخول أسواق جديدة وتوسيع نطاق منتجاتها الحالية وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة، يركز التوجه الدفاعي على السوق وإشباع احتياجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية في الأسواق الخارجية.

وتحديد نوع قطاع السوق الذي تخدمه، والالتزام بجودة وسعر المنتج الحالي، والتأكيد على فعالية عملياتها الداخلية. وقد تتمكن المنظمات الدولية التي تتبنى أياً من هذين النهجين من تحقيق تحسن في مستوى أدائها في بيئة الأعمال الدولية. (عباد، 2015) واعتقد باحثون بأن كبار المديرين لديهم ما يكفي من السلطة التقديرية والخيارات الإستراتيجية للتأثير على الأداء. وبالتالي فإن دور الرؤساء التنفيذيين في التأثير على أداء مؤسساتهم من خلال سلوكياتهم وخياراتهم الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية. ولكن اعتقد باحثون آخرون أن القيود يمكن أن تحد من قدرة القيادة الإستراتيجية على اكتساب السيطرة الكاملة في التأثير على أداء المنظمة. ويمكن إرجاع الاختلاف في آراء الباحثين بسبب استبعاد المتغيرات التنظيمية والبيئية الهامة التي يمكن أن تؤدي إلى تخفيف العلاقة أو توسطها؛ فتأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء غير مباشر لأنه يمكن أن يتم التحكم فيه والتوسط فيه من خلال البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي على التوالي. (Jaleha & Machuki, 2018)

ويرى الباحث أن ممارسات القيادة الإستراتيجية عالية الأداء ستساعد المنظمات على تحسين أدائها في البيئات الداخلية والخارجية. فالمبادئ والأسس التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية وتؤمن بها تسهم في تحقيق أهداف جودة الأداء المؤسسي وبالعكس؛ أي أنه إذا تم اتباع الطرق المؤدية إلى تحقيق جودة المؤسسي في المنظمة فسيتم الوصول إلى مهارات وخصائص قيادية إستراتيجية فعالة.

المبحث الثالث: القيادة الإستراتيجية الناجحة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية:

المقدمة:

اهتم كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بموضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة، لأنها من العوامل الحاسمة والأساسية في تحديد نجاح وتفوق المنظمات في الوقت الحالي الذي يتميز ببيئة أعمال ذات تغيرات سريعة، وبسبب استمرار حدة المنافسات بين المنظمات والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمات وطريقتها في تحقيق أهدافها.

يقوم المبحث الحالي بالتعريف بالثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها للمنظمات وأبرز خصائصها وأنواعها وطرق تصنيفها وبعض الإجراءات التي تساهم في الحفاظ على الثقافة التنظيمية، كما يقوم بالإضاءة على العلاقة الهامة التي تربط القيادة الإستراتيجية وممارستها ببناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها.

مدخل إلى الثقافة التنظيمية:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي في بداية الثمانينات من القرن الماضي، فانبتق هذا المفهوم في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائداً في مجال المنظمات. واختلفت وتعددت تعاريفه باختلاف آراء الباحثين والمفكرين والمفسرين لهذا المفهوم، وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات:

هي القيم والمعتقدات التي يتم الالتزام بها من قبل جميع أعضاء المنظمة، فتكون بمثابة المعايير المحددة لما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوكيات، وما هو صحيح أو خاطئ. وتختلف هذه القيم والمعتقدات من منظمة إلى أخرى، لأن هذه القيم لا تخضع لأي ثوابت أو تُحدد بها، ولذلك فإن الثقافة التنظيمية لمنظمة ما هي بمثابة ميزة لها. كما أن الثقافة التنظيمية مكملة للرسميات المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليست بديلاً عنها. (إسماعيل وسلطنة، 2008)

وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو تحقيق غايات المنظمة وأهدافها، وتكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها وتعليمها للأفراد الجدد في المنظمة. (السكرانة، 2011)

وهي مجموعة المعايير والقيم والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وتوجهه، وتشكل سلوكيات الأفراد وطريقة تعاملهم مع بعضهم داخل المنظمة ومع الآخرين خارج المنظمة. (أبو قحف، 2002)

والثقافة التنظيمية هي الإطار المعرفي المكون للاتجاهات والقيم والمعايير التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والأنظمة والقواعد التي تحدد وتؤثر على سلوك الموظف داخل المنظمة، والتي تعكس كيفية تجربة الموظفين والعملاء والبائعين وأصحاب المصلحة للمنظمة.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي الطريقة التي يحدد بها الأشخاص ما إذا كانوا سيتعاملون مع منظمة ما أم لا؛ إذ يجب أن تتوافق الصورة العامة للمنظمة وقيمها ومعتقداتها وأنظمتها مع احتياجات المستفيد المحتمل، ويعد هذا التوافق المستمر مهمًا لنجاح أي منظمة. ومع ذلك، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تشمل أموراً أكبر وأكثر من ذلك. فتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في: (الشهري، 2013) (عبد المالك، 2017)

- تحسين جهود التوظيف وكسب اهتمام أفضل المرشحين من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية قوية للمنظمة.
- تميل المنظمات التي تتمتع بثقافات تنظيمية قوية إلى الحصول على تجارب تأهيل أكثر سلاسة؛ وذلك بسبب وجود أنظمة قابلة للتكرار لضمان حصول الموظفين الجدد على الموارد التي يحتاجونها للتكيف والتكامل مع ثقافة المنظمة خلال الفترة الانتقالية. وغالبًا ما تُترجم إجراءات الإعداد الأفضل إلى زيادة ولاء الموظفين وطول العمر بشكل عام. ومن خلال هذه العملية، تساعد ثقافة التواصل للموظفين الجدد على فهم القيم الأساسية والعمليات اليومية.
- تساعد الثقافة التنظيمية القوية في تقليل معدل دوران الموظفين من خلال خلق شعور بالشمولية والمجتمع مع احترام التنوع داخل مجال العمل.
- تزداد مشاركة الموظفين واندماجهم في بيئة العمل بشكل كبير، إذ يوجد إمكانية هائلة للمشاركة الإيجابية من خلال تبني ثقافة تنظيمية قوية.
- زيادة إنتاجية الموظفين وبالتالي زيادة مخرجات العمل الإجمالية.
- تساعد الثقافة التنظيمية التي تعزز التنمية الفردية والمجتمعية الشمولية على تحفيز أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

إن بناء الثقافة التنظيمية وتكوينها يتم عن طريق مراحل الإدارة العليا، إذ أنها عملية تتألف من عدة خطوات، وتبدأ أولاً باتفاق الإدارة العليا في المنظمة على وضع المعايير والقيم والسلوكيات التي تتماشى مع أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها التي تسعى لتحقيقها، وجعل هذه السلوكيات والقيم الأساس الذي يتم عن طريقه تشغيل المنظمة وإدارتها، ومن ثم تعليم هذه القيم للأفراد الجدد داخل المنظمة لكي تصبح جزء لا يتجزأ من كيان المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي نتاج للعمل الجماعي الناتج عن أفعال وتصرفات إنسانية، إذ يتم تشكيل منظومة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل وأفراد ونظم لإنتاج

أعراف وتقاليد سلوكية تعمل على رسم الصورة العامة للمنظمة، وتحدد الطريقة التي يتم بها إدارة الأعمال والعمليات والمهام والأدوار (الخفاجي، 2009)، ومن الخصائص العامة للثقافة التنظيمية ما يلي: (عبد الحميد، 2022)

إن الثقافة التنظيمية نظام متشابك: لأنها تتكون من مجموعة من الجوانب الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، وهذه الجوانب هي:

- الجانب السلوكي: أي العادات والتقاليد التي يقوم عليها المجتمع.
- الجانب المعنوي: أي المعتقدات والأفكار والقيم والأخلاق والصفات التي يحملها الفرد.
- الجانب المادي: أي الأشياء الملموسة كالأدوات والمباني والأطعمة والمعدات.

إن الثقافة التنظيمية نظام شامل: لأنها تعمل على خلق انسجام تام وشامل ما بين جميع أطرافها، فإذا طرأ أي تغيير على أي طرف من أطرافها فإنه ينعكس على باقي الأطراف.

إن الثقافة التنظيمية نظام تجميحي متواصل: يتم توريثها للأفراد الجدد بالتعليم والمحاكاة والتقليد، وبعدها تبدأ الأفراد الجدد بزيادة هذه الثقافة عن طريق ما تقوم بإضافته من عناصر وخصائص وقيم وانتظام وطرق لتفاعلها مع بعضها.

إن الثقافة التنظيمية نظام متقلب ومتقدم: لأنها تخضع إلى عملية التغيير المستمر الذي تفرضه التطورات المتلاحقة، فتفقد ملامحها القديمة وتطرأ عليها ملامح جديدة.

4. أنواع الثقافة التنظيمية:

تعددت آراء الباحثين والمفسرين حول أنواع الثقافة التنظيمية، إذ تم وضع عدة نماذج لأنواع الثقافة التنظيمية بناءً على عدة عوامل (إنسانية واجتماعية واقتصادية). فوفقاً لكامبيرون وكوين، تحدد الثقافة القيم الأساسية والافتراضات والتفسيرات والمناهج التي تميز المنظمة، ويعد إطار القيم المتنافسة مفيداً للغاية في المساعدة على تنظيم وتفسير مجموعة واسعة من الظواهر التنظيمية. وتتنبأ من هذا الإطار أنواع الثقافة الأربعة السائدة - الثقافة الهرمية، وثقافة السوق، وثقافة العشيرة، وثقافة التعصب. (Cameron, Quinn, 1999) وفيما يلي شرح لكل نوع من الأنواع الأربعة: (Bamidele, 2022) (Übius, Alas, 2009)

أولاً: الثقافة الهرمية:

التركيز الأساسي: الهيكل والاستقرار.

تلتزم الشركات ذات الثقافات الهرمية بالهيكل المؤسسي التقليدي؛ إذ تركز هذه الشركات على التنظيم الداخلي عن طريق تسلسل قيادي واضح ومستويات إدارية متعددة تفصل بين الموظفين والقيادة. بالإضافة إلى الهيكل الصارم، فغالباً ما يكون هناك قواعد لباس يجب على الموظفين اتباعها. وتمتلك الثقافات الهرمية طريقة محددة للقيام بالأشياء، مما يجعلها مستقرة وتتجنب المخاطرة. من مزايا الثقافة الهرمية أن لها اتجاه واضح، حيث أنه يوجد عمليات محددة جيداً تلبي الأهداف الرئيسية للشركة. ومن مساوئ الثقافة الهرمية أنها ثقافة جامدة لا مجال فيها للإبداع، مما يجعل هذه الشركات بطيئة نسبياً في التكيف مع السوق المتغيرة. فالشركة لها الأسبقية على الفرد، وهو ما لا يشجع بالضرورة تعليقات الموظفين.

ثانياً: ثقافة السوق:

التركيز الأساسي: المنافسة والنمو.

إن ثقافة السوق تعطي الأولوية للربحية، حيث يتم تقييم كل شيء مع وضع النتيجة النهائية في الاعتبار؛ ولكل منصب هدف يتوافق مع الهدف الأكبر للشركة، وغالباً ما تكون هناك عدة درجات من الفصل بين الموظفين والأدوار القيادية.

فهذه المنظمات موجهة نحو النتائج وتركز على النجاح الخارجي بدلاً من الرضا الداخلي. وتزداد ثقافة السوق على أهمية تلبية المتطلبات والوصول إلى الأهداف والوصول على النتائج. ومن مزايا هذه الثقافة أن الشركات التي تتبعها هي شركات رابحة وناجحة. نظرًا لأن المنظمة بأكملها تركز على الخارج، فهناك هدف رئيسي يمكن للموظفين تحقيقه والعمل على بلوغه. بينما من مساوئها أنه نظرًا لوجود رقم مرتبط بكل قرار ومشروع ومنصب داخل الشركة، فقد يكون من الصعب على الموظفين المشاركة بشكل هادف في عملهم وتحقيق هدفهم المهني. كما يوجد أيضًا خطر الإرهاق في هذه البيئة العدوانية والسريعة الخطى.

ثالثاً: ثقافة العشيرة

التركيز الأساسي: الإرشاد والعمل الجماعي.

تركز ثقافة العشيرة على الأشخاص، بمعنى أن الشركة تبدو وكأنها عائلة، فتكون بيئة العمل تعاونية للغاية حيث يتم تقدير كل فرد ويكون للتواصل أولوية قصوى. وغالبًا ما تقترن ثقافة العشيرة ببنية أفقية، مما يساعد على كسر الحواجز بين المديرين التنفيذيين والموظفين ويشجع فرص الإرشاد. وتتسم هذه الشركات بأنها موجهة نحو العمل وتتبنى التغيير، وهو ما يدل على طبيعتها المرنة للغاية. ومن مزايا ثقافة العشيرة المعدلات العالية لمشاركة الموظفين، ووجود إمكانية كبيرة للنمو في السوق بسبب طبيعة هذه الثقافة شديدة التكيف. ومن مساوئ ثقافة العشيرة أنه من الصعب الحفاظ على ثقافة الشركة ذات النمط العائلي مع نمو الشركة. بالإضافة إلى ذلك، مع هيكل القيادة الأفقي، قد تبدو العمليات اليومية مزدحمة وتفتقر إلى التوجيه.

رابعاً: ثقافة التعصب:

التركيز الأساسي: المخاطرة والابتكار.

إن ثقافات التعصب متجذرة في الابتكار والقدرة على التكيف. فالشركات التي تتبع هذه الثقافة تقف في طليعة صناعاتها. وتقدر هذه الثقافة الفردية، بمعنى أنه يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وطرح أفكارهم على الطاولة. ونظرًا لأن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقع ضمن فئة التركيز الخارجي والتميز، فيجب ربط الأفكار الجديدة بنمو السوق ونجاح الشركة. ومن مزايا ثقافة التعصب أنها تساهم في زيادة هوامش الربح، حيث يظل الموظفون متحمسين بهدف كسر القالب. بالإضافة إلى ذلك، مع التركيز على الإبداع والأفكار الجديدة، من السهل تبرير فرص التطوير المهني. ومن مساوئ ثقافة التعصب المخاطرة، حيث يوجد دائماً احتمال ألا ينجح مشروع جديد وقد يضر عمل الشركة بأكملها. ويمكن لثقافات التعصب أيضاً أن تعزز المنافسة بين الموظفين مع تزايد الضغط للتوصل إلى أفكار جديدة.

ويوجد نموذج تم وضعه من قبل ديل وكيندي (Dell & Kennedy) لأنواع الثقافة التنظيمية بناءً على درجة قوة الثقافة، ففي هذا النموذج يوجد نوعين من الثقافات (ضعيفة، وقوية)

فالثقافة الضعيفة: هي التي توجد عندما يكون التمسك بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة من قبل الموظفين قليلاً، فتوصف الثقافة التنظيمية بالضعيفة لأن لم يتم اعتناقها بشكل قوي من قبل الموظفين ولم تحظى بقبول واسع، وللثقافة الضعيفة أثر سلبي على أداء المنظمة وإنتاجيتها. (عبد الحميد، 2022)

والثقافة القوية: هي عكس الثقافة الضعيفة، فهي الثقافة التي يتم اعتناقها وقبولها من قبل جميع أعضاء المنظمة، وهي الثقافة التي تحظى بالإجماع وتتميز بقدرة الفرد على التكيف والالتزام من خلالها مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة. (عبد المالك، 2017)

5. آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

إن استثمار الوقت والموارد في تأسيس الثقافة المرغوبة يستحق بذل جهد لمواكبة الثقافة السائدة. فإن عدم المحافظة على الثقافة داخل المنظمة يشعر الموظفين بأن أي تغييرات تنظيمية هي مؤقتة أو عابرة، وليست أشياء تحدد الشركة وما تمثله في جهودها التجارية؛ فالمتابعة هي من العناصر المهمة للمحافظة على الثقافة التنظيمية، ومن المزايا التي تحققها الثقافة التنظيمية القوية السائدة في منظمة ما هي: (Blackham, 2023)

- الاحتفاظ بالموظفين بشكل أفضل.
- تحسين الابتكار والإبداع.
- زيادة معدلات المشاركة.
- زيادة القدرة على التكيف.
- التوظيف الأسهل.

ومن أهم الطرق المتبعة للحفاظ على الثقافة التنظيمية ما يلي: (Blackham, 2023) (عبد المالك، 2017)

- ❖ تقييم الثقافة الحالية باستمرار: إن الثقافة التنظيمية ليست عبارة عن موقف مؤقت، فهي تتطلب تقييمًا مستمرًا للنجاح ومجالات التحسين. تساعد عملية تقييم الثقافة الحالية على تحديد مجالات القصور وتحسينها باستمرار.
- ❖ القيادة عن طريق القدوة: إن القيادة بالقدوة أمر لا بد منه عندما يتعلق الأمر بالمحافظة على ثقافة متسقة عبر الأقسام والمستويات. وإن قادة المنظمة يلعبون دورًا مهمًا في الجو العام لمكان العمل. فإذا كانوا يسعون جاهدين لتعزيز ثقافة إيجابية وداعمة عند التفاعل مع الموظفين، فيمكن أن يكون التأثير المتدفق مرئيًا طوال الوقت. وتشمل الطرق الأخرى للقيادة بالقدوة تشجيع العمل الجماعي والتعاون وإظهار الالتزام الواضح بالقيم. ويجب على القادة أيضًا تعزيز التواصل المفتوح والشفافية لدعم الموظفين وتشجيعهم على مشاركة آرائهم.
- ❖ البحث عن التناسبات الثقافية عند التوظيف: من المهم البحث عن كيفية توافق كل مرشح لمنصب ما في المنظمة مع الثقافة السائدة.
- ❖ الاستثمار في التطوير المستمر: يعد الاستثمار في التطوير المستمر أحد أفضل الطرق للحفاظ على الثقافة السائدة، لأنه يوضح قيمة كل موظف وقدرته على التقدم في حياته المهنية، من خلال توفير فرص النمو والتعلم المهني.
- ❖ التكيف مع التغيير دون فقدان الثقافة.
- ❖ العمل على مواجهة التحديات والصراعات: من الضروري مواجهة التحديات مع الأفراد بشكل مباشر، والقضاء على السلوكيات السامة في أسرع وقت ممكن. ويمكن مواجهة التحديات بتشجيع الحوار البناء بين أعضاء الفريق الذين قد يكافحون أو يتعارضون بنشاط مع سياسات مكان العمل، وتحديد طرق لحل المخاوف والعمل على التغلب على الصعوبات عند ظهورها. والتعلم من التحديات التي تتم مواجهتها بين أعضاء الفريق لبناء ثقافة أقوى وأكثر دعمًا.

علاقة القيادة الإستراتيجية الناجحة بالثقافة التنظيمية:

لقد وجد الباحثون أن ثقافة المنظمة المتبعة هي أحد العوامل الأكثر تأثيرًا في تحديد ما إذا كان العمل ضمن المنظمة ناجحًا أم لا. إذ يجب أن تتماشى الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المنظمة، وينبغي نشر ذلك وتعزيزه من خلال القيادة. تتمتع فرق القيادة بفرصة

إنشاء ثقافة الشركة أو كسرها، وهي ضرورية لكيفية نظر الموظفين إليها. فيجب أن تكون سلوكيات الموظفين والقيادة متوافقة ويجب أن يظل التواصل مفتوحًا للموظفين. الأمر الذي يساعد في خلق ثقافة أقوى حيث يتم الاستماع إلى الموظفين وتقديرهم. ويعتقد كل من هدى وأحمد أن وجود القيادة الإستراتيجية في المنظمة ضروري من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية تعمل على ترسيخ الممارسات الإدارية في جو يسوده التعاون والألفة، فالقيادة الإستراتيجية تعمل على تنمية القيم الإيجابية التي تساهم في بناء وتكوين اتجاهات إيجابية من ضمنها غرس حب العمل والولاء والانتماء في نفوس الموظفين، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الإبداع والابتكار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم بين الموظفين، مما يعكس حالة عمل إيجابية ككل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ولكن إذا كانت القيم التي يحملها الموظفون سيئة وتتعارض مع ثقافة المنظمة، فإن ذلك يسهم في تكوين بيئة سلبية متناقضة، الأمر الذي يؤدي إلى انعدام وضعف التفاهم المتبادل بين الموظفين، وينعكس بشكل انخفاض في الأداء وتدني في الإنتاجية. (هدى وأحمد، 2016)

وتتفق عبد الحميد مع هدى وأحمد، حيث ترى أن الثقافة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد مدى النجاح أو الفشل التنظيمي، فإن أغلب المنظمات تدرك بمدى أهمية وجود ثقافة تنظيمية ناجحة بالنسبة لها، ولكنها لا تدرك بأن السبيل في الوصول لها هو عن طريق قيادة استراتيجية فعالة. (عبد الحميد، 2022)

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي قوة مؤثرة وضرورية لاستمرارية المنظمة ونجاحها على المدى القصير والطويل. وبناءً عليه يجب على القادة الاستراتيجيين ما يلي:

- ❖ إدراك وتقدير المناخ والثقافة التي تعمل فيها منظماتهم.
- ❖ معرفة كيفية التعرف على متى تحتاج الثقافة إلى التغيير، وكيف يجب تغييرها، وأفضل طريقة لتنفيذ هذا التغيير.
- ❖ تقييم ثقافة المنظمة السائدة لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف والعمل على سدها.
- ❖ المحافظة على الثقافة السائدة التي تم الوصول إليها.

المبحث الرابع: القيادة الإستراتيجية الناجحة وعلاقتها بالأداء المالي للمؤسسات

مدخل إلى الأداء المالي للمؤسسات:

1. مفهوم الأداء المالي للمؤسسات:

تعددت تفسيرات الباحثين والمحللين في المجالات الاقتصادية حول مفهوم الأداء المالي للمؤسسات، وفيما يلي استعراض لأبرز التعريفات التي وردت للأداء المالي:

إن الأداء المالي هو مقياس لمدى قدرة المؤسسة على استخدام الأصول من نمط عملها الأساسي وتحقيق الإيرادات. ويستخدم هذا المصطلح أيضًا كمقياس عام للصحة المالية العامة للمؤسسة خلال فترة معينة. يستخدم المحللون والمستثمرون الأداء المالي لمقارنة المؤسسات المماثلة في نفس الصناعة أو لمقارنة الصناعات أو القطاعات بشكل إجمالي. (Lukebohmert, 2008)

وهو مدى قدرة المؤسسة على استثمار رأس المال بالشكل الأمثل لتحقيق الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من الوفاء بالتزاماتها اتجاه الآخرين. (نشوان وآخرون، 2018)

وعرفته عوض على أنه انعكاس لمدى قدرة مؤسسة ما على الوصول لأهدافها المالية من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بأفضل طريقة ممكنة من أجل الوصول إلى أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة. (عوض، 2021)

وهو مدى تمتع المؤسسة بهامش أمان يزيل عنها العسر المالي أو ما يُعرف بظاهرة الإفلاس، وبتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية. (حنفي، 2005)

وعرفه خنفرى على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى جاهزيتها وقدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل؛ من خلال الاعتماد على عدة عوامل متمثلة في: (خنفرى، 2017)

- جدول الميزانيات.
- جدول حساب النتائج.
- جدول تدفقات الخزينة.
- جدول تغيرات رؤوس الأموال والملاحق.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يرى الباحث أن الأداء المالي لمؤسسة ما هو مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الصعوبات والتحديات المالية التي تواجهها بنجاح والوصول إلى الاستقرار المادي وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

2. العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

يتأثر الأداء المالي لمؤسسة ما بعدة عوامل، وقد حدد خنفرى بعض العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات وهي: (خنفرى، 2017)

1. العوامل التي تؤثر على المردودية المالية.
2. السياسات المالية التي يتم تبنيها من قبل المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
3. مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في تحقيق السياسة المالية وتحقيق الفائض من الأرباح.
4. مدى تغطية مستوى نشاط المؤسسة للمصاريف العامة.

بينما قسمت عوض العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمنظمة إلى عوامل داخلية وخارجية: (عوض، 2021)

فالعوامل الخارجية تشمل:

- سياسات الدولة المالية والاقتصادية.
- درجة رضا العملاء عن المؤسسة وخدماتها.
- المخاطر المالية والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- القوانين المالية والاقتصادية والرقابية التي يتم فرضها على المؤسسات.

أما العوامل الداخلية فتشمل:

- حجم السيولة لدى المنظمة.
- درجة الرفع المالي للمنظمات.
- تكلفة الحصول على الموارد.
- مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة.

3. مفهوم تقييم الأداء المالي:

تعددت تعريفات مفهوم تقييم الأداء المالي كغيره من المفاهيم، وذلك بسبب اختلاف آراء الباحثين والمحللين والمفسرين. ومن هذه التعريفات:

هو المقياس الذي يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجل تحقيقها، ومقارنة تلك الأهداف المخططة، لمعرفة مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً، وتحديد أسباب الانحرافات وطرق معالجتها، وتقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية فترة زمنية معينة. (بلعباس وبوطالبي، 2023)

ويُعرف أيضاً على أنه عملية للمقارنة ما بين الإنجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على معالجة الانحرافات السلبية وتعزيز الانحرافات الإيجابية. (خفري، 2017)

وهو مجموعة الدراسات الهادفة إلى التعرف على مدى كفاءة وقدرة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف الجوانب الإدارية والتسويقية والتخطيطية والتقنية والإنتاجية وغيرها خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارة المؤسسة وقدرتها على تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة. (حنفي، 2005)

ويُعرفه الباحث على أنه الأساليب التي تتبعها المؤسسة لفحص شؤونها المالية بهدف تقييم الوضع المالي ومعرفة نقاط القوة والضعف ومواطن القصور في الأداء ومعالجتها بالشكل الأمثل الذي يضمن زيادة في الإنتاجية وتحقيق لأهداف المنظمة.

4. أهداف تقييم الأداء المالي:

تحدد أبرز أهداف تقييم الأداء المالي في النقاط التالية: (بلعباس وبوطالبي، 2023) (Lukebohmert, 2008)

- فحص وتفسير المعلومات المالية لتقييم الأداء والاستقرار وتوقعات المؤسسات الحالية والمستقبلية وطريقة الوصول للأهداف.
- الحصول على نظرة ثاقبة حول الصحة المالية للمؤسسة وربحيتها وسيولتها، وتقييم فرص الاستثمار وإدارة المخاطر وتحسين الموارد.
- تسهيل اتخاذ قرارات مستنيرة وتقييم المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. فتقييم الأداء المالي يوفر فهماً شاملاً للوضع المالي للمؤسسة ويساعد في تحديد الاتجاهات والمخاطر المحتملة وفرص النمو.
- يساعد على اتخاذ قرارات مالية سليمة بناءً على تقييمات موضوعية.
- يساعد على تحديد أهداف واقعية وتطوير الاستراتيجيات والحفاظ على الشفافية مع أصحاب المصلحة. علاوة على ذلك، فإنه يضمن الالتزام بالمعايير المحاسبية واللوائح ومتطلبات إعداد التقارير، وتعزيز الممارسات المالية الأخلاقية.
- إظهار مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر مقدار من الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة والتخلص من العوامل المؤدية إلى الضياع في الوقت والجهد والتكاليف.
- الكشف عن درجة الموائمة ما بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الأهداف، وعلاقتها مع البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- إظهار مدى تقدم المؤسسة ودرجة التطور الذي حققته في مسيرتها، وذلك عن طريق دراسة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المؤسسة من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

5. مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات:

حددت حياة أربع مراحل يتم من خلالها تقييم الأداء المالي للمؤسسات، فإن عملية تقييم الأداء تمر بخمس مراحل أساسية متتابعة وهي: (حياة، 2014)

- 1) جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: يتم جمع البيانات والمعلومات الإحصائية عن طريق القوائم المالية في المؤسسة والمتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج وقائمة التدفقات النقدية والقوائم الأخرى التي يضيفها النظام المحاسبي المالي والملاحق المرفقة بالتقارير المالية والتقارير المالية للسنوات السابقة، إضافة إلى البيانات التي تتعلق بأنشطة والمؤسسات المشابهة.
- 2) تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: يتعين في هذه المرحلة توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية لهذه البيانات، وقد تتم في هذه المرحلة الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة من أجل تحديد مدى الموثوقية في هذه البيانات، والبدء في عملية تحليلها للوصول إلى نتائج.
- 3) إجراء عملية التقييم: تتم هذه المرحلة باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة، ويجب أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى حكم دقيق وموضوعي يمكن الاعتماد عليه.
- 4) تحديد الانحرافات: يتم تحديد الانحرافات في هذه المرحلة عن طريق قياس مدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، فإما أن يكون الانحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة للمشروع.
- 5) متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: تتم هذه العملية بتزويد نتائج التقييم إلى الإدارات المختلفة داخل المؤسسة لتمكين من الاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

علاقة القيادة الإستراتيجية الناجحة بالأداء المالي للمؤسسات:

على الرغم من قلة الأبحاث والأدبيات التي تفسر تأثير القيادة الإستراتيجية الناجحة على أداء المؤسسات المالي، وُجد أن بعض الباحثين والمفسرين ينظرون إلى القيادة الإستراتيجية الناجحة على أنها عنصر حاسم في الأداء الفعال لأي منظمة تعمل في بيئة القرن الحادي والعشرين المتغيرة والمعقدة باستمرار. فهي إحدى المهام الرئيسية للإدارة التنظيمية، لأنها قد تساعد الشركات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، فضلاً عن التوفيق بين الأشخاص والموارد لتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي تمتلك القيادة الإستراتيجية التأثير على الأداء المالي للمنظمات من خلال دفع القادة الاستراتيجيين للموظفين على العمل لتحقيق جميع أهداف المنظمة بشكل عام والأهداف المالية بشكل خاص، وذلك باعتبار أن القادة عنصرًا أساسيًا ومصدرًا قويًا للتأثير على الموظفين. وفي الأونة الأخيرة، بدأ الاهتمام الكبير بدراسة تأثير القيادة على المنظمات، نظراً لمواقعها البارزة داخل المنظمات، حيث يكون كبار القادة قادرين بشكل فريد على التعرف على الاتجاهات والتغيرات البيئية لبدء تدابير مبتكرة لتحديد المخاطر والاستجابة للأزمات وتحقيق الفعالية التنظيمية. (Naja, & Ahmad, 2024)

وقد وجد أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تُمكن المنظمات من تعزيز أدائها المالي. فالممارسات مثل تدريب وتحسين مهارات الموظفين، وإنشاء أنشطة التوظيف، وتصميم نظام لترقية الموظفين قد يكون لها تأثير مفيد على الأداء المالي للمنظمة. ويتفق معه خان وآخرون في دراستهم التي أجروها والتي هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي لشركات التصنيع الكورية الصغيرة والمتوسطة الحجم. لقد اكتشفوا أن ممارسات القيادة الإستراتيجية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي. (Khan, et al, 2020). وفي الوقت نفسه، أجرى حسين دراسة لتحليل العلاقة بين أنشطة القيادة الإستراتيجية والأداء المالي، وأظهرت النتيجة وجود علاقة إيجابية بين أنشطة القيادة الإستراتيجية (مثل تحفيز الموظفين، ومراقبة الأداء، والإشراف في عمليات صنع القرار، وتدريب الموظفين) مع الأداء المالي. (Hosain, 2017)

ويفترض الباحث وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإستراتيجية الناجحة والأداء المالي الجيد للمنظمات، وذلك على اعتبار أن القيادة الإستراتيجية تسهم من خلال مبادئها التي تؤمن بها وممارساتها وأبعادها في الالتزام بممارسات من شأنها أن تساهم في الأداء المالي الجيد للمنظمات، وهذا ما سيتم التحقق منه في الدراسة الحالية.

3. منهجية الدراسة

1.3. المنهجية وطرق البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي يساعد على دراسة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومعرفة مستوى التقدم في الدراسات السابقة والمعلومات التي تم استنتاجها والوصول إليها ومقارنتها بمعلومات الدراسة الحالية وما تم الوصول إليه، والمحددات التي تمت مواجهتها والثغرات التي لم يتم تغطيتها أو الوصول إلى معلومات كافية بشأنها ومحاولة سد تلك الثغرات. والمنهج التحليلي التطبيقي يساعد على اختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية من خلال اختبارها وتطبيقها على مجتمع الدراسة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة.

2.3. أدوات الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، وانقسمت أسئلة الاستبانة إلى 36 سؤال منها:

- أ- 7 أسئلة ديموغرافية مثل أسئلة الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وعدد سنوات ممارسة العمل.
- ب- 9 أسئلة لها علاقة بالمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية).
- ت- 5 أسئلة لها علاقة بالمتغير التابع الأول (جودة الأداء المؤسسي).
- ث- 5 أسئلة لها علاقة بالمتغير التابع الثاني (الثقافة التنظيمية).
- ج- 10 أسئلة لها علاقة بالمتغير التابع الثالث (الأداء المالي).

3.3. مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء والقادة المسؤولين في شركة الروسان للمقاولات وعددهم 105 مدير من أي من المناصب التالية:

- رئيس/ عضو مجلس إدارة
- رئيس قسم
- مدير تنفيذي
- نائب مدير تنفيذي

4.3. عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 58 شخصاً في شركة الروسان للمقاولات، فقد تم توزيع الاستبانات لهم، وتم استرداد عدد 35 استبانة منهم اثنتان غير صالحتان للدراسة، فكان عدد الاستبانات النهائي الصالح للاستعمال هو 33 استبانة.

5.3. محددات الدراسة:

لقد واجه الباحث العديد من المشاكل التي حدثت من القدرة على تطوير البحث وهي:

المشاكل المتعلقة بأدبيات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات أو المعطيات للدراسة.
- ندرة الأبحاث والدراسات المتعلقة ببعض متغيرات الدراسة.
- المشاكل المتعلقة بالدراسة التطبيقية:

- ضيق المدة الزمنية لإنجاز الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى بعض القطاعات أو الشركات.
- كثرة عدد المتغيرات التابعة للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية).

4. نتائج الدراسة

1.4. تحليل البيانات:

تصميم استمارة الاستبيان:

تم تصميم قائمة الاستبيان على أن تكون الأسئلة واضحة غير غامضة ليتمكن المستجيب من الإجابة على الأسئلة، وتتضمن القائمة أربعة أقسام: القسم الأول يتضمن أسئلة تقيس المتغير المستقل (نمط القيادة)، والقسم الثاني يتضمن أسئلة تقيس المتغير التابع الأول (جودة الأداء المؤسسي)، والقسم الثالث يتضمن أسئلة تقيس المتغير التابع الثاني (الثقافة التنظيمية)، والقسم الرابع يتضمن أسئلة المتغير التابع الثالث (الأداء المالي)، وشملت المتغيرات على العبارات وفق الآتي:

- متغير نمط القيادة x (العبارات من x_9-x_1).
- جودة الأداء المؤسسي y (العبارات من y_5-y_1).
- الثقافة التنظيمية z (العبارات من z_5-z_1).
- الأداء المالي q (العبارات من $q_{10}-q_1$).

وقمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام مقياس Likert الخماسي وذلك لبيان درجة الموافقة وإعطائهم القيم التصاعديّة كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

جدول رقم 1_4: درجات الموافقة لقائمة الاستبيان

كما تم تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات من الموافقة: عالية ومتوسطة ومحايد وعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، تم احتساب المدى لمقياس (Likert) $(5-1=4)$ وتم احتساب طول الفئة $(0.80=4/5)$ ، فيكون المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.80، وهكذا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية.

يبين الجدول رقم 2_4 طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

المتوسط المرجح	المستوى
1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
1.80 إلى 2.59	غير موافق

2.60 إلى 3.39	محايد
3.40 إلى 4.19	موافق
4.20 إلى 5	موافق بشدة

جدول رقم 2_4: المتوسط المرجح لكل مستوى من الموافقة

وبناءً على ذلك اعتمدنا في البحث التصنيف المبين في الجدول رقم 3_4 :

من 1 حتى 1.79	من 1.80 حتى 2.59	من 2.60 حتى 3.39	من 3.40 حتى 4.19	من 4.20 حتى 5
عدم الموافقة بشدة	عدم الموافقة	محايد	متوسطة	مرتفعة

جدول رقم 3_4: تصنيف إجابات مستوى الموافقة

2.4. ثبات أداة الدراسة وصدقها:

بعد قياس الصدق الظاهري لقائمة الاستبيان، قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cranbah)، حيث يقصد بثبات الاستبيان الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في النتائج عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد كانت نتائج حساب معدل ألفا لكل محور من محاور كل مقياس في أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول 4_4 :

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha
نمط القيادة	9	0.740
جودة الأداء المؤسسي	5	0.621
الثقافة التنظيمية	5	0.634
الدخل المالي	10	0.601
الإجمالي	29	0.694

جدول رقم 4_4: معدل ألفا لكل محور من محاور الدراسة

تشير النتائج الظاهرة في الجدول رقم 4_4 إلى أن قيم معامل ألفا لمقياس الثبات كانت جميعها أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي.

3.4. المعلومات الإحصائية لعينة الدراسة:

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قمنا في هذا البحث بإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها عن طريق البرنامج

الإحصائي SPSS -- IBM.

فيما يلي توضيح للإحصاءات الوصفية التي قمنا باستخراجها لكافة متغيرات البحث في العينة المدروس.

1. وصف العينة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	23	69.7

30.3	10	أنثى
%100	33	الإجمالي

جدول رقم 5_4: وصف العينة حسب الجنس

من خلال الجدول 5_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين، وتوزعت ذكر 69.7% وأنثى 30.3% مما يدل على التنوع في الجنس الذي يمارس العمل في مجتمع البحث.

2. وصف العينة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر
%12.1	4	أقل من 25 عام
%36.4	12	من 25 عام إلى 35 عام
%36.4	12	من 35 عام إلى 45 عام
%15.2	5	أكثر من 45 عام
%100	33	الإجمالي

جدول رقم 6_4: وصف العينة حسب العمر

من خلال الجدول رقم 6_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين من أعمار مختلفة، وتوزعت النسب أقل من 25 عام 12.1%. ومن 25 عام إلى 35 عام 36.4%. ومن 35 عام إلى 45 عام 36.4%. وأكثر من 45 عام 15.2%. مما يدل على التنوع في أعمار الذين يمارسون العمل في مجتمع البحث.

3. وصف العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	العمر
%24.4	8	دبلوم متوسط
%36.4	12	بكالوريوس
%18.2	6	دراسات عليا
%21.2	7	غير ذلك
%100	33	الإجمالي

جدول رقم 7_4: وصف العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول 7_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين من شهادات مختلفة، وتوزعت النسب: دبلوم متوسط 24.4%، وبكالوريوس 36.4%، ودراسات عليا 18.2%، وغير ذلك 21.2%، مما يدل على التنوع في شهادات الذين يمارسون العمل في مجتمع البحث.

4. وصف العينة حسب عدد سنوات العمل (الخبرة)

النسبة المئوية	العدد	العمر
36.4%	12	أقل من 5 سنوات
51.5%	17	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
12.1%	4	أكثر من 10 سنوات
100%	33	الإجمالي

جدول رقم 8_4: وصف العينة حسب الخبرة

من خلال الجدول رقم 8_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين من خبرات مختلفة، وتوزعت النسب: أقل من 5 سنوات 36.4%، ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات 51.5%، وأكثر من 10 سنوات 12.1%، مما يدل على التنوع في خبرات الذين يمارسون العمل في مجتمع البحث.

5. وصف العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	مجال العمل
15.2%	5	رئيس / عضو مجلس إدارة
33.3%	11	رئيس قسم
30.3%	10	مدير تنفيذي
21.2%	7	نائب مدير تنفيذي
100%	33	الإجمالي

جدول رقم 9_4: وصف العينة حسب المسمى الوظيفي

من خلال الجدول رقم 9_4 تبين أن الإجابات على الاستبيان تمت من عدة موظفين والتي تمارس العمل، وتوزعت النسب لرئيس أو عضو مجلس إدارة 15.2%، ورئيس قسم 33.3%، والمدير التنفيذي 30.3%، ونائب المدير التنفيذي 21.2%، مما يدل على التنوع في الوظائف المستهدفة التي تمارس العمل في مجتمع البحث.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X (نمط القيادة)

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
X1	2	6	1	15	9	3.70	4	متوسطة
X2	1	2	3	9	18	4.25	5	مرتفعة
X3	0	0	0	12	13	4.39	4	مرتفعة

متوسطة	4	3.73	7	17	4	3	2	X4
مرتفعة	5	4.45	19	11	2	1	0	X5
عدم الموافقة	2	2.55	4	3	6	14	6	X6
عدم الموافقة بشدة	2	1.79	0	2	4	12	15	X7
عدم الموافقة	2	2.06	2	2	5	11	13	X8
متوسطة	4	3.85	11	14	3	2	3	X9
متوسطة	3.44	3.42	المتوسط الكلي للمتغير X					

جدول رقم 10_4: نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير المستقل X (نمط القيادة)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة الموافقة من عدم الموافقة بشدة إلى مرتفعة على عبارات متغير X (نمط القيادة)، حيث كانت الموافقة مرتفعة على عبارة يتجنب القائد انتقاد المرؤوسين أمام زملائهم وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.45، وعبارة يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.39، وعبارة يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.25. وكانت درجة الموافقة المتوسطة على عبارة يشعر القائد بالقلق والتوتر عند مواجهة الصعوبات والتحديات وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.85، وعبارة يتواصل القائد اجتماعياً مع المرؤوسين خارج بيئة العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.73، وعبارة القائد محبوب من قبل الجميع وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.70. وكانت درجة عدم الموافقة لعبارة يصدر القائد الأوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها بمتوسط حسابي 2.55، وعبارة يتردد القائد في اتخاذ القرارات إلا عند الضرورة القصوى بمتوسط حسابي 2.06. وكانت درجة عدم الموافقة بشدة على عبارة لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 1.79، وإن المتوسط الكلي لمتغير نمط القيادة كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.42.

ونلاحظ أن درجة الموافقة على عبارات نمط القيادة الإستراتيجية مرتفعة ومتوسطة مقابل عبارات نمط القيادة التقليدية التي كانت من درجة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (جودة الأداء المؤسسي)

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
Y1	24	8	1	0	0	4.70	5	مرتفعة
Y2	15	16	3	0	0	4.39	4	مرتفعة
Y3	18	11	3	1	0	4.39	5	مرتفعة

مرتفعة	5	4.73	24	9	0	0	0	Y4
مرتفعة	4	4.36	15	16	1	1	0	Y5
مرتفعة	4.60	4.52	المتوسط الكلي للمتغير Y					

جدول رقم 11_ 4 : نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Y (جودة الأداء المؤسسي)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة مرتفعة على عبارات متغير Y (جودة الأداء المؤسسي)، حيث كانت الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم باتخاذ قرارات تساعد على تعزيز أداء الموظفين وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.70، ومستوى الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم بتهيئة المناخ للموظفين للوصول لأداء مميز بمتوسط حسابي 4.39، وكانت الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم بوضع برنامج تدريبي يهدف إلى تحسين أداء العاملين بمتوسط حسابي 4.39، ومستوى الموافقة مرتفعة على عبارة تقوم بمقارنة التقارير السابقة بالأداء الحالي للموظفين لمعرفة التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء بمتوسط حسابي قدره 4.73، ومستوى الموافقة مرتفعة على عبارة تخطط لبرنامج للمكافآت والتقديرات يمتاز بالمرونة بهدف تشجيع الموظفين بمتوسط حسابي 4.36، وإن المتوسط الكلي لجودة الأداء المؤسسي كانت الموافقة عليه بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.52.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Z (الثقافة التنظيمية)

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					السؤال
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
محايد	2	2.79	4	7	5	12	5	Z1
محايد	3	3.03	5	9	5	10	4	Z2
متوسطة	4	3.67	6	17	4	5	1	Z3
متوسطة	4	4.03	7	21	4	1	0	Z4
مرتفعة	4	4.36	12	21	0	0	0	Z5
متوسطة	3.40	3.58	المتوسط الكلي للمتغير Z					

جدول رقم 12_ 4 : نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Z (الثقافة التنظيمية)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة محايدة إلى متوسطة على عبارات متغير Z (إنتاجية الشركات)، حيث كانت الموافقة محايدة على عبارة أشعر بالتزام الفريق بمواعيد العمل وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.79، ودرجة الموافقة محايدة على عبارة أشعر بتمسك الفريق بقيم الشركة بمتوسط حسابي 3.03، ودرجة الموافقة متوسطة على عبارة ألاحظ انضباط الفريق خلال العمل بمتوسط حسابي 3.67، ودرجة الموافقة متوسطة على عبارة ألاحظ تعاون الفريق في إنجاز المهام بمتوسط حسابي 4.03، وكانت الموافقة متوسطة على عبارة أشرك الفريق في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 4.36، وإن المتوسط الكلي لمتغير الثقافة التنظيمية كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58.

نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Q (الأداء المالي)

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					السؤال
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مرتفعة	4	4.21	7	26	0	0	0	Q1
مرتفعة	5	5	5	0	0	0	0	Q2
مرتفعة	4	4.30	11	21	1	0	0	Q3
مرتفعة	4	4.45	15	18	0	0	0	Q4
مرتفعة	4	4.36	15	17	2	0	0	Q5
متوسطة	4	3.39	7	12	3	9	2	Q6
محايد	3	2.85	0	14	3	13	3	Q7
محايد	2	2.61	3	7	4	12	7	Q8
متوسطة	4	4.15	8	23	1	1	0	Q9
مرتفعة	4	4.45	16	16	1	0	0	Q10
متوسطة	4	3.98	المتوسط الكلي للمتغير Q					

جدول رقم 13_4: نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة المتغير التابع Q (الأداء المالي)

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى درجة موافقة من محايدة إلى مرتفعة على عبارات متغير Q (الأداء المالي)، حيث كانت الموافقة مرتفعة على عبارة تساعد الإستراتيجية التي تتبعها حالياً مع الموظفين في زيادة دخل الشركة وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.21، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة تسهم استراتيجية الإدارة التي تتبعها في زيادة دخل الشركة بمتوسط حسابي 5، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم انضباط الموظفين ودقتهم بالمواعيد في زيادة الدخل في الشركة بمتوسط حسابي 4.30، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم التحفيز والمكافآت للموظفين في زيادة الدخل في الشركة بمتوسط حسابي 4.45، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم تفويض المهام بشكل متوازن بين أعضاء الفريق في زيادة الدخل في الشركة بمتوسط حسابي 4.36، ودرجة موافقة متوسطة على عبارة يسهم فرض الأوامر على الموظفين دون قبول أي نقاش في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 3.39، ودرجة موافقة محايدة على عبارة يسهم إلقاء اللوم على أحد الأشخاص عند حصول أي مشكلة في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 2.85، ودرجة موافقة محايدة على عبارة يسهم عدم الانفتاح على جميع الآراء وتقبلها في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 2.61، ودرجة موافقة متوسطة على عبارة يسهم تعريض الموظفين لضغط العمل دون أي نظام تحفيز أو مكافآت في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 4.15، ودرجة الموافقة مرتفعة على عبارة يسهم تقسيم المهام والمسؤوليات ضمن الفريق بشكل غير عادل في إنقاص دخل الشركة بمتوسط حسابي 4.45، وإن المتوسط الكلي لمتغير الأداء المالي كانت الموافقة عليه بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.98.

4.4. اختبار فرضيات البحث:

1. الفرضية الأولى

يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي؛ نتيجة الارتباط للفرضية الأولى كما يلي:

جدول رقم 14_4: معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

Correlations			
		نمط القيادة الإستراتيجية	جودة الأداء المؤسسي
نمط القيادة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.338**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
جودة الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	.338**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Y، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.338) وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05 وهذا يدل على درجة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، وهي علاقة طردية حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقه زيادة في المتغير الآخر.

نتيجة الانحدار للفرضية الأولى كما يلي:

جدول رقم 15_4: معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.338 ^a	.114	.108	.46274	.114	17.386	1	135	.000

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الإستراتيجية

جدول رقم 16_4: ANOVA للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	3.723	1	3.723	17.386	.000 ^b
	Residual	28.908	135	.214		

Total	32.630	136		
a. Dependent Variable: جودة الأداء المؤسسي				
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الإستراتيجية				

جدول رقم 17_4: معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.972	.245		12.138	.000
	نمط القيادة الإستراتيجية	.273	.065	.338	4.170	.000
a. Dependent Variable: جودة الأداء المؤسسي						

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة 17.386 وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 6.90، كما تدل قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.114 إلى أنه يمكننا نسب 11.4% من التغيرات الحاصلة في متغير نمط القيادة الإستراتيجية إلى التغيرات في متغير جودة الأداء المؤسسي، كما تبين من الجدول رقم 17_4 أن هناك تأثير جزئي بين نمط القيادة الإستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير 0.338 وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة 4.170 وهو دال إحصائياً، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 2.58 عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي 0.273، وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، فإننا نرفض فرضية العدم الأولى وتقبل الفرضية الأولى، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي.

2. الفرضية الثانية

يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية؛ نتيجة الارتباط للفرضية الثانية كما يلي:

جدول رقم 18_4: معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

Correlations			
		نمط القيادة الإستراتيجية	الثقافة التنظيمية
نمط القيادة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.423**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.423**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Z، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.423) وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05 وهذا يدل على درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وهي علاقة طردية حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقه زيادة في المتغير الآخر.

نتيجة الانحدار للفرضية الثانية كما يلي:

جدول رقم 19_ 4: معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.423 ^a	.179	.173	.41417	.179	29.421	1	135	.000

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الإستراتيجية

جدول رقم 20_ 4: ANOVA للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5.047	1	5.047	29.421	.000 ^b
	Residual	23.158	135	.172		
	Total	28.204	136			

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الإستراتيجية

جدول رقم 21_ 4: معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.807	.219		12.810	.000
	نمط القيادة الإستراتيجية	.318	.059	.423	5.424	.000

a. Dependent Variable: الثقافة التنظيمية

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة 29.421 وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 6.90، كما تدل قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.179 إلى أنه يمكننا نسب 17.9% من التغيرات الحاصلة في متغير نمط القيادة الإستراتيجية إلى التغيرات في متغير الثقافة التنظيمية،

كما تبين من الجدول رقم 21_ 4 أن هناك تأثير جزئي بين نمط القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير 0.423 وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة 5.424 وهو دال إحصائياً، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 2.58 عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي 0.318، وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، فإننا نرفض فرضية العدم الثانية وتقبل الفرضية الثانية، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية.

3. الفرضية الثالثة

يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على الدخل المالي؛ نتيجة الارتباط للفرضية الثالثة كما يلي:

جدول رقم 22_ 4: معامل الارتباط بين المتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

Correlations			
		نمط القيادة الإستراتيجية	الدخل المالي
نمط القيادة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	.491**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
الدخل المالي	Pearson Correlation	.491**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من تحليل الارتباط (بيرسون) للعلاقة بين المتغير المستقل X والمتغير التابع Q، أن قيمة معامل الارتباط هي (0.491) وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، وهذا يدل على درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وهي علاقة طردية حيث أن الزيادة في أحد المتغيرين سيرافقها زيادة في المتغير الآخر. نتيجة الانحدار للفرضية الثالثة كما يلي:

جدول رقم 23_ 4: معامل التحديد للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.491 ^a	.242	.236	.47496	.242	42.998	1	135	.000

a. Predictors: (Constant), نمط القيادة الإستراتيجية

جدول رقم 24_4: ANOVA المتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	9.700	1	9.700	42.998	.000 ^b
	Residual	30.454	135	.226		
	Total	40.154	136			
a. Dependent Variable: الدخل المالي						
b. Predictors: (Constant), نمط القيادة الإستراتيجية						

جدول رقم 25_4: معاملات الانحدار للمتغير المستقل (نمط القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الدخل المالي)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.198	.251		8.745	.000
	نمط القيادة الإستراتيجية	.440	.067	.491	6.557	.000
a. Dependent Variable: الدخل المالي						

يتضح من جدول تحليل التباين Anova ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة 42.998 وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة 6.90، كما تدل قيمة معامل التحديد R Square البالغة 0.242 إلى أنه يمكننا نسب 24.2% من التغيرات الحاصلة في متغير نمط القيادة الإستراتيجية إلى التغيرات في متغير الدخل المالي، كما تبين من الجدول رقم 25_4 أن هناك تأثير جزئي بين نمط القيادة الإستراتيجية والدخل المالي، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير 0.491 وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة 6.557 وهو دال إحصائياً، وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 2.58 عند مستوى دلالة 0.05، وبما أن قيمة الميل B معنوية وتساوي 0.440 وقيمة Sig هي 0.00 أصغر من 0.05، فإننا نرفض فرضية العدم الثالثة وتقبل الفرضية الثالثة، ونقر بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع، أي أنه يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على الدخل المالي.

5. الخلاصة:

إن القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة القائد على فهم العناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي الذي يتميز بالإبداع، وتقييم نقاط عملية التخطيط البناء وتحقيقها، وكذلك فهم وتسجيل التخطيط الاستراتيجي، إذ تمثل القيادة الإستراتيجية دوراً كبيراً ومهماً في التنفيذ الاستراتيجي من خلال العديد من الإجراءات القيادية. وتمثل الإدارة الإستراتيجية عنصراً فعالاً لضمان نجاح الشركات على المدى الطويل، مع التركيز على تحقيق الأهداف الروتينية قصيرة المدى بدقة وفاعلية. وتوفر دراسة القيادة الإستراتيجية أدوات لإدارة المنظمات بشكل فعال، كما توفر معرفة أساليب وأنماط القيادة الإستراتيجية وتطبيقها في الطريقة الصحيحة قدرة

على الوصول إلى جودة الأداء المؤسسي، الذي من خلاله يمكن ضمان جودة الأعمال التي يتم تنفيذها داخل أي منظمة. كما يوفر ثقافة تنظيمية تتميز بالقوة والمرونة والقدرة على التطبيق بسهولة وفاعلية داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بفاعلية واحترافية. ومن خلال تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة والوصول إلى جودة في الأداء المؤسسي وثقافة تنظيمية عالية، يتم الوصول إلى أداء مالي عالي وزيادة في دخل الشركة أو المنظمة. فالقيادة الإستراتيجية الناجحة تثمر عن أداء مؤسسي قوي وثقافة تنظيمية عالية وزيادة في الدخل وجودة في الأداء المالي.

6. النتائج:

بعد استعراض الأدبيات السابقة، واستناداً للدراسة الميدانية التي قام الباحث بإجرائها على شركة الروسان للمقاولات، ومن خلال العرض السابق للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث، استخلص الباحث النتائج التالي:

▪ إن كافة قيم ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة أعلى من (0.60)، مما يعني أن كل مقاييس الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها في مجتمع البحث مما يدل على استقرار النتائج.
من خلال نتائج اختبار الفرضيات الثلاث تبين ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي.
- يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية.
- يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة الإستراتيجية على الدخل المالي.

وأن العلاقة طردية بين نمط القيادة الإستراتيجية وكل من جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والدخل المالي، فكلما ازداد نمط القيادة الإستراتيجية ازدادت جودة الأداء المؤسسي وازدادت الثقافة التنظيمية وازداد الدخل المالي بشكل أفضل، وكلما انخفضت ممارسة نمط القيادة الإستراتيجية انخفضت بقية المتغيرات.

7. التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- اعتماد نمط القيادة الاستراتيجي للمساعدة على تحليل البيانات الكبيرة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وزيادة السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة للمتغيرات الطارئة واتخاذ القرار المناسب. كما يوصى باستخدام القيادة الإستراتيجية لما له أهمية في تحليل المخاطر المتوقعة وتخطيط الطوارئ، مما يكسب المدير (متخذ القرار) الأمان والثقة عند اتخاذ القرار الإداري.
- تعزيز الاهتمام بزيادة جودة الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية، وذلك لما للقيادة الإستراتيجية من تأثير هام على الأداء العام للمؤسسات، مما يزيد من فعالية جودة الأداء المؤسسي.
- تأهيل الموظفين في المنظمة بشكل كافٍ لاعتماد تقنيات القيادة الإستراتيجية من خلال المحاضرات والندوات التعريفية والدورات التدريبية والمؤتمرات، للاطلاع على ما هو جديد ويساعد في إدارة الثقافة التنظيمية، وتأهيل الكوادر البشرية بالشكل المناسب لاستخدام نمط القيادة الإستراتيجية.
- اعتماد نمط القيادة الإستراتيجية في إدارة الثقافة التنظيمية لما له من تأثير على تحليل بيانات الموظفين وتقديم التوجيهات المناسبة لهم لتحسين أدائهم، وكما أن القيادة الإستراتيجية تساعد على تقليل الأنشطة والأعمال الرتيبة والمتكررة مما يساعد المدراء والموظفين على الاهتمام بالأنشطة والأعمال الأكثر أهمية.

- استقطاب الموارد البشرية التي لديها الخبرة باستخدام نمط القيادة الاستراتيجي لشغل الوظائف الجديدة والتي تتطلب خبرة في هذا المجال لمراقبة التطورات ومواكبة ما هو جديد ومساعدة المنظمة على الصعود بمجال الأعمال والحفاظ على مكانتها السوقية وزيادة إدارة مواردها البشرية بشكل فعال أكثر.
- زيادة ممارسات نمط القيادة الاستراتيجي في جميع مجالات الدخل المالي لما له تأثير على إنتاجية الشركات ومردودها، فهو يقلل الفاقد ويخفض التكاليف في عمليات الإنتاج، كما يساعد في تخصيص الموارد بالشكل الأمثل، ويقلل المراحل والزمن في إنجاز الأعمال.
- زيادة الاعتماد على نمط القيادة الاستراتيجي لما له أثر على زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين استراتيجيات التسويق وفهم سلوك واحتياجات العملاء وزيادة الرضا لديهم، كما أن اعتماد القيادة الإستراتيجية يساعد في تحسين الإدارة المالية للمنظمة من خلال تحليل البيانات المالية وتحسين إدارة الأموال، ويحسن من عمليات التوزيع وإدارة سلسلة التوريد وإدارة المخزون، وبالتالي اعتماد نمط القيادة الإستراتيجية يساعد في رفع الميزة التنافسية للشركات وزيادة الإنتاجية والإيرادات والأرباح.
- إجراء المزيد من الأبحاث العلمية التي تدرس العلاقة بين القيادة الإستراتيجية في علاقتها مع جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي، لما للموضوع من أهمية كبيرة في إدارة الشركات بشكل فعال.

8. المراجع

1.1. المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- أبو قحف، عبد السلام. (2002): إدارة الأعمال الدولية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- أبو ماضي، كامل أحمد. (2018): بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيبان للطباعة والتوزيع، فلسطين.
- إسماعيل، قيرة؛ سلاطنة، بلقاسم. (2008): التنظيم الحديث للمؤسسة _ التصور والمفهوم. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2008): الفكر الاستراتيجي _ قراءات معاصرة. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2009): تحليل أسس الإدارة العامة _ منظور معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- السكرانة، بلال. (2011): الإبداع الإداري. طبعة أولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حنفي، عبد الغفار. (2005): تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عقوني، محمد. (2024): إدارة الموارد البشرية. مكتبة نور الإلكترونية.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2015): إدارة الموارد البشرية. طبعة 5، خوارزم العملية للنشر والتوزيع.
- يونس، طارق. (2002): الفكر الاستراتيجي للقادة _ دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

ثانياً: الأبحاث والدوريات والتقارير:

- الأكلبي، عايض شافي. (2018): دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

- الدجني، إباد علي. (2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي_ دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الرشيدي، عايض؛ الشملان، خالد؛ مرسي، مرفت؛ القحطاني، شايح؛ الجهني، نعيم. (2018): نماذج معاصرة في القيادة. مكتبة الاقتصاد والقانون، الرياض، السعودية.
- الرشيدي، عبد الإله عتيق محمد. (2022): أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- الرشيدي، نوف علي فخري؛ العازمي، عيسى فلاح ذياب؛ الرشدي، بدر عوض لزام ضيف الله. (2020): أبعاد القيادة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بمبادرات التوجه الوطني بدولة الكويت ٢٠٣٥ _ دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية ببنها، مصر.
- الرقاد، سناء كاسب عواد. (2020): القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2018): القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي_ دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات العربية المتحدة.
- السنهوتي، مبارك محمد السيد سليمان. (2022): القيادة الإستراتيجية. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.
- الشهري، يوسف. (2013): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية. جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- العبيري، فهد بن حمدان. (2013): إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.
- العوفي، هيفاء سويعد. (2019): دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري_ دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر.
- الغزاوي، كرار علي حسين. (2021): تأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء العالي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- اللواتية، فاكهة بنت عبد الرضا بن محسن؛ صلاح الدين، نسرين صالح محمد؛ الكيومية، أمل بنت راشد. (2021): القيادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسطنة عمان. كلية التربية، دار نشر جامعة قطر.
- المياي، حاكم أحسوني؛ الكبيسي، محمد دحام. (2022): أنماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في تحسين التمكين الإداري_ دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد. مجلة الغري للاقتصاد، بغداد، العراق.
- النعمي، صلاح عبد القادر. (2021): أنماط القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في الأداء الإبداعي_ دراسة تحليلية في وزارة الداخلية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- أيوب، حنكة. (2012): دور القيادة الإستراتيجية في بناء منظمات متعلمة_ دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- باديس، عليان حسين. (2014): دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بلعباس، حمادي؛ بوطالبي، هشام. (2023): الأداء المالي وطرق قياسه. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- بن شويحة، بشير؛ طواهر، عبد الجليل. (2019): أثر القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية_ دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- تيوك، محمد بن علي بن مسعود. (2016): فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، مج 38، ع 1.
- جمال، عائشة عبد الله المحجوب. (2018): دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي_ دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مصر.
- حسن، محسن عثمان. (2017): ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي_ دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العراق.
- حياة، اشنيي. (2014): قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي المالي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر.
- خفري، خيضر. (2017): دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. جامعة بومرداس، الجزائر.
- دليو، فضيل؛ كلاع، عاطف. (2017): الإستراتيجية الأمنية_ أنواعها وتقنياتها ومتطلباتها. مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، الجزائر.
- دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد. (2021): أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- رحومة، إبراهيم علي سليمان. (2023): تقييم أثر القيادة الإستراتيجية على نجاح المؤسسات. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج (3)، ع (13).
- رحيمة، سلمى قنينة. (2001): دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل_ دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، العراق.
- صالح، عاطف عوض. (2017): أثر التوجه الإستراتيجي في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة العلوم والتقانة، مج 2، عدد 2.
- صويص، محمد إبراهيم؛ القنج، إيهاب سمير. (2021): دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، مج 41، عدد 4.
- عبد الحميد، رباب محروس. (2022): مفهوم الثقافة التنظيمية_ مراجعة نظرية تطبيقية. كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد المالك، يحي. (2017): الثقافة التنظيمية_ الدلالات والأبعاد. جامعة تيارت، الجزائر.
- عواد، فتحي. (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. دار صفاء للنشر، عمان.

- عوض، آية عادل محمود. (2021): أثر تطبيق الشمول المالي على المخاطر الائتمانية بالبنوك وانعكاس ذلك على أدائها المالي_ دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث.
- عياد، سماح محمد أحمد. (2015): الدور الوسيط لاستراتيجيات دخول الاستثمار الأجنبي المباشر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي. جامعة بنها، مصر.
- محمد غانم، محمد فاروق. (2021): ممارسة العلاج العقلاني الإنفعالي في خدمة الفرد في تنمية أبعاد القيادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية دراسة مطبقة على المدارس الثانوية بمركز المنصورة. مجلة كلية الخدمة الإجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الفيوم، مصر.
- ملهمباني، نيجيرفان سعدون محمود. (2021): القيادة الإستراتيجية وأبعادها. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، العراق.
- نشوان، إسكندر؛ الطويل، عصام؛ شحادة، محمد. (2018): أثر مؤشرات الإفصاح عن المخاطر الائتمانية على تحسين الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، العدد 9.
- هدى، شهيد؛ أحمد، بوسهمين. (2016): أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الاقتصادي.
- واصل، سامي علي سليمان. (2023): دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة_ دراسة تطبيقية على القطاع الصحي.

2.8. المراجع الأجنبية:

- Amoli, S.J., & Aghashahi, F. (2016): **An investigation on strategic management success factors in an educational complex.** Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- Azeez, Khanda Khwarahm. (2021): **The Role of Strategic Leadership in Organizational Performance.** Qalaai Zanistscientific Journal, vol 6, Iraq.
- Awais, Muhammad; Ali, Amanat; Syed Aleena. (2023): **Strategic Flexibility and Organizational Performance- Mediating Role of Innovation.** Sage Journals.
- Badr, Raghda; Ali, EL-Hussein. (2021): **The impact of Strategic Leadership Styles on Financial Business Performance and Sustainable Competitive Advantage in Travel Agencies and Hotels_ Corporate Social Responsibility as a Mediator.**
- Bamidele, Rasak. (2022): **ORGANIZATIONAL CULTURE, In book- Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management.** Landmark University.
- Blackham, Allie. (2023): **How to Maintain Company Culture (And Why It Matters)?**
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999): **Diagnosing and Changing Organizational Culture_ Based on the Competing Values Framework.** Addison Wesley Longman.

- Emmons, Chris. (2013): **Improving organizational performance: Building organizational resilience and sustainability through knowledge-sharing relationships.** Walden University.
- Guillot, W., Michael. (2015): **Strategic Leadership: Defining the Challenge Air & Space Power,** Journal 17 Cwinter.
- Hosain, S. (2017): **The impact of E-HRM on financial performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh.** International Journal of Human Resources Management (IJHRM).
- Jaleha, Alex. A; Machuki, Vincent N. (2018): **Strategic Leadership and Organizational Performance- A Critical Review of Literature.** School of Business, University of Nairobi, Kenya.
- Joyce, Paul. (2004): **Public sector strategic management_ The changes required.** article in, Strategic Change.
- Khan, U.; zhang, Y.; Salik, M. (2020): **The financial performance of Korean manufacturing SMEs - Influence of human resources management.** The Journal of Asian Finance, Economics, and Business.
- Lear, Lorraine Wendy. (2012): **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa.**
- Lindsay, Alan W. (1982): **Institutional Performance in Higher Education- The Efficiency Dimension.** American Educational Research Association.
- Lukebohmert, Eva (2008), **Concentration Risk in Credit Portfolios.** Working Paper.
- Naja, Walid Azaladien Ramadan; Ahmad, Ungku Norulkamar ungku. (2024): **The Impact of Strategic Leadership Styles on Financial Performance in Libyan Oil and Gas Industry.** Journal of Law and Sustainable Development.
- Quong, Terry; Walker, Allan. (2010): **Seven principles of strategic leadership.** ISEA, vol 38.
- Schoemaker, Paul J. H; Krupp, Steve; Howland, Samantha. (2013): **Strategic Leadership- The Essential Skills.** Management Skills Magazine.
- Smith, S.; Garavan, T. N.; Munro, A.; Ramsey, E.; Smith, C. F.; Varey, A. (2020): **An exploration of the professional and leader identity of IT professionals transitioning to a permanent hybrid role- a longitudinal investigation.** Information Technology & People.

- Stoller, J. K. (2021): **Leadership essentials for chest medicine professionals- models, attributes, and styles.** Chest, 159(3).
- Tutara, Hasan; Altınözb, Mehmet; Çakıroglu, Demet. (2011): **Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey.** Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Übius, Ülle; Alas, Ruth. (2009): **Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility.** Estonian Business School, Estonia, Tallinn.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.5

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية

The Relationship Between Strategic Planning and Improving the Quality of Education in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الباحثة/ هناء مساعد السماره

طالبة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

Email: hana.m.alsamarah@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بهدف تقديم فهم شامل ومتعمق لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم. تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير وآراء المفكرين التي تتعلق بالموضوع محل الدراسة، تمت هذه الدراسة في العام 2024م.

أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة التعليم، حيث يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي وزيادة فعالية العمليات التعليمية. وقد تبين أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الجودة التعليمية مقارنة بتلك التي لا تعتمد على هذا النهج. وأكدت النتائج أيضاً على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين مخرجات التعليم وأداء العاملين في القطاع التعليمي.

ومن التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، وصعوبة التكيف مع التكنولوجيا الحديثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة التغلب على هذه التحديات من خلال تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتحسين البنية التحتية التعليمية، من خلال تحديث المرافق وتجهيزها بالتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين جودة العملية التعليمية، وتوفير برامج تدريبية للمعلمين والإداريين.

كما أوصت الدراسة بتشجيع البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم، وإشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التخطيط لضمان تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل أفضل. وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة حتمية لتحقيق التطور المستدام وتحقيق رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم، مما يعزز مكانة المملكة العربية السعودية على المستوى العالمي في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تحسين جودة التعليم، التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية المملكة 2030.

The Relationship Between Strategic Planning and Improving the Quality of Education in the Kingdom of Saudi Arabia

Hana Mosaed Al-Samarah

Master's student in Educational Administration, College of Education, Qassim University,
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to explore the relationship between strategic planning and the improvement of education quality in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive-analytical approach, which involves reviewing the literature and previous studies related to the research topic, to provide a comprehensive and in-depth understanding of the importance of strategic planning in improving education quality. Data were collected through a review of literature, previous studies, reports, and opinions of thinkers related to the subject of the study.

The results showed that strategic planning plays a crucial role in improving education quality, as it leads to enhanced educational performance and increased effectiveness of educational processes. It was found that educational institutions that adopt strategic planning achieve higher levels of educational quality compared to those that do not rely on this approach. The results also confirmed that strategic planning helps improve educational outcomes and the performance of those working in the education sector. Among the challenges facing strategic planning in educational institutions are the lack of financial and human resources, weak infrastructure, resistance to change, and difficulty adapting to modern technology. The study recommended overcoming these challenges by enhancing the application of strategic planning, developing educational infrastructure, and providing training programs for teachers and administrators.

The study also recommended encouraging scientific research in the field of strategic planning and education quality, and involving the local community and parents in the planning process to better meet the needs of students and the community. The study concluded that strategic planning is an essential tool for achieving sustainable development and realizing the Kingdom's Vision 2030 in the field of education, which enhances Saudi Arabia's global standing in this domain.

Keywords: Strategic Planning, Improving the Quality of Education, Education in the Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030.

1. المقدمة:

تعد جودة التعليم من أبرز القضايا التي تشغل بال المجتمعات الحديثة، حيث تسعى الدول إلى تحسين نظمها التعليمية لضمان تحقيق التنمية المستدامة. في هذا السياق، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في توجيه السياسات التعليمية نحو تحقيق الأهداف المنشودة. يعد التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تتضمن تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب في النظام التعليمي.

يشكل التعليم أحد الأعمدة الرئيسية التي تستند عليها التنمية المستدامة في أي مجتمع، وتسعى المملكة العربية السعودية جاهدة لتحقيق تقدم ملموس في هذا المجال من خلال مبادرات عديدة تصب في إطار رؤية السعودية 2030. يعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً محورياً في تحسين جودة التعليم، حيث يهدف إلى وضع سياسات وبرامج مبتكرة تعزز من فعالية النظام التعليمي وتستجيب لاحتياجات المجتمع وسوق العمل (الرشيدي، 2023).

تعكف المملكة العربية السعودية على تنفيذ خطط استراتيجية طموحة لتطوير التعليم، مع التركيز على تحسين جودة التعليم في جميع مراحلها. تتضمن هذه الخطط تحديث المناهج الدراسية، تدريب وتطوير المعلمين، وتطوير البنية التحتية التعليمية. من خلال هذه الجهود، تسعى المملكة إلى بناء نظام تعليمي يواكب المعايير الدولية ويوفر للطلاب المهارات والمعارف اللازمة للنجاح في القرن الحادي والعشرين (اليامي، 2018).

فمن خلال هذه الدراسة سوف نستعرض العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. سنقوم بتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب العملية التعليمية بما في ذلك المناهج الدراسية، تدريب المعلمين، وتطوير البنية التحتية. كما سنستعرض التحديات التي تواجه تحقيق هذه الأهداف والطموحات، والفرص المتاحة لتحسين جودة التعليم في ظل رؤية 2030.

من خلال هذا البحث، نهدف إلى تقديم فهم عميق للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم، وتسليط الضوء على التجارب والممارسات الناجحة التي يمكن أن تكون نموذجاً يحتذى به في سياق التطوير التعليمي في المملكة. نأمل أن يساهم هذا البحث في تقديم توصيات مفيدة لصناع القرار والمهتمين بمجال التعليم لتحسين السياسات والبرامج التعليمية، مما ينعكس إيجابياً على مستقبل المملكة وأجيالها القادمة.

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في سبيل تحقيق الجودة المطلوبة لتلبية متطلبات التنمية المستدامة ورؤية السعودية 2030. تتعلق هذه التحديات بجوانب متعددة تشمل المناهج الدراسية، كفاءة المعلمين، والبنية التحتية التعليمية. على الرغم من الجهود المبذولة في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة التعليم، إلا أن هناك فجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع.

تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم، وفهم مدى تأثير الاستراتيجيات التعليمية على تحقيق مستويات عالية من الجودة في التعليم. كما تهدف إلى استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في المؤسسات التعليمية، وتقديم توصيات لتحسين جودة التعليم بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. لذا، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية.

2.1. أسئلة الدراسة:

- ما هو واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هو مستوى جودة التعليم في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم في المملكة العربية السعودية؟

3.1. أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

- تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والأدبيات النظرية.
- التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف مستوى جودة التعليم في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة نقاط هامة يمكننا تقسيمها إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية ويمكننا توضيحها كما يلي:

1.4.1. الأهمية النظرية:

- قد تساهم هذه الدراسة في إضافة معرفة جديدة حول كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية. ستساهم هذه المعرفة في تطوير النظرية والممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في السياقات التعليمية.
- من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم، ستضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية الحالية وتساعد في تحديد الثغرات الموجودة في المعرفة الحالية. ستتيح هذه الدراسة فرصة للباحثين لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- ستوفر الدراسة فهماً أعمق للتحديات والممارسات المتعلقة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، مما يمكن الباحثين والممارسين من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية بناءً على الفهم النظري المكتسب.

2.4.1. الأهمية التطبيقية:

- ستقدم الدراسة توصيات عملية يمكن استخدامها من قبل صانعي القرار في وزارة التعليم لتحسين السياسات التعليمية. سيساعد ذلك في تطوير خطط استراتيجية فعالة تهدف إلى تحسين جودة التعليم في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- ستوفر الدراسة دليلاً عملياً للممارسين التربويين حول كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية في المؤسسات التعليمية التي يعملون بها. سيساعد ذلك المديرين والمعلمين على تنفيذ خطط استراتيجية تهدف إلى رفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب.

• ستساعد الدراسة في تحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين جودة التعليم، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها. سيسهم ذلك في بناء قدرات المؤسسات التعليمية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية.

• من خلال تقديم حلول عملية لتحسين جودة التعليم، ستساهم الدراسة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير النظام التعليمي. سيساعد ذلك في بناء جيل من الطلاب المتميزين القادرين على المساهمة في التنمية المستدامة للمملكة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.1. الإطار النظري:

❖ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه عملية اختيار وتحديد وتنفيذ كافة العمليات التي من شأنها تحسين وتعزيز أداء المؤسسة على المدى طويل الأجل من خلال وضع الاتجاهات وتحقيق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية للمؤسسة والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها (نجم، حسين، 2023).

في حين عرف (الغريز، وآخرون، 2022) التخطيط الاستراتيجي بأنه عمل فكري مترابط ومتكامل يتم وضعه لحل المشكلات وتطوير العمل وفقا للمعطيات الحالية المتاحة في الوقت الراهن تشارك فيه جميع المستويات التنظيمية لتحليل بيئة المنظمة. كما عرفه (البديري، وآخرون، 2021) بأنه عملية علمية شاملة تركز أساسا على إستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، تقوم بموجبه تلك قيادة المؤسسات التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بغرض الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب الذي يفى بمتطلبات الجودة.

❖ أبعاد التخطيط الاستراتيجي: تتمثل فيما يلي (نجم، حسين، 2023).

• **الرؤية الاستراتيجية:** تشير إلى الصورة الذهنية للمؤسسة مستقبلا في أفكار وعقول العملاء، ويتم صياغتها بدقة عالية جدا في ظل المتغيرات والتطورات التي يتم استقرائها عادة من قبل الإدارة العليا، فالرؤية تعد بمثابة الحلم الذي تسعى المنظمة من أجل تحقيقه مستقبلاً.

• **الرسالة الاستراتيجية:** تعبر عن سبب وجود المنظمة في السوق وما تسعى المنظمة إلى تحقيقه سواء في الأجل المتوسط أو البعيد، فالرسالة توضح الأهداف الأساسية لوجود المنظمة فهي الغايات الرئيسية التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.

• **الأهداف الاستراتيجية:** تمثل العامل الحيوي والجوهري الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال مدة معينة، فالأهداف تعد شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق النتائج المخطط لها.

❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم في أنه يشكل عملية وضع خارطة واضحة ومحددة للاتجاهات التي تعمل المؤسسة التعليمية من خلالها، كما أنه يشكل الوسيلة المنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية باتجاه تحقيق أهدافها وذلك من خلال عدة نقاط هامة تتمثل في (الأزهر، ورشيدة، 2018):

• تشجيع قادة المؤسسة التعليمية على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.

- وضع مجموعة من المقاييس الواضحة التي تساعد في تحقيق النجاح المستمر.
- الانسجام بشكل أكبر مع العالم المتغير.
- يعد التخطيط الاستراتيجي أسلوب جديد لتفكير واسع النطاق ذو مستوى استراتيجي
- يساعد على رفع درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية الخاصة بالمؤسسة التعليمية وطرق التأقلم معها.
- يزود المؤسسات التعليمية بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

❖ مفهوم جودة التعليم:

تشير جودة التعليم إلى مجموعة من الإجراءات والمعايير التي يهدف تنفيذها إلى تحسين بشكل مستمر في المنتج التعليمي، فهي تشير إلى كافة المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج من العمليات والأنشطة في البيئة التعليمية والتي تحقق من خلالها تلك المواصفات، مع ضرورة توفر أساليب وأدوات متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق نتائج عالية الجودة ومرضية (محمود، محمود، 2023).

كما يُعرفها (راضي، وعباس، 2012) بأنها مدخل متكامل يشمل توفير جميع العناصر البشرية والمادية والمعرفية والمالية في مؤسسات التعليم لأجل توفير الخصائص والسمات في جميع عناصر الخدمة التعليمية المقدمة في جميع مجالاتها سواء ما يشمل جانب مدخلات الخدمة التعليمية أو جانب مخرجاتها بهدف تزويد سوق العمل بخريجين فاعلين قادرين على تلبية متطلبات واحتياجات هذا السوق مستقبلاً دون السماح بأية فجوة بين المتحقق والمستهدف.

بينما يُعرفها (الطائي، ورؤوف، 2019) بأنها السياسات والإجراءات التي يحددها رؤساء المؤسسات التعليمية بهدف ضبط جودة التعليم والتعلم بتلك المؤسسات.

❖ أهمية جودة التعليم:

- تعتبر مخرجات المؤسسة التعليمية أعلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وذلك لأن نجاح المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يأتي إلا بعد نجاح النظم التعليمية في حسن إعداد وتأهيل عناصر المجتمع تأهيلاً جيداً، ولذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المخرج التعليمي فيه (البدرى، وآخرون، 2021).
- زيادة الالتزام بمعايير جودة التعليم يعزز سمعة المؤسسة التعليمية، ومكانتها على مستوى البيئة المحلية والإقليمية، والدولية، وهو ما له مردود إيجابي على المؤسسة التعليمية.
- تحسين مستوى خريجي المؤسسات التعليمية في المراحل التعليمية من خلال تطوير وتحسين المحتوى العلمي والمعرفي والمهاري المقدم لهم (البدرى، وآخرون، 2021).
- التوصل إلى طرق تشخيص واكتشاف نقاط القوة والضعف في مجالات أداء المؤسسات التعليمية بشكل كامل، وفي كافة عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها.
- زيادة مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية.

❖ أبعاد جودة التعليم:

من خلال الاطلاع على أدبيات جودة التعليم، تبين وجود اختلاف بين الباحثين والكتاب والمفكرين في تحديد مكونات أو أبعاد جودة التعليم، وهذا الاختلاف ناتج عن أسلوب تفكيرهم ودراساتهم للموضوع كلاً حسب تفكيره،

ولكن هناك مجموعة من المكونات أو الأبعاد التي يجب أن تشمل عليها جودة التعليم في المؤسسة التعليمية وهي (الدجني، 2011)، (الشيخي، 2018):

بُعد الطلبة: يشير إلى كافة الخدمات المقدمة للطلبة، وتصميم البرامج التعليمية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئتهم للانخراط في سوق العمل، فالمؤسسة التعليمية يجب تسعى إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلاب والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلاب جدد وإمكانية المحافظة على الطلاب الحاليين، ومن ثم جذب واكتساب المزيد من راغبي الخدمة التعليمية.

بُعد العمليات الداخلية: ويقصد به كافة الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة التعليمية عن غيرها، ويتضمن هذا البعد جودة أعضاء هيئة التدريس من حيث المؤهل والتدريب، والإنتاج العلمي المنشور، ومدى تفرغهم للعمل التعليمي، وعلاقة أعضاء هيئة التدريس بطلابهم القائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، كما يتضمن هذا البعد جودة المناهج الدراسية، حيث أن المنهج الدراسي يعد عصباً رئيسياً من عناصر العملية التعليمية، فالمنهج الدراسي يجب أن يتسم بالحدثة والأصالة ومواكبة التطور وتستخدم فيه الوسائل والأجهزة الحديثة في تدريسه.

بُعد التعلم والنمو: ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة المؤسسة التعليمية على خدمة المجتمع، وذلك من خلال ربط التخصصات العلمية المختلفة في المؤسسة التعليمية بحاجات المجتمع وتحقيق التكامل بين وظائف التعليم الثلاثة، وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتقاس مؤشرات الجودة بمدى تحقق إسهامات المؤسسة التعليمية في تطوير بُنى المجتمع وموارده المتنوعة واقتصاده من خلال ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بهدف إيجاد حلول لها، والتواصل مع سوق العمل بشكل مستمر.

2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة (الزهراني، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على نواحي الضعف ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وطرق التغلب عليها، لتحسين أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق، أما أداة الدراسة تمثلت في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، بالإضافة إلى فوائد كثيرة تؤدي في النهاية إلى جودة مخرجات التعليم، والتي أصبحت ضرورة حتمية تتطلبها المرحلة الراهنة، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والحفاظ على مكانتها الريادية على المستوى الإقليمي والعالمي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية والمدارس بمنطقة مكة المكرمة وسائر المناطق في عموم المملكة العربية السعودية.
- دراسة (الرشدي، 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج المسح الاجتماعي، حيث شمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام مُحَمَّد بن سعود الإسلامية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، وأهمها قلة وعي القادة الأكاديميين والإداريين محل البحث بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، أما المعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأهمها: كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها المسؤولون عن التخطيط بالجامعة، وأن المعوقات

المعلوماتية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأهمها: عدم توفر أدلة استرشادية توضح آليات تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما أن المعوقات البشرية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، وأهمها: نقص الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي، وأن المعوقات الفنية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي متوسطة وأهمها: نقص الموارد التكنولوجية التي تساعد على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة محل البحث.

- دراسة (البدر، وآخرون، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد من خلال عدة أبعاد تمثلت في: الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي، كما هدفت أيضا للتعرف على مستوى جودة التعليم بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية محل البحث من خلال الأبعاد التالية: الطلبة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، كما هدفت إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بجامعة بنغازي محل البحث على جودة التعليم. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المستوى العام لجودة التعليم بالجامعة محل البحث جاء ضعيفاً، كما بينت النتائج أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة محل الدراسة جاء متوسطاً، وتوصلت أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم.
- دراسة (محمد، 2018) هدفت الدراسة التعرف على اتجاه أعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو بعض أبعاد جودة التعليم في قسم التربية الخاصة بالمجموعة، كما هدفت إلى معرفة الفروقات الجوهرية في اتجاهاتهم تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام لأعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو بعض أبعاد جودة التعليم كان إيجابيا، وتوصلت أيضا إلى وجود فروق إحصائية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس تبع للمؤهل، ولسنوات الخبرة لصالح من خبرتهم خمس سنوات فأكثر، بينما لم تتوصل إلى وجود فروق إحصائية في الاتجاهات نحو الجودة تبعا لمتغير الجنس والتخصص.
- دراسة (الراشد، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار الناتجة عن تطبيق الخصخصة على جودة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بجامعة شقراء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي كما تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين محل البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن من أهم الآثار المتوقعة عن تطبيق الخصخصة حسب توجهات العاملين بجامعة شقراء تمثلت في تطوير المهارات الإدارية للإدارات العليا، ربط الحوافز بالإنتاجية للعاملين بالجامعة، تصبح العملية الإدارية مرنة في التجديد والتوافق مع المستجدات، تقليل هدر الموارد المالية بالجامعة محل البحث، زيادة ارتباط تخصصات الجامعة بسوق العمل بشكل أكثر فعالية، كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعة محل البحث تتبنى معايير جودة التعليم العالي المرتبطة بإدارة الجامعة بدرجة مرتفعة.

1.2.2. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية، يمكن ملاحظة تداخل بعض النتائج والاختلافات في جوانب أخرى، مما يعكس تعقيد الموضوع وتعدد أبعاده. اتفقت دراسة (الزهراني، 2021) ودراسة (البدر، وآخرون، 2021) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التعليمي، حين أكدت دراسة (الزهراني، 2021) على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة مخرجات التعليم.

في حين أشارت (البدرى وآخرون، 2021) إلى أن التخطيط الاستراتيجي له أثر إيجابي على جودة التعليم في جامعة بنغازي، حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الاستراتيجية وجودة التعليم.

اتفقت دراسة (الرشيدى، 2023) ودراسة (البدرى وآخرون، 2021) حول المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، حيث حددت دراسة (الرشيدى، 2023) معوقات تنظيمية وإدارية وبشرية وفنية تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مشيرة إلى أهمية معالجة هذه المعوقات لتحقيق التخطيط الاستراتيجي الفعال، في حين ذكرت (البدرى وآخرون، 2021) أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة بنغازي متوسط، وهو ما يعكس وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التخطيط الاستراتيجي الكامل (البدرى وآخرون، 2021).

اختلفت دراسة (الزهراني، 2021) مع دراسة (محمد، 2018) من حيث درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حيث أن دراسة الزهراني (2021) ركزت على مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة، وأوصت بتفعيل منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية. بينما دراسة محمد (2018) ركزت على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب نحو بعض أبعاد جودة التعليم ولم تتناول بشكل مباشر درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

كما اختلفت دراسة (الرشيدى، 2023) مع دراسة (الراشد، 2020) من حيث نوعية المعوقات فدراسة الرشيدى ركزت بشكل خاص على المعوقات التنظيمية والإدارية والبشرية والفنية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي. بينما دراسة الراشد تناولت آثار تطبيق الخصخصة على جودة التعليم العالي، مشيرة إلى بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق استراتيجيات جديدة في إدارة الجامعات.

ما يميز الدراسة الحالية أن الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم تحليل شامل ومتكامل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجهها المملكة في هذا المجال. تستفيد الدراسة من النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، وتقدم رؤية مستقبلية مستندة إلى رؤية السعودية 2030، مما يجعلها ذات أهمية خاصة للمساهمة في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين جودة التعليم في المملكة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3. منهج الدراسة:

تم إعداد هذه الورقة البحثية بناء على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات من خلال مراجعة أكبر قدر من الأدبيات التربوية التي تتعلق بموضوع الورقة البحثية وتحليل آراء وأفكار الخبراء والمفكرين والباحثين في المجال التربوي حول موضوع محل البحث، ومن ثم تصنيف تلك المعلومات وتحليلها للخروج منها بإجابات لما تم طرحه من أسئلة الدراسة.

2.3. وستتم معالجة مشكلة الدراسة من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم والمفاهيم ذات صلة بمتغيرات الدراسة.
- الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة.
- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم السعودي.
- واقع جودة التعليم في المملكة العربية السعودية.

- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

3.3. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على تناول متغيري الدراسة الرئيسيين وهما التخطيط الاستراتيجي، وجودة التعليم.
- **الحدود المكانية:** سوف تقتصر الدراسة بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في العام الحالي والموافق 2024.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا المحور عرض وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد من الأدوات الهامة لتحقيق التطور والتحسين المستدام في النظام التعليمي. في المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا التخطيط أهمية متزايدة في ضوء رؤية 2030 التي تسعى إلى تحقيق تعليم ذو جودة عالية يساهم في بناء اقتصاد معرفي قوي. وفي سبيل توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة سوف نتناولها من عدة زوايا كما يلي:

1.4. واقع التخطيط الاستراتيجي في التعليم السعودي

يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً من رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تطوير نظام تعليمي يساهم في بناء اقتصاد قائم على المعرفة. تسعى رؤية 2030 إلى تحقيق عدة أهداف، منها تحسين مخرجات التعليم، وزيادة نسبة الالتحاق بالتعليم المبكر، وتعزيز الابتكار في التعليم، وتطوير قدرات المعلمين، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات التعليمية (Oxford Business Group, 2022).

تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيق تحول جذري في نظامها التعليمي بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030. يتطلب هذا التحول تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في جميع مؤسسات التعليم لتحقيق تحسينات مستدامة في جودة التعليم.

حيث أن نجاح التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يتطلب مجموعة الشروط والمتطلبات (العجمي، 2013) تتمثل في

- ضرورة الإجماع على التطوير
 - جعل التركيز على احتياجات المنظومة التعليمية
 - ضرورة التوافق مع ثقافة النظام التعليمي
 - العمل على تعزيز مستوى المشاركة بشكل فعال لجميع عناصر المنظومة التعليمية
 - ضمان وجود قيادة فعالة للنظام التعليمي
- ويظهر دور التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي في المملكة من خلال برنامج التحول الوطني والذي تمثلت أهدافه الاستراتيجية في عدة نقاط هامة نوضح بعض منها فيما يلي (عبد المحسن، 2020):

- توفير الخدمات التعليمية لكافة فئات الطلاب

- زيادة كفاءة استقطاب المعلمين وتأهيلهم وإعدادهم وتطويرهم
 - تحسين البيئة التعليمية وجعلها أكثر تحفيزاً للإبتكار والإبداع
 - تعزيز القيم والمهارات الطلابية
 - تنويع مصادر تمويل مبتكرة لتحسين الكفاءة المالية لمنظومة التعليم
 - تعزيز ورفع قدرة المنظومة التعليمية على تلبية متطلبات التنمية وسوق العمل.
- وأشار (عبد المحسن، 2020) أن دور التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية يتضح من خلال وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للتعليم في رؤية 2023 وتتمثل فيما يلي:
- ملائمة مخرجات المنظومة التعليمية السعودية مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل
 - العمل على تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات التي تتطلبها وظائف المستقبل
 - غرس القيم الإيجابية الإسلامية والعربية في نفوس الطلبة
 - إعداد مناهج وبرامج تعليمية متقدمة تدل على المهارات الأساسية
 - إيجاد بيئة تعليمية جاذبة وإيجابية
 - تمكين الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة من الحصول على تعليم يضمن لهم اندماج أكثر واستقلالية في المجتمع
 - العمل على رفع تصنيف الجامعات السعودية على المستوى الدولي
 - تعزيز مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في العملية التعليمية
- ويري (الحجري، 2011) أن هناك عدة جوانب إيجابية حققتها التخطيط الاستراتيجي للنظام التعليمي في المملكة من خلال رؤية 2030 لإدارات التعليم لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية تتمثل فيما يلي:
- التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي لوضع وتقييم الأهداف والخطط والسياسات.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي إدارة التعليم على تحديد القضايا الجوهرية والهامة التي تواجهها والتي يجب الاهتمام بها.
 - ساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكاملها.
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي القادة التربويين على عملية صنع القرارات الاستراتيجية المستقبلية بشكل دقيق وصحيح.
 - يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية الحديثة والتي تتطلب مهارة عالية في التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة العلمية.
 - تحقيق التكافؤ في الفرص التعليمية بين كافة المواطنين وتمكينهم من مواصلة مراحل تعليمهم المختلفة وفق قدراتهم وامكانياتهم وميولهم.
 - تحقيق التوازن في الإنفاق المالي على التعليم.
 - تقديم خدمة تعليمية تنسم بالعدالة وتكافؤ الفرص لجميع المواطنين في التعليم الرسمي وغير رسمي.
 - مواجهة مشكلات البحث عن فرص العمل التي أصبحت ظاهرة تعاني منها المجتمعات والتي تؤثر بشكل سلبي على الاستقرار الاجتماعي والسياسي في الدول النامية خاصة.

❖ التحديات التخطيطية الاستراتيجية في التعليم السعودي

رغم الجهود المبذولة، هناك تحديات تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم السعودي. تشير دراسة (الرشيد، 2023) إلى أن من بين هذه التحديات نقص الموارد البشرية المدربة والبنية التحتية التكنولوجية. تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تعزيز قدراتها من خلال توفير الموارد اللازمة وتدريب الكوادر التعليمية بشكل مستمر.

2.4. واقع جودة التعليم في المملكة العربية السعودية

شهد قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة خلال السنوات الأخيرة، حيث تسعى الحكومة إلى تحسين جودة التعليم بما يتماشى مع رؤية 2030. هذه الجهود تركز على تطوير المناهج، تدريب المعلمين، تحسين البنية التحتية التعليمية، وتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي الدولية.

تشغل قضية "الجودة" موقعاً محورياً في عملية تطوير وتحديث منظومة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتعد جزءاً أساسياً من رؤية السعودية 2030. تسعى المملكة من خلال رؤية 2030 إلى تحسين جودة التعليم لتلبية متطلبات العصر الحديث وإعداد جيل من الكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق التنمية المستدامة.

تعتبر المناهج الدراسية ركيزة أساسية لجودة التعليم. تعمل وزارة التعليم السعودية على تحديث المناهج باستمرار لتتوافق مع المعايير الدولية وتلبية احتياجات سوق العمل المحلي. وفقاً لدراسة (اليامي، 2018) فإن التحديث المستمر للمناهج يساهم في تعزيز مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الطلاب، مما يعزز من جودة التعليم بشكل عام.

يعد تدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم يعد من الجوانب الحيوية لتحسين جودة التعليم. أشارت دراسة (آل سرور، 2018) إلى أن البرامج التدريبية المستمرة للمعلمين تلعب دوراً حاسماً في رفع مستوى كفاءتهم المهنية. هذه البرامج تساهم في تأهيل المعلمين لاستخدام أساليب تعليمية حديثة وفعالة، مما ينعكس إيجاباً على أداء الطلاب وجودة التعليم.

تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي الدولية والمشاركة في اختبارات تقييم الأداء مثل TIMSS و PISA يمثل جزءاً مهماً من جهود تحسين جودة التعليم في المملكة. دراسة الزهراني (2021) توضح أن هذه المعايير تساعد في قياس مستوى التحصيل الدراسي وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكن صناع القرار من تحسين السياسات التعليمية بناءً على البيانات والأدلة الميدانية (الزهراني، 2021).

توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية يعزز من جودة التعليم بشكل كبير. وفقاً لدراسة (آل سرور، 2018) فإن استخدام الأدوات التعليمية التفاعلية والتقنيات الحديثة يساعد الطلاب على التعلم بطرق مبتكرة وأكثر فعالية. هذا الاستخدام يساهم في توفير بيئة تعلم ديناميكية تعزز من مشاركة الطلاب وتفاعلهم.

3.4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية

في ظل رؤية 2030، تهدف المملكة العربية السعودية إلى تحقيق نقلة نوعية في جميع القطاعات، ويشمل ذلك قطاع التعليم. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية لتحقيق هذا التحول، حيث يساعد على تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية ووضع السياسات والإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. التخطيط الاستراتيجي لا يساهم فقط في تحسين جودة التعليم، بل يعزز أيضاً من كفاءة النظام التعليمي وقدرته على مواجهة التحديات المستقبلية.

تشير الدراسات إلى أن تحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية يعتمد بشكل كبير على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بفعالية. وفقاً لدراسة أجرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، فإن تطوير القيادة التعليمية وتطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة يعدان من العوامل الحاسمة في تحسين جودة التعليم. (SpringerLink, 2013)

وفقاً لدراسة (البدر، وآخرون، 2021)، فإن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم المقومات لتحقيق جودة التعليم العالي، حيث تقاس فاعليته بمدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية وكيفية تحديد المؤسسة لأهدافها وتطوير وتطبيق الخطط لتحسين مستوى الجودة ومواجهة التحديات.

كما أشار (الرشدي، 2023) من خلال دراسة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حددت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وأكدت على أهمية نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من خلال ورش العمل والتدريب، في حين أن دراسة أخرى تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي المستدام على ضمان جودة التعليم العالي وأكدت على ضرورة توافر الموارد التقنية والبشرية المدربة لتحقيق الخطط الاستراتيجية (Oxford Business Group, 2022)

في حين أن دراسة (اليامي، 2018) ركزت على تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع رؤية 2030. وقد أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر محورياً لتحقيق التطوير المنشود في النظام التعليمي من خلال تحديد الأهداف المستقبلية والوسائل اللازمة لتحقيقها. كما أشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم عن طريق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والابتكار في العملية التعليمية.

وأكدت دراسة (صانغ، 2020) على أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة حيوية لتحقيق رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تحسين جودة الحياة بما في ذلك التعليم. يُبرز التخطيط الاستراتيجي في هذه الرؤية تحسين الأداء التعليمي من خلال تنظيم الموارد، وتحليل البيانات، وتطوير استراتيجيات تعليمية متكاملة.

في حين قامت دراسة (المانع، 2020) الدراسة بتحليل نظام التخطيط التربوي في منطقة الرياض، مشيرة إلى أن التخطيط الاستراتيجي ساهم في تحسين بعض جوانب النظام التعليمي رغم وجود بعض النواقص. وأكدت الدراسة على الحاجة إلى برامج تدريبية مستمرة للمعلمين وإشراك المعلمين في المؤتمرات التعليمية لتحسين جودة التعليم.

أشارت دراسة (الغري، وآخرون، 2022) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم من خلال تحديد الأهداف المستقبلية وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة ومتجددة.

في حين قام (الزهراني، 2021) بدراسة تحليلية للتعرف على جوانب الضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها. أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء العام لإدارات التعليم مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم.

كما أكدت دراسة (آل سرور، 2018) أن التخطيط الاستراتيجي لتوظيف التكنولوجيا في التعليم يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات المعلمين والطلاب، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.

5. النتائج والتوصيات

1.5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. فالاستراتيجيات المدروسة والمخطط لها بدقة تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي وزيادة فعالية العمليات التعليمية. كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يحقق العديد من الفوائد مثل تحسين مخرجات التعليم وتعزيز أداء العاملين في القطاع التعليمي.
- يواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية العديد من التحديات. من بين هذه التحديات نقص الموارد المالية والبشرية، ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير من بعض الأطراف المعنية، وصعوبة التكيف مع التكنولوجيا الحديثة. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة التغلب على هذه التحديات لتحقيق الأهداف المرجوة من التخطيط الاستراتيجي.
- أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم. حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تحقيق مستويات عالية من الجودة التعليمية. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال تحقق تحسينات ملموسة في جودة التعليم مقارنة بالمؤسسات التي لا تعتمد على هذا النوع من التخطيط.
- بينت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على تحسين الأداء التعليمي. حيث يؤدي إلى زيادة كفاءة المعلمين، تحسين المناهج الدراسية، وتوفير بيئة تعليمية محفزة للطلاب. وأكدت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسات التعليمية واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- أشارت الدراسة إلى أن التدريب المستمر للمعلمين والإداريين يلعب دورًا محوريًا في نجاح التخطيط الاستراتيجي. فالتدريب يمكن العاملين في القطاع التعليمي من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية. كما أنه يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغييرات والتحديات التي تواجههم.
- خلصت الدراسة إلى أن مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عاملاً مهماً في تحسين جودة التعليم. حيث أن هذه المشاركة تعزز من الشعور بالمسؤولية المشتركة وتسهم في تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل أفضل.
- تبرز هذه النتائج الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية وتؤكد على ضرورة تبني المؤسسات التعليمية لهذا النهج لتحقيق التميز والريادة في مجال التعليم.

2.5. توصيات الدراسة

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدمت التوصيات التالية:
- يجب على المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية تعزيز وتفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمنهجية أساسية لتحسين جودة التعليم، مع التركيز على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.
- توصي الدراسة بضرورة تحسين البنية التحتية التعليمية، من خلال تحديث المرافق وتجهيزها بالتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين جودة العملية التعليمية.
- ينبغي توفير برامج تدريبية متقدمة للمعلمين والإداريين لتأهيلهم للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه بفعالية، وضمان مواكبة التطورات التربوية الحديثة.
- ضرورة تشجيع البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم، لدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة وتحسين السياسات التعليمية.

- إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه تحسين جودة التعليم.

6. المراجع:

1.6. المراجع العربية:

- الأزهر، عزة، ورشيدة، خالد (2018). التخطيط الاستراتيجي التعليمي ودوره في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي- قراء لتجربة الجامعات الفلسطينية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، عدد 2018/05، ص-ص 184-194.
- آل سرور، نورة هادي (2018). توظيف التقنية الحديثة في العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحسين أداء المعلمين والطلبة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(4)، 97-115، توظيف التقنية الحديثة في العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية ودورها في تحسين أداء المعلمين والطلبة - مجلة العلوم التربوية والنفسية (journaleps.com)
- البدري، منير سليمان، البدري، احمد سعد، والبدري، فوزي سعد (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، ص-ص 19-29.
- الحجري، سالم بن محمد (2011). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في عملية التطوير التربوي، رسالة التربية عمان، العدد 31، ص ص 14-29.
- الدجني، إباد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق.
- الراشد، سديم بنت إبراهيم (2020) الآثار المتوقعة من تطبيق الخصخصة على جودة التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية من وجهة نظر منسوبي جامعة شقراء، المجلة العلمية- كلية التجارة- جامعة أسيوط، العدد 69، ص ص، 113-160.
- راضي، جواد محسن، وعباس، بشرة الحمزة (2012). ضمان الجودة في التعليم وأثره على جودة الخدمة المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، ص ص: 82 – 111.
- الرشيدي، أماني جلوي. (2023). صُغُوبات تَطْبِيق التَّخْطِيط الاستراتيجي في مؤسَّسات التعليم العالي (دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد الخامس، العدد 57، ص-ص 660-691.
- الزهراني، عبد العزيز صالح محمد. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 7(1)، 15-، 35، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L190621>
- الشيخ، أحمد سعد (2018). حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء: دراسة حالة على جامعة بنغازي، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار مدينة البيضاء، خلال الفترة - 22 - 23 سبتمبر.

صائع، عبد الرحمن. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة التنمية الإدارية. تم الاسترجاع من مجلة التنمية الإدارية دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية المملكة 2030 (ipa.edu.sa)
الطائي، على حسون، ورؤوف، محمد عماد (2019). الحوكمة وتأثيرها على جودة التعليم العالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 59، ص: 63-83.

عبد المحسن، بندر (2020). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (99+) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بإدارات التعليم ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 | بندر عبدالمحسن - Academia.edu

العجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الغريز، مشاعل محمد، والجريسي، مي إبراهيم، وآخرون (2022). نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(49)، 24-53،
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L230322>

المانع، عبد الله محمد. (2020). تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض – المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين 1437 هـ ~ 1438 هـ. (دراسة تحليلية). المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط(1)36، ، المقال 7. متاح على https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jfe_au/vol36/iss1/7

محمد، السيد يحيى (2018). الاتجاهات نحو جودة التعليم بقسم التربية الخاصة لجامعة المجمعة في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 20، المجلد 2، ص ص، 142-164.

محمود، محمود، فاروق (2023). أثر استخدام التحول الرقمي على جودة التعليم: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع- أكتوبر.

نجم، حسين عبد الجبار (2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية المستدامة، مجلة دراسات تربوية، العدد 64/2023. اليامي، هادية بنت علي (2018). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(26)، ص-ص 32-49. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E220718>

2.6. المراجع الأجنبية:

Oxford Business Group. (2022). How Saudi Arabia is reforming education through technological investment. Retrieved from Oxford Business Group

SpringerLink. (2013). Higher Education in Saudi Arabia: Reforms, Challenges and Priorities. In L. Smith & A. Abouammoh (Eds.), Higher Education in Saudi Arabia. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6321-0_1

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.6

قضية إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما عام 1498م (دراسة تحليلية استقرائية)

The case of Ahmed bin Majid guiding Vasco da Gama in 1498 AD

(Inductive analytical study)

إعداد الباحثة/ فاطمة بنت ناصر بن خلف الحاتمية

مدرس متعاون بقسم التاريخ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان

Email: f.alhatmi@squ.edu.om

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بأحمد بن ماجد، والكشف عن أهم المصادر العربية والأوروبية التي ذكرت حادثة إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما. وفي ضوء ذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهم المصادر الرئيسية التي تناولت قضية إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما عام 1498م، وإبراز أهم الحقائق التاريخية حول مدى حقيقة الحدث التاريخي للقضية. ولتحقيق أهداف الدراسة ستعتمد الباحثة المنهج التاريخي القائم إلى الوصف والتحليل في التعريف بشخصية أحمد بن ماجد. كما ستعتمد على المنهج التحليلي الاستقرائي لتحليل الروايات التاريخية التي ذكرت حادثة إرشاد فاسكو دي جاما في المحيط الهندي سواء أكانت عربية أم أوروبية. وتتمثل أهمية الدراسة في تقديم معطيات تاريخية جديدة تسلط الضوء على المصادر الأولية سواء أكانت العربية أم البرتغالية التي تناولت ذكر المرشد الذي اصطحبه فاسكو دي جاما إلى الهند وإثبات براءة أحمد بن ماجد من التهمة التاريخية التي لفتت عليه بأنه هو من أرشد البرتغاليين إلى الهند، وذلك بالاعتماد على المصادر الغير التقليدية في الكتابة التاريخية. كما أن دراسة قضية إرشاد أحمد بن ماجد إلى الهند لم تنال الحظ الوفير من الدراسة والبحث، لذا ستغطي الدراسة الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة في تحليل المصادر الأولية التي ذكرت حادثة إرشاد أحمد بن ماجد إلى الهند.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: اتفاق أغلب الروايات التاريخية البرتغالية المعاصرة أو القريبة من أحداث رحلة فاسكو دي جاما إلى الهند من أن المرشد ينتمي إلى كجرات، وأنه من طائفة مسلمة، لذا لم يرد ذكر اسم أحمد بن ماجد ولا أي من ألقابه بصورة صريحة في المصادر البرتغالية، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن أحمد بن ماجد ليس هو المرشد الذي وجه فاسكو دي جاما إلى الطريق الصحيح إلى الهند.

الكلمات المفتاحية: أحمد بن ماجد، فاسكو دي جاما، المحيط الهندي، الأرجوزة السفالية، النهروالي، البرتغاليون.

The case of Ahmed bin Majid guiding Vasco da Gama in 1498 AD (Inductive analytical study)

Abstract:

This study aims to analyze the most important main sources that dealt with the case of the guidance of Ahmed Bin Majid to Vasco De Gama in 1498, and highlight the most important historical facts about the truth of the historical event of the case. To achieve the objectives of the study, the researcher will adopt the historical approach based on description and analysis in identifying the personality of Ahmed Bin Majid. It will also rely on the inductive analytical method to analyze historical accounts that mentioned the Vasco De Gama guiding incident in the Indian Ocean, whether Arab or European.

The importance of the study is to provide new historical data highlighting the primary sources, whether Arabic or Portuguese, which dealt with the mention of the guide who was accompanied by Vasco De Gama to India and to prove the innocence of Ahmed Bin Majid from the historical charge that he was the one who guided the Portuguese to India, relying on non-traditional sources in historical writing. Also, the study of the issue of Ahmed bin Majid's guidance to India did not get much luck from the study and research, so the study will cover aspects that were not addressed in previous studies in the analysis of primary sources that mentioned the incident of Ahmed bin Majid's guidance to India.

The study has reached a set of conclusions, the most important of which is: most contemporary Portuguese historical accounts or close to the events of Vasco De Gama's trip to India agree that the guide belongs to Gujarat, and that he is from a Muslim sect, so the name of Ahmed Bin Majid and none of his surnames are explicitly mentioned in Portuguese sources, and this indicates that Ahmed Bin Majid is not the guide who guided Vasco De Gama to the right path to India.

Keywords: Ahmed bin Majid, Vasco de Gama, Indian Ocean, Al-Arjouzah, Al-Nahrawali, Portuguese.

1. المقدمة

نال أحمد بن ماجد اهتمام العديد من الدارسين والمهتمين بعلوم البحار، فجدد أخباره في كثير من الموسوعات والقواميس العربية والأجنبية، فقد ترك ابن ماجد الكثير من المصنفات التي أفاد منها الملاحون ودارسو الجغرافيا والبحار، فقد ترك كتباً مختصة لعلم الملاحة والبحر، وهي في الوقت ذاته تعد كتباً تثقيفية توافرت فيها العديد من المعلومات الفلكية والجغرافية والتاريخية عن الكثير من المدن الساحلية، والمواسم المتعلقة بها، ويعلم الملاحة.

وعلى اختلاف المؤرخين في علاقة ابن ماجد بفاسكو دي غاما، إلا أن هذا لا ينفي عن ابن ماجد تضلعه في العلوم البحرية، لدرجة جعلت منه رائدًا حقيقيًا لعلوم البحار، ولكل ما يتعلق بها من فنون، ومعارف فلكية، وجغرافية، وغيرها.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. من هو أحمد بن ماجد؟
2. ما هي أهم المصادر العربية والأوروبية التي ذكرت حادثة إرشاده لفاسكو دي جاما؟

2.1. أهداف الدراسة:

1. التعريف بأحمد بن ماجد.
2. والكشف عن أهم المصادر العربية والأوروبية التي ذكرت حادثة إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما.

3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم معطيات تاريخية جديدة تسلط الضوء على المصادر الأولية سواء أكانت العربية أم البرتغالية التي تناولت ذكر المرشد الذي اصطحبه فاسكو دي جاما إلى الهند وإثبات براءة أحمد بن ماجد من التهمة التاريخية التي لفتت عليه بأنه هو من أرشد البرتغاليين إلى الهند، وذلك بالاعتماد على المصادر الغير التقليدية في الكتابة التاريخية. كما أن دراسة قضية إرشاد أحمد بن ماجد إلى الهند لم تنال الحظ الوفير من الدراسة والبحث، لذا ستغطي الدراسة الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة في تحليل المصادر الأولية التي ذكرت حادثة إرشاد أحمد بن ماجد إلى الهند.

4.1. منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ستعتمد الباحثة المنهج التاريخي القائم على الوصف والتحليل في التعريف بشخصية أحمد بن ماجد. كما ستعتمد على المنهج التحليلي الاستقرائي لتحليل الروايات التاريخية التي ذكرت حادثة إرشاد فاسكو دي جاما في المحيط الهندي سواء أكانت عربية أم أوروبية.

5.1. تقسيمات الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى مقدمة، ومبحثين وخاتمة، يتناول المبحث الأول: التعريف بشخصية أحمد بن ماجد، أما المبحث الثاني سيتطرق إلى قضية إرشاده لفاسكو دي جاما إلى الهند.

2. الإطار النظري:

1.2. التعريف بأحمد بن ماجد:

1- اسمه ونشأته:

هو أحمد بن ماجد بن محمد بن عمر بن فضل بن دويك بن يوسف بن حسن بن حسين بن أبي معلق بن أبي الركائب السعدي (شهاب، 2001م، صفحة 19) (خوري، أحمد بن ماجد "حياته، مؤلفاته، استحالة لقائه بفاسكو دي جاما"، 2001م، صفحة 17)، ويكنى بابن ماجد، وابن أبي الركائب (صالح، 2018م، صفحة 233)، ويدعى ابن ماجد أن (السعدي) نسبة إلى (سعد بن قيس بن عيلان) (الغنيم، 2004م، صفحة 9) القبيلة العدنانية المشهورة، ويفخر بانتسابه إليها، حيث قال في قصيدة "عدة الأشهر الرومية" (بوحام، 2015م، صفحة 81):

فخذ حكماً من ماجد ابن ماجد يؤول إلى سعد بن قيس بن عيلان

هو ملاح وجغرافي عماني، برع في الفلك، والملاحة، والجغرافيا. وكان خبيراً ملاحياً في البحر الأحمر وخليج بربرا والمحيط الهندي. نزل أحمد بن ماجد البحر وهو في سن العاشرة مصاحبة والده في رحلاته البحرية، وقاد تحت إشراف والده أول رحلة وهو في سن السابعة عشر، وتعلم علوم البحار والفلك والرياضيات والجغرافيا جنباً إلى جنب مع التاريخ والأدب، وألف أكثر من أربعين عملاً، وضح فيها قواعد علم البحر والسفر، إذ أن هذا العلم لم يكون مدوناً إلا نادراً. وأسهم ابن ماجد في ابتكار أدوات ملاحية جديدة أهمها أنه استخدم "البوصلة البحرية" (مجموعة باحثين، 2013م، صفحة 11) التي سماها "الحلقة" (1) المقسمة إلى 22 درجة (خن) (2) والتي ما تزال مستعملة حتى الآن (الهاشمي، ابن ماجد الإنسان والملاح العُماني (1418/821م-906/1500م)، د.ت، صفحة 8).

اختلفت العديد من الروايات التاريخية حول مكان نشأة أحمد بن ماجد، إلا أن المرجح أنه نشأ في رأس الخيمة، التي كانت تسمى في السابق (جلفار) (الشيخ ر. البرتغاليون بين رأس الخيمة والهند أوائل القرن السادس عشر، 1993م، صفحة 143)، ساحل عُمان، فقد قال في إحدى قصائده:

رعى الله جلفار ومن قد نشأ بها وأسقى ثراها واكف تتابع

بها من أسود البحر كل مجرب وفارس بحر للشدائد بارع

(1) الحلقة: بيت الإبرة وهو المغناطيس الذي عليه يعتمد الملاح وهو دليل على القطبين، وقد أكد ابن ماجد على ضرورة معاينة مكانها جيداً، انظر: الحسيني، فاضل محمد، الملاح العربي الخليجي: أحمد بن ماجد: أسد البحار: ظلّمه المؤرخون وأنصفه الجغرافيون، بحث منشور، مجلة الوثيقة، مركز الوثائق التاريخية-مركز عيسى الثقافي، مج31، ع62، 2012م، ص54.

(2) الخن: والأخان جمع خن، وعلماء البحر قسموا الدائرة الأفقية المحيطة بسطح الكرة الأرضية إلى اثنين وثلاثين جزءاً وكل جزء يعرف بالخن، ويعرف الخن أيضاً ببيت النجم وبيت الريح، والخن في اللغة العربية يعني مدخل الطريق. أما الدير جمع ديرة وهو جهاز لقياس سير السفينة، ويعرف أيضاً بالبوصلة، انظر: أمين، حسين، أحمد بن ماجد وجهوده في الملاحة البحرية، مركز الوثائق التاريخية-مركز عيسى الثقافي، المنامة، مج7، ع13، 1988م، ص154؛ شهاب، حسن صالح، علوم العرب البحرية من ابن ماجد إلى القطامي دراسة مقارنة، بحث منشور، منشورات مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، ع11، 1983م، ص20.

هذه الأبيات تثبت أنّ ابن ماجد من مواليد مدينة جلفار (السعدي، 1993م، صفحة 13) التي هي عمانيّة في الأصل، قبل أن تحسب في نطاق أرض الإمارات العربيّة (بوحجام، 2015م، صفحة 84). كما اختلف المؤرخون حول تحديد تاريخ ولادته، وبالتحديد النطاق العام نشأ ابن ماجد في القرن التاسع الهجري/الخامس عشر الميلادي (النجمي و سعيد، دت، صفحة 3) والمرجح أن وفاته كانت في عام 906هـ وذلك بسبب انقطاع الأخبار عنه في هذا العام (بوحجام، 2015م، الصفحات 106-114).

نشأ ابن ماجد في جلفار على يد أبيه وجده اللذين كانا من مشاهير ربانة السفن، وورث ابن ماجد عن جده الميل إلى الشعر والتأليف، بالإضافة إلى ثقافته البحرية، فقد اكتسب ثقافة أدبية مكنته من نظم الشعر، استكمل أحمد مسيرة جده وأبيه ومن سبقوه من ملاحي الخليج أدباء المرشدات البحرية الأوائل. كما وجه إليهم النقد، وصحح الكثير من معلوماتهم، وأضاف إليها الكثير من خلاصة تجاربه البحرية وثقافته وأدبه (بوحجام، 2015م، صفحة 116).

2- ألقابه:

لقب أحمد بن ماجد بالعديد من الألقاب الدينية والعلمية:

أ. الألقاب الدينية: الشهاب، شهاب الحق، شهاب العلم، شهاب الدين، ناظم القبليتين، والألقاب الشهابية تدل العلم والتدين (قدورة، 2015م، الصفحات 23-24):

وإني شهاب كالشهاب إذا غدت معاملة الحلقات تقفو مطالبني

ب. الألقاب العلمية:

- رابع اللبوث، رابع الثلاثة: رابع الثلاثة (H، 1958م، صفحة 347) وردت أسماء الثلاثة في كتاب "الفوائد"، وهم: محمد بن شاذان، وسهل بن أبان، وليث بن كهلان، ويسميه "الثلاثة رجال المشهورين المؤلفين لا المصنفين، وثلاثة الأحبار والمشايخ الثلاثة المتقدمين"، لكنه لا يعتبرهم ربانيين أو معلمين، قال فيهم: "وقد قررتهم بقولي إني رابعهم لتقدمهم في الهجرة فقط".

- الرئيس المقدم، رئيس علم البحار، المعلم أسد البحار الزخار: وهو صاحب الدعوة إلى أن يكون (معلمًا بالقاعدة) وهو الداعي لفكرة (المعلم القانوني) أما ارتباط هذا اللقب بأس البحر فلأنه يؤدي معنى يرتبط بابن ماجد نفسه ولأنه وصف لأهل جلفار أسود البحر عنوان الكمال في التجريب والفروسية والبراعة:

كشفت لعلم ما سبقت لمثله وكل فتى يجني الذي هو زارع

رعى الله جلفارًا ومن قد نشأ بها وأسقى تراهاها واكف متتابع

بها من أسود البحر كل مجرب وفارس يم الشدائد بارع

- ربان الجهازين (الهاشمي، أسطورة الملاحة العربية 825/1421م-1500/906م: رؤية جديدة "الهوية، العلاقة مع البرتغاليين، 2000م، الصفحات 61-62) وجاء هذا اللقب في البيت العاشر من قصيدته "الفايقه"، في قياس الضدع الأول وقيدته سهيل، أنه ربان الجهازين (قدورة، 2015م، الصفحات 69-71) إذ يقول:

خطرت فيها زمانًا لم أكن فئسلاً بالحزم والعزم ربان الجهازين

3- أهم مؤلفاته:

أ- القصيدة القافية في معرفة المجهولات من النجوم اللواتي قيّدوا بالمنازل جيدًا. وتاريخها 865/1460م. وهي أول قصيدة نظمها ابن ماجد في علم البحر.

- ب- حاوية الاختصار في أصول علم البحار. وتاريخها 1462/هـ866م. وهي أهم وأشمل ما كتبه ابن ماجد شعراً وتثراً. وتتضمن جميع مبادئ علم البحر في القرن التاسع الهجري، الخامس عشر الميلادي (الزبيدي، 2007م، صفحة 1).
- ت- كتاب الفوائد في أصول علم البحر والقواعد (كونيتش، 1984م، صفحة 166) النسخة الأولى المطولة، وتاريخها 1475/هـ880م.
- ث- الأرجوزة السبعية لأن فيها سبعة علوم من علوم البحر غير الفراسة والإشارات. وتاريخها 1483/هـ888م (السعدي، 1993م، الصفحات 26-27).
- ج- الأرجوزة المعربة التي عربت الخليج البربري وصححت قياسه. وتاريخها 1485/هـ890م.
- ح- أرجوزة تصنيف قبلة الإسلام في جميع الدنيا أو تحفة القضاة. وتاريخها 1487/هـ893م.
- خ- مختصر كتاب الفوائد في أصول البحر والقواعد، وتاريخه 1489/هـ895م.
- د- الأرجوزة السفالية وتاريخها قبل عام 895هـ، وحتى قبل عام 1475/هـ880م (الشيخ ر.، مناهج بعض المؤرخين المسلمين: ابن خلدون-أحمد بن ماجد-عبد الرحمن الجبرتي، 2010م، صفحة 2453).
- ذ- الأرجوزة الهادية. وتاريخها قبل 895هـ، لأنها مذكورة في مختصر كتاب الفوائد.
- ر- القصيدة المكية، وهي من مكة إلى فرتك لكالكوت ودابول وكنكن وجوزرات والأطواح وهراميز وتاريخها 895هـ (رضوان، 2005م، صفحة 138).
- ز- قصيدة نادرة الأبدال في الواقع وذبان العيوق، وتاريخها قبل عام 895هـ.
- س- قصيدة كنز المعالمة وذخيرتهم في علم المجهولات في البحر والنجوم، والبروج، وأسمائها، وأقطابها. وتاريخها قبل 895هـ.
- ش- قصيدة ميمية الأبدال تقاس على ستة أوجه. تاريخها قبل عام 895هـ.
- ص- القصيدة الفايقية في قياس الضفدع الأول وقيد سهيل. وتاريخها قبل عام 895هـ.
- ض- قصيدة عدة الأشهر الرومية وكل شهر كم هو، وتاريخها قبل 895م.
- ط- قصيدة مواسم السفر، وتاريخها قبل عام 895هـ (السعدي، 1993م، الصفحات 27-28).
- ظ- أرجوزة قسمة الجمة على أنجم بنات نعش، وتاريخها 900هـ.
- ع- قصيدة ضريبة الضرائب وتاريخها 900هـ.
- غ- القصيدة الخمسة وتاريخها 906هـ (خوري، أحمد بن ماجد"حياته، مؤلفاته، استحالة لقائه بفاسكو دي جاما"، 2001م، الصفحات 65-70).

2.2. قضية إرشاده لفاسكو دي جاما إلى الهند:

وردت عدة مصادر إشارات لحادثة إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما، أهمها:

- 1- رواية قطب الدين النهروالي في كتابه البرق اليماني في الفتح العثماني:
- 2- التعريف بالمؤلف قطب الدين النهروالي:

هو محمد ابن أحمد علاء الدين ابن محمد ابن قاضي خان ابن بهاء الدين ابن يعقوب ابن حسن ابن علي النهروالي الشيخ الإمام العلامة، المحقق المدقق الفهامة، الشيخ قطب ابن الشيخ العلاء علاء الدين النهروالي الأصل الهندي ثم المكي الحنفي،

المشهور بالشيخ قطب الدين الهندي مولده سنة سبع وتسعمئة، كان بارعا في الفقه والتفسير والعربية ونظم الشعر ونظمه في غاية الرقة منه قصيدته الزائفة المشهورة (الغزي، 1958م، الصفحات 46-47)، ولد في الهند سنة 917هـ، وعرف كوالده بالنهروالي، نسبة إلى تلك البلدة التي ينتسب إليها أبوه، تقع نهر والة في ولاية برودة (الحسني، 1962م).

ورد في هذا الكتاب أول نص أشار فيه إلى إرشاد أحمد بن ماجد لفاكو دي جاما إلى الهند، وهو ما يلي:

"وقع في أول القرن العاشر- أي سنة 1495م- من الحوادث الفوادح النوار، دخول "الفرتقال" اللعين، من طائفة الفرنج الملاعين، إلى ديار الهند. وكانت طائفة منهم يركبون من زقاق سبته في البحر، ويلجون الظلمات، ويمرون بموضع قريب من جبال القمر، يضم القاف وسكون الميم، جمع أقمر، أي أبيض، وهي مادة أصل بحر النيل، ويصلون إلى المشرق، ويمرون بموضع قريب من الساحل، في مضيق، أحد جانبيه جبل، والجانب الثاني بحر الظلمات، في مكان كثير الأمواج، لا تستقر به سفائنهم، وتتكسر، ولا ينجو منهم أحد. واستمروا على ذلك مدة، وهم يهلكون في ذلك المكان، ولا يخلص من طائفتهم أحد إلى بحر الهند، إلى أن خلص منهم غراب⁽³⁾ إلى الهند. فلا زالوا يتوصلون إلى معرفة هذا البحر إلى أن دلهم شخص ماهر من أهل البحر، يقال له أحمد بن ماجد، صاحبه كبير الفرنج، وكان يقال له الملندي⁽⁴⁾، وعاشره في السكر، فعلمه الطريق في حال سكره، وقال لهم: لا تقربوا الساحل من ذلك المكان، وتوغلوا في البحر ثم عودوا، فلا تنالكم الأمواج، فلما فعلوا ذلك، صار يسلم من الكسر كثير من مراكبهم، فكثروا في بحر الهند، وبنوا في كوة من بلاد الدكن قلعة يسمونها كوتا، ثم أخذوا هرموز⁽⁵⁾، وتقووا هنالك، وصارت الأمداد تترادف عليهم من البرتغال فصاروا يقطعون الطريق على المسلمين أسرا ونهبًا، ويأخذون كل سفينة غصبًا".

تحليل نص الوثيقة:

- قام النهروالي بذكر وصول البرتغاليين إلى الهند في عام 1495م بدلاً من عام 1498م، فإذا كان المؤرخ لا يعي دقة التاريخ فكيف له أن يكون على علم ببقية الأحداث المصاحبة لرحلة بدقة.
- نقل النهروالي بعض ما كتبه ابن الديبع مما كتبه في كتابه "الفضل المزيد في تاريخ أهل زبيد"، وابن الديبع عاصر الأحداث البرتغالية، وتكلم عما جرى منها ابتداءً من عام 1503م، أي بعد انقضاء خمسة أعوام على رحلة فاسكو دي جاما، ولم يشر إلى أحمد بن ماجد أو فاسكو دي جاما، كما عاصر هذه الأحداث المؤرخ اليميني بامخرمة، لكن لم يذكر عن تلك الحادثة إلا بعد عام 1509م، أي بعد مرور تسعة أعوام على رحلة فاسكو دي جاما الأولى، ولا يشير بامخرمة لا إلى فاسكو دي جاما

(3) الغراب: سفينة قديمة من طراز السفن الخفيفة، وكان يطلقون عليها كلمة (Corvett) في الفرنسية و(Corvus) في اللاتينية، وكانت تتكون من شرابين صغيرين، غير أنها أصبحت بعد ذلك سفينة حربية، وكان شكلها يشبه الغراب، ولذلك سميت بهذا الاسم، وكانت تتسع لمائة راكب على الأقل، انظر: ندوي، سيد سليمان، الملاحاة عند العرب، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2013م، ص35، (وسيشار إليه لاحقاً: ندوي، الملاحاة عند العرب).

(4) الملندي أو الميرانتى: باللغة الإسبانية معناها أميرال (AMIRAL) أربان البحر، وفي العربية أمير البحر، قال ابن خلدون في مقدمته ويسمى صاحبها (الأساطيل) في غرفهم(المنند) بتقخيم اللام منقولا من لغة الإفرنج، انظر: ندوي، الملاحاة عند العرب، ص99.

(5) هرمز: وهي ميناء على مدخل الخليج العربي وكانت بينها وبين كيش منافسة وعليها كانت ترسو سفن اليمن والهند، والصين وتمكث بها، انظر: عبد العليم، أنور، الملاحاة وعلوم البحار عند العرب، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1979م، ص68.

- ولا إلى أحمد بن ماجد لا قبل هذا التاريخ ولا بعده، إذا كان المؤرخان السابقين لم يذكر تلك الحادثة وهما أقرب لتاريخ مجيء فاسكو دي جاما للهند، فكيف لنهروالي أن يذكر تلك الحادثة ويدونها بعد مرور 80 عامًا من وقوع تلك الأحداث!
- ت- لم يكن النهروالي على يقين تام باسم المرشد، فقد ذكر: "يقال له أحمد بن ماجد" وأحمد بن ماجد مشهور ويعرفه كل ربابنة البحر، وعلى أقل احتمال فإن النهروالي قد أطلع على كتاب "المحيط" للرئيس علي بن الحسين الذي ذكر أهمية ابن ماجد ومكانته وأثنى عليه ولم يشر إلى أن أحمد ابن ماجد قد ساعد البرتغاليين (الهاشمي، أسطورة الملاحة العربية 825/هـ-1421م-1500/هـ-906م: رؤية جديدة"الهوية، العلاقة مع البرتغاليين، 2000م، صفحة 88).
- ث- ذكر النهروالي في روايته أن غراب واحد من السفن البرتغالية تمكن من الوصول إلى الهند، وهنا إشارة واضحة أن البرتغاليون لم يكونوا بحاجة إلى من يرشدهم لطريق الهند، فهم يمتلكون السفن والمعدات الملاحية المتطورة التي تمكنهم من الوصول إلى الهند بدون الحاجة إلى أي دليل لهم، كما أن البرتغاليون قدموا إلى المحيط الهندي وهم على دراية كافية بخطوطه الملاحية ولديهم دراسة وافية للمنطقة، والدليل أن مملكة البرتغال قامت بإرسال عدة حملات استكشافية وتجسسية للمنطقة قبل وصول رحلة فاسكو دي جاما (خوري، أحمد بن ماجد"حياته، مؤلفاته، استحالة لقائه بفاسكو دي جاما"، 2001م، الصفحات 215-224).
- ج- كما أشار النهروالي في روايته أن أحمد بن ماجد كان في حالة سكر عندما أرشد البرتغاليون، وهذا بالمنطق لا يمكن أن يقبله العقل، كيف لشخص في حالة سكر ولا يعي ما حوله أن يدل على الطريق الصحيح؟! ونحن نتحدث عن طريق بحري واسع.
- ح- تتضمن الرواية خطأ تاريخي آخر، فقد ذكر النهروالي: "وبنوا في كوة من بلاد الدكن قلعة يسمونها كوتا، ثم أخذوا هرموز"، هنا ذكر النهروالي أن البرتغاليون بنوا قلعة كوتا في بلاد الدكن، ثم اتخذوا هرموز مركزاً لهم، وفي الحقيقة أن الفونسو البوكيرك سيطر على هرموز عام 1507م أي قبل بناء مستعمرة (Goa) جوا البرتغالية على ساحل الهند الغربي (عبد العليم، ابن ماجد الملاح، 1966م، صفحة 52).
- خ- لم تشر مؤلفات سليمان المهري، وهو ملاح عربي بعد ابن ماجد بسبعين سنة إلى ذكر حادثة إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما، ولا في مؤلفات الملاح والقائد العثماني "سيدي علي ريس" والذي اعتمد كثيراً على مصنفات ابن ماجد في كتابته مؤلفه "محيط" (السلمان، 2000م).
- د- ذكر النهروالي أن أحمد بن ماجد أرشد البرتغاليين وهو في سفالة، وعلى الرغم من أن مؤرخي البرتغال ذكروا أن عملية الإرشاد تمت في ماليندي وعن طريق سلطانها الذي تلكأ كثيراً في تقديم المساعدة ولولا زيارة أحد خلاء السلطان لسفينة فاسكو دي جاما والقبض عليه كرهينة ريثما يقدم السلطان الربان المناسب الذي وعد به، ما كانت عملية الإرشاد تتم (الهاشمي، أسطورة الملاحة العربية 825/هـ-1421م-1500/هـ-906م: رؤية جديدة"الهوية، العلاقة مع البرتغاليين، 2000م، الصفحات 77-78).
- ذ- هناك خطأ واضح في عبارة النهروالي التي ذكرها على لسان أحمد بن ماجد وهي "ولا تقربوا الساحل من ذلك المكان، وتوغلوا في البحر، ثم عودوا فلا تتالكم الأمواج، فلما فعلوا ذلك صار من يسلم من الكسر كثير من مراكبهم"، وهذا خطأ تام، لأن هذا الأمر تجنبوه في رحلتهم حول رأس الرجاء الصالح، حيث كانت سفنهم تكسرها الرياح هناك، فلما تجنبوا الاقتراب من ساحل رأس الرجاء الصالح استطاعوا الدوران حوله، ثم لازموا الساحل الشرقي لأفريقيا، وهذه المنطقة يجهلها تماماً أحمد بن ماجد، فمعلوماته لا تمتد إلى هذا الجزء الجنوبي من الساحل الشرقي لأفريقيا، كما أن المصادر البرتغالية

تجمع على أن فاسكو دي جاما قام بذلك وحده، أما بحثه عن يرشده إلى طريق الهند فكان في ميناء "ماليندي"، وهو ما لم يذكره النهروالي مما يدل على تخبطه، وعدم دقة معلوماته (عبد الحليم، 2015م، صفحة 223).

ذهب بعض الباحثين إلى تفسير ذكر النهروالي لأحمد بن ماجد في روايته دون غيره من الملاحين المشهورين، البعض فسرها أن النهروالي ينتمي بأصوله إلى إقليم كجرات الهندي⁽⁶⁾، ونسب الحادثة لابن ماجد حتى يبرأ أبناء جلدته من تلك الحادثة والتي كان يعتبرها وصمة عار، ويذهب آخرون أن النهروالي كان مواليًا للأتراك ومتحاملاً على العرب، لذا ألقى بتهمة الإرشاد لأحمد بن ماجد (الجالودي، 2014م، صفحة 53).

3- الأرجوزة السفالية:

القصيدة (السفالية)⁽⁷⁾ هي المصدر الوحيد الذي تناول فيه ابن ماجد أخبار البرتغاليين في شرق أفريقيا والمحيط الهندي، وهي تعد الحجر الأساس في كل ما يخص هذا الموضوع، روى ابن ماجد في أرجوزته السفالية خبر وصول الإفرنج إلى مياه المحيط الهندي وغرق سفنهم في بحر سفالة-موزمبيق حالياً- وما أثاره وصولهم من القلق والخوف بين البحارة والتجار، وسكان الموانئ، ولم يشر إطلاقاً أنه قد اتصل بهم وعاشرهم قال:

زلوا بها الإفرنج غلق الموسم	في عيد ميكال بالتوهم
قام عليهم موج تلك الروس	في سفالة بقي معكوس
وانقلبت أدقالمهم في الماء	والسفن فوق الماء يا خائي
غرقى يرون بعضهم لبعض	كن عارفاً موسم تلك الأرض

يقول عبرت الإفرنج بسفالة في موسم توقف السفر إليها، فقام عليهم الموج عند رؤوس ساحل سفالة، فانقلبت سفنهم، فصارت الأدقال، أي الصواري، في الماء وهياكل السفن فوق الماء. فكن يا أخي عارفاً موسم السفر إلى تلك الأرض. وهذه الكارثة التي حلت بسفن فاسكو دي جاما، في رحلته الأولى، تذكرها التقارير البرتغالية، ولم تبق منها غير ثلاث، هي التي وصلت إلى ماليندي (شهاب، 2001م، صفحة 46).

جازتها في عام تسع مائة	مراكب الإفرنج يا أخاه
تجيز... عامين كاملين	فيها ومالوا الهند باليقين
ورجعوا من هندهم للزنج	في هذه الطريق الإفرنج

⁽⁶⁾ كجرات: تحتل كجرات الركن الشمالي من غرب الهند، ويحدها البحر العربي من الغرب وباكستان وولاية راجستان من الشمال والشمال الشرقي، ومدھيا برادش من الجنوب الغربي، وقد كانت كجرات بوابة الهند الغربية البحرية منذ عصور مبكرة ومنفذاً للتجارة مع أفريقيا وآسيا، وتعتبر موانئ كجرات من أشهر الموانئ الهندية على وجه الخصوص، وذلك لوقوعها شمال غرب الهند مواجهة للبحر العربي وساحل عُمان، انظر: عثمان، شوقي عبدالقوى، التجارة في المحيط الهندي في عصر السيادة الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة المنيا، 1990م، ص

ص: 188-186؛ Ralunan.S.A, The Beautiful India: Gujarat. New Delhi, 2005, P7.

⁽⁷⁾ السفالية: نسبة إلى منطقة سفالة في ساحل أفريقيا الشرقي، انظر: الشيخلي، أ.د صباح إبراهيم، أ.د طارق نافع الحمداني، المجتمعات والمدن العُمانية وتطورها في العصور الإسلامية والحديثة، الوراق للنشر، بغداد، 2016م، ص 100.

يقول أن مراكب الإفرنج عبرت في عام تسعمائة (هجريّة) سواحل أفريقيا الغربية والجنوبية، ثم سواحل (سفالة) و(الزنج) من شرق أفريقيا. وتستغرق رحلتهم من بلاد الإفرنج إلى الزنج عامين كاملين. ومن الزنج مالوا إلى الهند. ثم رجعوا من الهند إلى الزنج في نفس الطريق التي سلكوها من الزنج إلى الهند.

وجاء لكاليكوت⁽⁸⁾ خذ ذي الفائدة لعام تسع مائة وست زيادة

وباع فيها واشترى وحكمتا والسامري برطله وظلما

وصار فيها مبغض الإسلام والناس في خوف وفي اهتمام

وانقطع المكي⁽⁹⁾ عن أرض السامري⁽¹⁰⁾ وشد⁽¹¹⁾ جردفون⁽¹²⁾ للمسافر

وفي عام 906هـ عاد الإفرنجي إلى (كاليكوت)، وسيطر عليها بعد أن هزم سلطانها (السامري) وظلمه، وصار فيها يحارب المسلمين. وانقطع صاحب مكة من السفر إليها، وسدت طريق (جردفون)، بين ساحل شرق أفريقيا والبحر الأحمر.

والناس تضرب فيهم الظنونا ذا حاكم أو سارق أو مجنونا

وتضرب السكة وسط البندر بندر كاليكوت بين السفر

يا ليت شعري ما يكون منهم والناس معجبين من أمرهم

والناس بما فيهم ابن ماجد نفسه في حيرة من أمرهم وفي خوف وقلق والسكة تضرب علنا في أسواق كاليكوت.

ذلك هو ما ورد في آخر هذه الأرجوزة يقول فيها ابن ماجد أن والي البلد اختاره من بين جميع البحارة للهداية والإرشاد. وقد ركنوا إليه في ذلك لأنه كان عارفاً للطريق خبيراً بها، وتركوا من لم تكن له معرفة بها (السعدي، 1993م، الصفحات 19-20):

وخصني والي البلاد بالسفر من دون غيري بالهدى والظفر

لا شك أن من يرى بالعين تركن إليه الناس باليقين

قدر ركنوا لي والنبي الهادي وتركوا من لم عين البلاد

بالرغم من أن الأبيات الأخيرة لم يشر ابن ماجد صراحةً فيها عن إرشاده لسفن فاسكو دي جاما، ولكن يبقى السؤال يطرح نفسه لماذا ذكر ابن ماجد هذه الأبيات؟ وبأي مناسبة أو حادثة كان يقصد فيها؟ لذا حتى الأرجوزة السفالية لابن ماجد لم تشر

⁽⁸⁾ كاليكوت: هي قصبه بلاد المليبار الواقعة في ولاية مدراس بالهند، تقع عند دائرة عرض إحدى عشرة درجة وخمس عشرة دقيقة شمالاً، وخط طول خمس وسبعين درجة، وسبع وأربعين دقيقة شرقاً، وهي من أكبر موانئ الهند، وتعد كاليكوت من الموانئ المهمة الواقعة على الساحل الغربي للهند، ويقصدها التجار من الصين وجاوة وسرنديب واليمن، وإيران، والحبشة، ومصر، انظر: عبد الحليم، المعلم كاناكا مرشداً لفاسكو دي جاما، ص229.

⁽⁹⁾ المكي: يعني المسافر من جدة، انظر: شهاب، أحمد بن ماجد والملاحة في المحيط الهندي، ص48.

⁽¹⁰⁾ السامري: كاليكوت، انظر: شهاب، أحمد بن ماجد والملاحة في المحيط الهندي، ص48.

⁽¹¹⁾ وشد: منع، انظر: شهاب، أحمد والملاحة في المحيط الهندي، ص48.

⁽¹²⁾ جردفون: بين البحر الأحمر وشرقي أفريقيا، انظر: شهاب، أحمد بن ماجد والملاحة في المحيط الهندي، ص48.

صراحة إلى أنه هو المرشد لسفن البرتغاليين، كما أن ابن ماجد كان يتحدث في تلك الأبيات بصيغة الشخص الذي سمع، وليس الشخص الذي عاصر الحدث.

وأيضاً لا بد من الإشارة إلى أن ابن ماجد عادة ما يقوم بتدوين كل شيء في قصائده، فلو كان هو من أرشد فاسكو دي جاما إلى الهند، لماذا لم يذكر تفاصيل تلك الرحلة في قصائده السابقة، ولو كان بالفعل هو من أرشدهم، لماذا لم يرد وصفاً دقيقاً لتلك الرحلة، وذكر الآلات المستخدمة لدى البرتغاليين في الرحلات البحرية (محمدين، 1979م، صفحة 65).

وأشار بعض الباحثين أن الأرجوزة السفالية دست فيها أبيات إضافية، فقد ذكر الدكتور إبراهيم خوري أن الأبيات في الأرجوزة السفالية منحولة أو مدسوسة، وعلل ذلك بعدة أسباب منها:

- اضطراب سياق العرض وانقطاع تسلسل الأفكار.
- خبر وصول البرتغاليين بالنسبة للعرب جاء متأخراً.
- طعن ابن ماجد في السن واحتمال وفاته.
- تاريخ نظم أرجوزة السفالية التي ذكرت في قصيدة الذهبية في البيت 162 والتي إعادة نظمها ثانية منها عام 1489/890م، وعلى ذلك تكون أرجوزة السفالية قد نظمت قبل هذا التاريخ على أصح الأقوال.
- العدد الصحيح لأبيات السفالية 701 بيتاً.

وبهذا يكون عدد أبيات السفالية 701 بيتاً خلافاً لما هي عليه اليوم حيث يبلغ عدد أبياتها 807، وأن الأبيات الزائدة هي 106 بيتاً زائدة عن القصيدة الأصلية، وأعتبر الدكتور إبراهيم خوري أن هذه الأبيات منحولة أو مدسوسة، وهذه الأبيات الزائدة يتضمن منها 69 بيتاً تحكي خبر البرتغاليين (الهاشمي، أسطورة الملاحة العربية 825/1421م-906/1500م: رؤية جديدة "الهوية، العلاقة مع البرتغاليين، 2000م، الصفحات 83-85).

ولا يمكن للأرجوزة السفالية أن تتحدث عن أحداث وقعت بعد كتابتها، حيث كتب قبل عام 1489م، فكل ما جاء فيها عن البرتغاليين مقم (خوري، السفالية أرجوزة ملاحية فلكية لأحمد بن ماجد: دراسة عن الملاحة العربية على سواحل أفريقيا الشرقية وبين جزرها في القرن الخامس عشر بحث تحليلي، 1985م، صفحة 226).

وبالتالي هنا لا نجد وجود ذكر في الأرجوزة السفالية أي علاقة سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة تربط بين أحمد بن ماجد بالبرتغاليين.

4- المصادر البرتغالية:

جميع المؤرخين البرتغاليين في القرن السادس عشر قد أجمعوا أن فاسكو دي جاما (Vasco da Gama) قد استفاد من مساعدة مرشد كجراتي عندما أبحر من شرق أفريقيا إلى الهند عام 1498م، وهي المرحلة الأخيرة من رحلته المشهورة من البرتغال إلى الهند، والتي بذلت القوى الأوروبية للدخول مباشرة، إلى المحيط الهندي والخليج العربي. وهنا نستعرض أهم مقولات للمؤرخين البرتغاليين الذين تناولوا وصفاً لمرشد فاسكو دي جاما للهند:

أ- كاستانيدا (Castanheda): يصف كاستانيدا المرشد قائلاً: " أن فاسكو دي جاما كان يجهل الطرق البحرية التي يجب أن يسلكها إلى الهند، فطلب من ملك "ملندي" أن يمهده ببحار عالم بمجاري المحيط الهندي يرشد إلى الطريق، إلا أن الملك أهمل طلب الأميرال، ولم يكثر به، فتوترت العلاقات بينهما، وفي اليوم الثاني والعشرين من شهر نيسان من السنة نفسها

زار أحد خواص الملك الأميرال، فاحتفظ به رهينة عنده حتى يحمل الملك على تلبية طلبه، ولما علم الملك بالحادث بادر بإرسال ربان يدعى "ككاناكوا"، واعتذر للأميرال عن تقصيره، ثم عادت العلاقة بينهما إلى سابق عهدها" (التاجر، 1981م، صفحة 214).

ب- باروس (Barros): كتب باروس في كتابه "Decada Primeiro da Asia" يقول باروس... أنه بينما كان فاسكو دي جاما في ملندي، جاء لزيارته بعض البانيان (Banyans)⁽¹³⁾ من مملكة كنباية⁽¹⁴⁾ من كجرات. فظن فاسكو دي جاما، أن هؤلاء الهنادكة الذين يقدسون صورة العذراء، هم من طوائف المسيحيين الذين كانوا في الهند في أيام القديس توماس (St.Thomas) وجاء معهم مسلم من كجرات يسمى معلمو (معلم) كانا (Cana) وقد وافق المعلم على السفر مع رجالنا ليدلهم على الطريق إلى الهند لسروره بصحبته، ولرغبته في إرضاء الملك (ملك ملندي) الذي كان يبحث عن ربان للبرتغاليين وحينما تبادل فاسكو دي جاما الحديث معه، اقتنع بمعرفته، وخاصة عندما أطلعته على خريطة للساحل الهندي كله، وضعت حسب خرائط المسلمين، ورسمت فيها خطوط الطول والعرض، بدقة بالغة، دون الإشارة إلى مهاب الرياح، ولما كانت المربعات (التي تتألف من تقاطع) خطوط الطول والعرض، صغيرة جدًا، فإن (اتجاه) الساحل بالنسبة لخطي الشمال والجنوب، والشرق والغرب، كان دقيقًا جدًا، دون أن يؤدي ذلك إلى ازدحام الخارطة بكثيرة العلامات التي تشير إلى اتجاه الرياح والإبرة لمغناطيسية، كما هو شأن خريطة البرتغالية التي تعتمد عليها الخرائط الأخرى. وقد أطلع فاسكو دي جاما ذلك المسلم على الاسطرلاب الخشبي الكبير الذي كان معه، وعلى غيره من الاسطرلابات⁽¹⁵⁾ المعدنية، التي كان يقيس بها ارتفاع الشمس، فلم يدهش المسلم لرؤية تلك الآلات، وقال أن الربابنة (العرب) في البحر الأحمر يستعملون الآلات من النحاس مثلثة الشكل، أو مؤلفة من أقواس قائمة الزوايا مقسمة إلى 90 درجة لقياس ارتفاع الشمس والنجم (القطبي) الذي يهتدون به في أسفارهم. وأضاف أنه ملاحى كنباية والهند جميعها، يسترشدون ببعض النجوم الجنوبية الشمالية وغيرها من النجوم التي تعبر قبة السماء من الشرق إلى الغرب، وأنهم لا يقيسون خطوط العرض بمثل تلك الآلات، بل بألة أخرى يستعملها هو أيضًا، وأظهرها في الحال وأراها له وكانت مصنوعة من ثلاث صفائح وبعد هذا الحديث وغيره من الأحاديث التي جرت بينهم وبين هذا الربان، شعر فاسكو دي جاما أنه عثر على كنز عظيم، ولكي لا يفقده، أبحر بأسرع ما يستطيع إلى الهند في إبريل 1498م، وعبر الخليج الكبير -يقصد المحيط الهندي- الذي يبلغ طوله 600 فرسخ من شاطئ إلى آخر في اثنين وعشرين يومًا دون أن يعترضه حادث، وفي أقل من شهر ألقى فاسكو

⁽¹³⁾ البانيان (Banyans): طائفة من التجار الهندوس. ويطلق لقب البانيان في الخليج على جميع الهنادكة بغض النظر عن مهنتهم وأعمالهم، انظر: التاجر، علي، الربان أحمد بن ماجد: دفاع وتقييم العرب، بحث منشور، مجلة العرب، دار اليمامة للبحث والترجمة والنشر، مج5، ع7، 1971م، ص638، (وسيشار إليه لاحقًا: التاجر، الربان أحمد بن ماجد).

⁽¹⁴⁾ مملكة كنباية: كانت جزءًا من كجرات بالهند، وتقع في الجزء الشمالي من الساحل الغربي، على الخليج المعروف بهذا الاسم نفسه إلى اليوم، وكانت لها صلات تجارية وثيقة جدًا بالإمارات العربية في أفريقية الشرقية ومنها ملندي، وبالبلاد العربية في الخليج العربي والبحر الأحمر ومصر، انظر: التاجر، الربان أحمد بن ماجد ص642.

⁽¹⁵⁾ أسطرلاب: آلة قياس لزاوية ارتفاع الأجرام فوق الأفق، وهي عبارة عن قرص معدني مقسم إلى 360 درجة ويعرف بميزان الشمس، وأصل الكلمة يونانية، انظر: الماجد، عبدالله علي، الربان النجدي: أحمد بن ماجد، بحث منشور، مجلة العرب، دار اليمامة للبحث والنشر والتوزيع، مج3، ع1، 1968م، ص81، (وسيشار إليه لاحقًا: الماجد، الربان النجدي: أحمد بن ماجد).

دي جاما مرساته في "كاليكوت"، وعلى وجه التحديد في 20 آيار، وأرسل إلى البر المعلم "كانكا" ليخبر ملك البلاد بقدم الحملة البرتغالية، فسار الربان العربي برًا من "كاليكوت" إلى "كابوكات" حيث كان يقيم مفتش دائرة المكوس "مونسيد" الذي كان يعرف المعلم "كانكا"، فأقام عنده ليلة اضطر فيها للمبيت في البر مع مرافقه البرتغالي، وقد قال "مونسيد" إنه من رعايا تونس، وكانت له علاقات مع البرتغاليين في مدينة "وهران" عندما قدمت السفن البرتغالية إليها بناء على أمر الملك "جوناناس الثاني".

هذا الحديث وحده، يفصح عن هوية ذلك الربان بما لا يدع مجالاً للشك في أمرها، فلقد قسم ربابنة البحر إلى قسمين: العرب في البحر الأحمر، الذين يشهدون في الليل بنجم واحد معين، هو النجم القطبي الشمالي، ويسمونه الجاه (عبد العليم، الفوائد في أصول علم البحر والقواعد لابن ماجد الملاح، 1970م، صفحة 843)، أو كما ينطقها الكثيرون في الخليج "الياه"، أي الاتجاه وبحارة كنباية وجميع الهند، الذين يستعينون ليلاً ببعض النجوم الجنوبية والشمالية وغيرها من النجوم التي تعبر قبة السماء من الشرق إلى الغرب، والمذكور في النص السابق من الوصف يتطابق مع الربابنة الهنود وليس العرب، مما يبعد الاعتقاد بأن أحمد بن ماجد هو المذكور في النص السابق (التاجر، 1981م، الصفحات 638-640).

إذا كان العلماء يرجحون رأي دي باروش لما به من الدقة، ويتفقون على تاريخ الانطلاق في 24 نيسان 1498م بعد اللقاء بالربان المسلم، فمن الأرجح أنهم تأكدوا، وعرفوا اسم المرشد فيما إذا كان اسمه أحمد بن ماجد، أم المعلم كانكا؟ وإذا كان دي باروش المعاصر جدًا لفاسكو دي جاما، يؤكد التاريخ باليوم والشهر والسنة، ويذكر التفاصيل الدقيقة للقاء، بين الربان المسلم، وبين فاسكو دي جاما، فهو حين يذكر أن اسم المرشد "كانكا" وليس أحمد ابن ماجد (عبد اللطيف، 1980م، صفحة 234).

ت- فارييا إي سوزا (Faria e Sousa): يصف إي سوزا قائلًا: "المعلم المسلم كانا، جكراتي المولد".

ث- دامياو دي غويس (Damiao de Gois): يصف دي غويس المرشد: "مرشد جكراتي يدعى المعلم كانكاو (القاسمي، 2000م، الصفحات 10-11).

ج- أرخ الشاعر البرتغالي "لويس دي كامويس" للحملة البرتغالية على الهند في قصيدته "اللويسادة" المطبوعة سنة 1572/980م، في "لشبوننه" وفيها عني "كامويس" بسررد الأحداث التاريخية والروايات الصحيحة المنقولة عن شهود عيان لرحلات "فاسكو دي جاما" وغيره من الملاحين، كما عني بالتفاصيل الملاحية/ والأحوال المناخية، ووصف الشعوب، وقد أشار فيها إلى الربان المسلم الذي أرشد فاسكو دي جاما، وأعطاه اسم "ميلمدانو" (Melmdano) والتي تعني معلم (عبد الحليم، 2015م، صفحة 217).

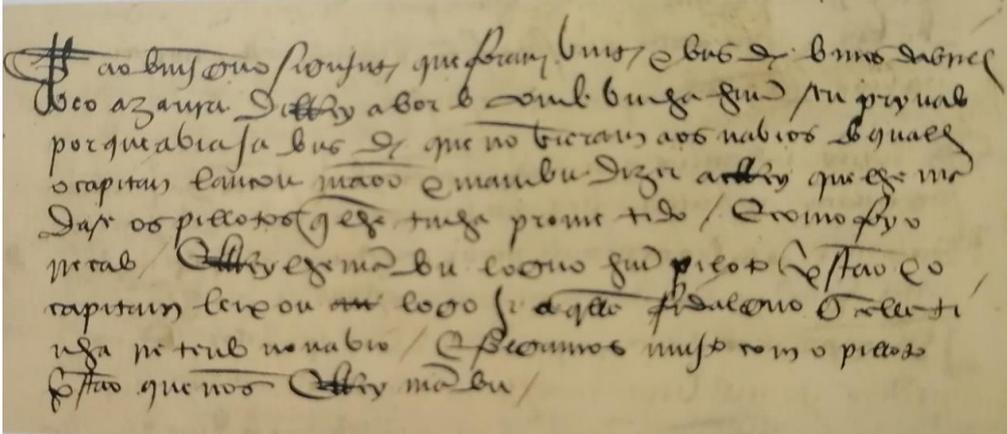
نستنتج من الروايات السابقة المعلومات الآتية:

1. جميع الروايات السابقة اتفقت أن المرشد من كجرات وأنه يدعى بالمعلم "كانا" أو "كانكا"، ولفظ "المعلم" أو "معلمو" باللغة السواحيلية كان منتشرًا بين الربابين في المحيط الهندي في ذلك الوقت ويعني الربان ويمائل لفظ "ناوخذه" الفارسي، أما لفظ "كانا" أو "كانكا" (عامر، 2007م، صفحة 31)، فهو يعني باللغة السنسكريتية "الحاسب" أو "المنجم" والمقصود به هنا الخبير بالملاحة الفلكية (العبادي، 1979م، صفحة 55).

2. لم يرد ذكر اسم ابن ماجد مطلقًا في الروايات السابقة، فما هو موقعه في حادثة الإرشاد؟ وما هو دوره فيه؟

3. ذكر أن المرشد من كجرات وليس عربي، فمن المستحيل أن المؤرخين البرتغاليون إذا كان المرشد عربيًا لا يدونوا ذلك على كتاباتهم، بل فقط اكتفوا بذكر ما يطلق عليه ومن أي بلد دون الإشارة إلى أنه عربي، وبالتالي هنا ننفي بناء على تلك الروايات أن المرشد كان عربيًا.
4. أشار السلطان في كتابه "الغزو البرتغالي للجنوب العربي والخليج" أن الذي أرشد فاسكو دي جاما كان يدعى "ماليمو كانا الكجراتي Melemo Cana of Guzarat"، وذكر (Danvers) في كتابه أن الذي أرشد دي جاما إلى كانا اثنان من أشهر الملاحين أحدهما يدعى "ماليمو كانا".
5. جميع المؤرخين السابقين يذكرون اسم الملاح بالصيغة البرتغالية، فيسمونه، معلومو كانا، أو معلومو كاناكا، بدون ذكر أي تفاصيل أخرى سوى إنه مسلم من كجرات.
6. حدد كتاب عمانويل دي فيري صوفي (Manul de Fariay Soufa) المترجم إلى اللغة الإنجليزية عام 1695م تحت عنوان "History of Discovery of India" جنسية الدليل بأنه كجراتي من الهند واسمه ماليموكانا (الشيخ ر.، 1981م، صفحة 53).
7. جميع الألقاب والمسميات السابقة ليست من ضمن الألقاب والكنى التي كانت تطلق على أحمد بن ماجد والتي أشرنا إليها مسبقًا.
8. عرف فيران أن المعلم كاناكا ليس اسم ملاح عربي، ولكنه لقب مقصود به "الخبير بالشؤون الملاحية والفلكية"، وهو لفظ سنسكريتي مستعمل في ملبار (عطية، 1983م، صفحة 171).
9. أشارت المصادر البرتغالية أن المرشد مسلم من كجرات جاء إليهم مع جماعة من الهندوس من بلده، ولم يرد أي ذكر لدى المؤرخين البرتغاليين لاسم البحارة "أحمد بن ماجد" ومساعدته لهم.
10. ربما يكون المعلم "كاناكا" كان أحد التجار العرب المقيمين في الكجرات وبالتحديد في ميناء "كمباي" الذي يعد من أقدم موانئ الهند وأكبرها. وقد كان ميناء "كمباي" هو الميناء الرئيسي للكجرات (عبد الحليم، 2015م، الصفحات 217-218).
11. ذكر في كتاب رحلات فاسكو دي جاما، والمرجح أن كاتبها هو الفارو فلهو Alvaro velho⁽¹⁶⁾... لقد فهم البحار كل ذلك، وكان القائد العام قد حمل هذا البحار معه، وكان أسيرًا من المسلمين... ولهذا السبب فقد فهم ما قاله أولئك البشر الذين قابلناهم هنا، وأكثر من هذا فقد قال هؤلاء المسلمون (السود) اننا سنواجه كثيرًا من العقبات المائبة...، والنص السابق يشير إلى منطقة جنوب سفالة (موزمبيق حاليًا)، كما أنه ذكر "المسلمون" وهنا إشارة أخرى أن فاسكو دي جاما تلقى النصح والإرشاد من قبل سكان المنطقة المسلمين قبل أن يلتقي بالمرشد (الشيخ ع.، 1995م، صفحة 134).
- وهنا لا بد أن نستعرض النص البرتغالي الخاص بمخطوطة يوميات الرحلة، والتي وثقت مجريات رحلة فاسكو دي جاما إلى الهند:
1. صورة النص من المخطوطة الخاصة بيوميات الرحلة والتي تحدثت عن المرشد (القاسمي، 2000م، صفحة 18):

⁽¹⁶⁾ الفارو فلهو (Alvaro velho): هو مواطن برتغالي من مدينة باريرو (Barreiro)، وكان مرافقًا لفاسكو دي جاما في سفينته المسماة سانت رافائيل (S.Rafael).



2. ترجمة النص السابق:

"في يوم الأحد التالي، والذي صادف 22 أبريل، صعد أمين سر الملك من السفينة ظافرة إلى ظهر السفينة، ولأنه لم يكن أحد قد اقترب من سفننا خلال اليومين السابقين، فقد قام القائد باعتقاله، وأرسل إلى الملك طالبًا منه إرسال مرشدًا مسيحيًا، فأطلق القائد بعدئذ سراح الرجل النبيل الذي كان قد احتجزه في سفينته. ولقد سررنا كثيرًا بالمرشد المسيحي الذي أرسله الملك لنا" (القاسمي، 2000م، الصفحات 19-20).

3. تحليل النص السابق:

أولاً لا بد أن نشير إلى الحادثة التي ذكرت في النص السابق، وبناءً على رواية دي باروش: "وفي يناير عام 1498م فقد دي جاما السفينة "بريو" على الساحل الإفريقي شمال ناتال نتيجة العواصف، وحمل بحارتها على السفينتين الأخريين الباقيتين. ثم أنه واصل الملاحة شمالاً بعد ذلك على الساحل حتى بلغ ثغر ماليندي في مملكة غامبيا، وذلك في شهر مارس من نفس السنة. وهناك ألقى مراسيه لبضعة أسابيع ليستقي خلالها المعلومات عن الهند، وعرف أنها تبعد عن ماليندي بنحو 600 فرسخ. وفي تلك المدة تصادق دي جاما مع ملك ماليندي وطلب إليه أن يدلّه على مرشد يصحبه إلى الهند، وكان قد تبادل الهدايا مع هذا الملك ووطد الصلة معه. إلا أن ملك ماليندي تباطأ أول الأمر في إرسال الريان، وفي يوم 22 إبريل عام 1498 زار السفينة البرتغالية التي كان دي جاما عليها أحد أقرباء الملك فاحتجزه دي جاما كرهينة حتى يفي الملك بوعده، فأرسل الأخير فوراً للريان البرتغالي من جكرات يدعى المعلم كانكا معتذراً في نفس الوقت عن تباطئه في تنفيذ رغبة الأميرال البرتغالي" (عبد العليم، ابن ماجد الملاح، 1966م، صفحة 48).

ولكن ما يؤخذ على ترجمة النص السابق أن الباحث ذكر ديانة المرشد بالمسيحي، وهذا يتعارض مع ما ذكره المؤرخون البرتغاليون من أن ديانة المرشد كان مسلم، ربما هنا واجه المترجم بعض الخلط في المصطلحات والفهم، حيث كان المرشد المسلم قد صاحب مجموعة من المسيحيين الهنود أثناء قدومه لسفينة فاسكو دي جاما.

3. الخاتمة

بعد البحث والتقصّي في دراسة قضية إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما من خلال تلك الإشارات الواردة في مختلف المصادر التي تناولت تلك الحادثة؛ تم التوصل إلى مجموعة نتائج تتمثل في التالي:

1. تعد شخصية أحمد بن ماجد من أبرز الشخصيات العربية والإسلامية التي ذاع صيتها في مجال الملاحة والعلوم البحرية.

2. تعد الأرجوزة السفالية لأحمد بن ماجد المؤلف الوحيد الذي ذكر خبر وصول البرتغاليين إلى شرقي أفريقيا، ولم يرد فيها أحمد بن ماجد صراحة لقائه لفاسكو دي جاما على أرض الواقع. كما تعرضت الأرجوزة لدس والزيادة في بعض الأبيات التي تحدثت عن البرتغاليين.
3. تناقض والتضارب وعدم الانسجام في الروايات العربية والبرتغالية التي تناولت ذكر رحلة فاسكو دي جاما إلى الهند ووصف المرشد البحري الذي استعان به البحار البرتغالي إلى طريق الهند عام 1498م.
4. عدم مصداقية وصحة الرواية التاريخية التي ذكرت في مخطوط البرق اليماني في الفتح العثماني، والتي تعد أول مصدر عربي ذكر فيها اسم أحمد بن ماجد صراحة في قضية إرشاده لفاسكو دي جاما.
5. اتفاق أغلب الروايات التاريخية البرتغالية المعاصرة أو القريبة من أحداث رحلة فاسكو دي جاما إلى الهند من أن المرشد ينتمي إلى كجرات، وأنه من طائفة مسلمة.
6. مصطلح كانكا أو كانا، كاناكا ليس اسم لشخص، إنما لقب كان يطلق على الخبير في علم الاتجاهات والفلك في قيادة السفن البحرية لطريق الصحيح.
7. لم يرد ذكر اسم أحمد بن ماجد ولا أي من ألقابه بصورة صريحة في المصادر البرتغالية، وهذا إن دلّ إنما يدل على أن أحمد بن ماجد ليس هو المرشد الذي وجه فاسكو دي جاما إلى الطريق الصحيح إلى الهند.

4. التوصيات:

1. تشجيع الباحثين على مواصلة البحث في هذا الموضوع لتغطية كافة جوانبه من منظور تاريخي وبشكل أوسع وأوضح.
2. ضرورة عمل دراسات تتناول ترجمة المصادر البرتغالية التي تناولت ذكر لرحلة فاسكو دي جاما للشرق، والعمل على تحليلها والمقارنة بينها وبين ما ورد في المصادر العربية المعاصرة لها.
3. عقد المؤتمرات والندوات لتوسيع دائرة النقاش والحوار بين مختلف الباحثين حول موضوع إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما، وتوسيع نطاق البحث المشترك فيما بينهم حول القضية.
4. تعزيز التعاون المشترك بين المراكز البحثية في الدول العربية ودولة البرتغال، لتسهيل الوصول للوثائق والمصادر المعاصرة لحادثة إرشاد أحمد بن ماجد لفاسكو دي جاما.

5. المراجع

1. Ritter H. (1958م). ثلاث راہمانجات المجهولة، نظم أحمد بن ماجد. مجلة معهد المخطوطات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مج4، ج2.
2. إبراهيم إبراهيم عامر. (2007م). الريان المفترى عليه شهاب الدين أحمد بن ماجد. مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع117.
3. إبراهيم خوري. (1985م). السفالية أرجوزة ملاحية فلكية لأحمد بن ماجد: دراسة عن الملاحة العربية على سواحل أفريقية الشرقية وبين جزرها في القرن الخامس عشر بحث تحليلي. مجلة التراث العربي، اتحاد الكتاب العرب، مج5، ع20.
4. إبراهيم خوري. (2001م). أحمد بن ماجد "حياته، مؤلفاته، استحالة لقائه بفاسكو دي جاما" (المجلد 2). رأس الخيمة: مركز دراسات الوثائق.

5. أحمد ماجد السعدي. (1993م). النونية الكبرى مع ست قصائد أخرى، تحقيق: حسن صالح شهاب. مسقط: وزارة التراث القومي والثقافة.
6. أحمد محمد عطية. (1983م). المعلم والأستاذ والشاعر الفلكي والملاح ورائد علم المرشدات البحرية أحمد بن ماجد. مجلة الوثيقة، مركز الوثائق التاريخية، مج1، ع2، 1983م.
7. أنور عبد العليم. (1966م). ابن ماجد الملاح. الإسكندرية: دار الكتاب العربي للطباعة والنشر.
8. أنور عبد العليم. (1970م). الفوائد في أصول علم البحر والقواعد لابن ماجد الملاح. مجلة العرب، دار اليمامة للبحث والنشر والتوزيع، مج4، ع9.
9. أيهاب سعيد النجمي، و أحمد سعيد. (د.ت). أحمد بن ماجد(أسد البحار). القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.
10. بول كونيتش. (1984م). وصف البحرين لأحمد بن ماجد. مجلة مركز الوثائق التاريخية، مج2، ع4.
11. حسن صالح شهاب. (2001م). أحمد بن ماجد والملاحة في المحيط الهندي (المجلد 2). رأس الخيمة: مركز الدراسات والوثائق.
12. رأفت الشيخ. (1981م). أحمد بن ماجد والبرتغال. مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ع48.
13. رأفت غنيمي الشيخ. (1993م). البرتغاليون بين رأس الخيمة والهند أوائل القرن السادس عشر. مجلة الوثيقة، مركز عيسى الثقافي، مج11، ع23.
14. رأفت غنيمي الشيخ. (2010م). مناهج بعض المؤرخين المسلمين: ابن خلدون-أحمد بن ماجد-عبد الرحمن الجبرتي. المؤتمر العلمي الدولي الثاني-معالم التلاقي بين علوم اللغة العربية والعلوم. جامعة الأزهر.
15. سعيد محمد الهاشمي. (2000م). أسطورة الملاحة العربية 825/هـ-1421م-906/هـ-1500م: رؤية جديدة "الهوية، العلاقة مع البرتغاليين. مجلة المؤرخ المصري، كلية الآداب-جامعة القاهرة، ع23.
16. سعيد محمد الهاشمي. (د.ت). ابن ماجد الإنسان والملاح العُماني(821/هـ-1418م-906/هـ-1500م). ندوة الملاح العُماني أحمد بن ماجد رائد الملاحة العُمانية (ص 8). مسقط: وزارة التراث والثقافة.
17. سلطان محمد القاسمي. (2000م). بيان للمؤرخين الأماجد في براءة ابن ماجد. الشارقة: مكتبة الشارقة.
18. عبد الرحمن عبد الله الشيخ. (1995م). يوميات رحلة فاسكو دي جاما. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
19. عبد ضيف العبادي. (1979م). أجدادنا اكتشفوا طريق الهند قبل فاسكو دي جاما بقرون عديدة. مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، ع35.
20. عبدالله يوسف الغنيم. (2004م). الفوائد في أصول علم البحر والقواعد لشهاب الدين أحمد بن ماجد بن محمد بن عمر السعدي. الكويت: مركز البحوث والدراسات الكويتية.
21. علي أحمد الزبيدي. (2007م). ابن ماجد الملاح الأديب. مجلة الآداب، كلية الآداب-جامعة بغداد، ع77.
22. علي التاجر. (1981م). مناقشات حول ابن ماجد. مجلة الخليج العربي، مركز دراسات البصرة والخليج العربي-جامعة البصرة، مج13، ع2.
23. عليان عبد الفتاح الجالودي. (2014م). شهاب الدين أحمد بن ماجد وإسهاماته في تطور الملاحة البحرية 835-914/هـ-1433-1508م. مجلة المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الأردن.

24. محمد حميد السلطان. (2000م). الغزو البرتغالي للجنوب العربي والخليج في الفترة ما بين 1507-1525م. العين: مركز زايد للتراث والتاريخ.
25. محمد رضوان. (2005م). موسوعة الحضارة العُمانية. القاهرة: مركز الياية للنشر والإعلام.
26. محمد قاسم بوحجام. (2015م). أسد البحار العُمانية أحمد بن ماجد دراسة تاريخية ووثائقية وأدبية ولغوية. مسقط: هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية.
27. محمد محمود محمدين. (1979م). تساؤلات حول قضية إرشاد ابن ماجد لفاسكو دي جاما إلى طريق الهند. مجلة كلية الآداب-جامعة الرياض.
28. محمد نجيب قدورة. (2015م). ابن ماجد المعلم الأريب في إفهام اللبيب. الشارقة: منشورات القاسمي.
29. مجموعة باحثين. (2013م). الموسوعة العُمانية. مسقط: وزارة التراث والثقافة.
30. وفاء محمود عبد الحليم. (2015م). المعلم كاناكا مرشدًا لفاسكو دي جاما. مجلة المؤرخ المصري، كلية الآداب-جامعة القاهرة، ع46.
31. ياسمين كامل صالح. (2018م). التراث الجغرافي العماني من خلال كتابات أحمد ابن ماجد. الأوراق العلمية للمؤتمر الدولي تراث عُمان البحري 23-25 أكتوبر (ص 233). مسقط: مركز الدراسات العُمانية-جامعة السلطان قابوس.
32. ياسين عبد اللطيف. (1980م). مناقشة لمصادر قضية أحمد بن ماجد. مجلة التراث العربي، اتحاد الكتاب العرب، مج1، ع3.

الملاحق

يوميات الرحلة الأولى لفاسكو دي جاما إلى الهند 1497-1499م

(نص المخطوطة باللغة العربية)

من لطف الله بنا أنه عندما اقتربنا من تلك المدينة استعاد جميع المرضى، الذين أحضرناهم معنا، صحتهم فوراً نسبة لأن مناخ تلك المنطقة كان جيداً جداً.

لقد كنا هناك يومي الأربعاء والخميس، بعد إدراكنا لمدى الحقد والغدر الذي حاول هؤلاء الكلاب معاملتنا به. غادرنا صباحاً حيث كانت الريح خفيفة ورسونا على مقربة الشاطئ على بعد حوالي ثمانية فراسخ من ممبسا. لمحنا عند الفجر سفينتين على مقربة تبحران باتجاه الريح على بعد حوالي ثلاثة فراسخ داخل البحر، وقررنا الاقتراب منهم وأسرهم لأننا نحتاج إلى مرشدين لإرشادنا للمكان الذي تنوي الذهاب إليه. وبدخول المساء توجهنا إلى واحدة من السفينتين واستولينا عليها بينما لجأت الأخرى إلى الشاطئ. وفي الواحدة التي استولينا عليها وجدنا سبعة عشر رجلاً وبعض الذهب والفضة وكميات كبيرة من الذرة والطعام، كما كانت هناك امرأة مسلمة زوجة رجل مسلم محترم كان موجوداً على ظهر السفينة... وحينما اقتربنا منهم رموا بأنفسهم إلى البحر، لكننا بدأنا في التقاطهم وحداً بعد الآخر في مراكبنا الصغيرة.

عند غروب شمس ذلك اليوم رسونا على مشارف مكان يسمى مالندي-وهي تبعد ثلاثين فرسخاً عن مومباسا. وكان يقصلها عن مومباسا المدن التالية: ماتابيفا وتوشاميجو وكيليفي.

يوم الأحد عيد الفصح، قال لنا المسلمون الذين أسرناهم، بأن هنالك أربع سفن بها مسيحيون من الهند في مدينة مالندي، وأننا إذا قمنا بأخذهم إلى مدينة مالندي فسيمدوننا بطريقة شخصية بمرشدين، وكل ما نحتاجه مثل اللحم والماء والخشب وأشياء أخرى. كان القائد يرغب جداً في الحصول على مرشدين من ذلك البلد، وبالتالي بعد مناقشة المسألة مع المسلمين-قمنا بالرسو على بعد نصف فرسخ من شاطئ مقابل المدينة. ولم يجرؤ سكان المدينة على الاقتراب من السفن لأنهم كانوا قد أخبروا بأننا قد قبضنا على سفينة بها بعض المسلمين.

صباح يوم الاثنين أصدر القائد أوامره بوضع المسلم المسن على منطقة ضحلة مقابل المدينة وقام زورق بتوصيله إلى هناك، وأخبر المسلم الملك ما يطلبه القائد وأنه سيكون مسروراً لإبرام اتفاق سلام معه. وبعد العشاء رجع المسلم في الظاهرة والتي أرسل فيها ملك المدينة الشريف أحد فرسانه وثلاثة خراف. وحمله رسالة للقائد بأنه سيكون سعيداً أيضاً بأن تكون معاهدة سلام بينهما وأن يكون على علاقة جيدة، وإذا احتاج أي شيء من بلده فسيمنحه إياه عن طيب نفس، أكانوا مرشدين أم أي شيء آخر. أرسل القائد له رسالة يعلمه بأنه سيكون في الميناء في اليوم التالي، ومع رسوله أرسل له برنساً ومسبحتين من المرجان وثلاثة أوعية جفان، وقبعة وبعض الأجراس وقطعتين من قماش مقل.

وهكذا اقتربنا من المدينة في يوم الثلاثاء، وأرسل الملك القائد سنة خراف وكمية كبيرة من القرنفل والكمون والزنجبيل وجوز الطيب والفلفل وأرسل رسالة بأنه-إذا رغب في لقائه في البحر يوم الأربعاء، فإنه سيذهب في السفينة ظافرة وليذهب القائد في مركبه.

في يوم الأربعاء بعد الغداء حضر الملك ودنا من السفن في السفينة ظافرة. كما ظهر القائد على مركبة الذي كان مجهزاً بالكامل، وعندما وصل عند الملك، قام الملك وأشركه في المداولة. وتبادلا الكلمات الطيبة بطريقة ودية وقام الملك، ومن بين أشياء أخرى بطلب القائد مرافقته إلى بيته للراحة برهة حتى يذهب إلى متن السفن. قال له القائد بأن ليس لديه تفويض من ملكه بالنزول إلى الشاطئ وإذا قام بذلك فسيرسل له رسالة غير سارة للشخص الذي ذهب هناك. أجاب الملك بأنه إذا ذهب إلى ظهر سفنه فما هي الرسالة التي ستعرض على شعبه وماذا سيقولون؟ وسأل عن اسم ملكنا وهل هو مدون وقال إذا رجعنا فسيرسل سفيراً أو يكتب رسالة. وعندما قام كل واحد بحديثه، أرسل القائد وراء جميع المسلمين الذين أسره وسلمهم له. إن ذلك قد أسعد الملك كثيراً وقال بأن هذا أكثر قيمة لديه من إعطائه مدينة بحالها. استمتع الملك بالتجول حول السفن التي تم إطلاق عدد من المدافع منها، وقد سر وهو يشهد إطلاق تلك المدافع. لقد استغرق ذلك حوالي ثلاث ساعات. عندما رحل الملك ترك أحد أبنائه والشريف بناء على طلبه واصطحب معه اثنين من رجالنا إلى مقر سكنه رغبة منه في أن يروا قصوره. وأخبر القائد بما أنه لا يرغب في النزول إلى الشاطئ فعليه أن يبحر على طول الساحل في اليوم التالي وسيجعل فرسانه يعرضون سباقاتهم. إن الأشياء التي أحضرها الملك أولاً جبة بدون أكمام من الدمقس المخططة بالساتان الأخضر، وقبعة بديعة للرأس وكريسيين برونزيين مع مساند، ومظلة من الساتان القرمزي اللون وكانت دائرية مستندة إلى عصا بمقبض.

وكان معه رجل مسن كوصيف له، كان يحمل سيفاً قصيراً بغمد من الفضة وأبواق عربية وقرنين عاجيين بطول الأدمي تم نقشها بأناقة ويتم العزف بهما بالنفخ من فتحة في المنتصف. وعندما يتردد صوتهما فإنهما ينسجمان مع الأبواق.

في يوم الخميس ذهب القائد ومعه نيكولا وكولهو في المراكب الصغيرة مع المدافع في مقدماتها، أبحرا على طول المدينة. كان هناك رجال كثيرون يتجولون على الشاطئ ومن بينهم اثنان على ظهور الجياد وثبا باستعراض عندما ظهروا. هناك حملوا الملك على محفة من على الدرج الحجري لقصره وأحضره إلى حضرة القائد في مركبه الصغير.

ومرة أخرى طلب الملك من القائد العودة معه إلى الشاطئ لأن والده المقعد يرغب في رؤية القائد، وأن الملك وأولاده سيحضرون لزيارة سفن القائد، لكن القائد رفض.

وجدنا هنا أربع سفن تعود للمسيحيين من الهند. وكانوا في أول مرة أتوا فيها إلى سفينة بأول دا غاما-حيث يوجد القائد-أطلعوهم على نقش كنسي تظهر فيه السيدة العذراء أفل الصليب والسيد المسيح بين ذراعيها وحواليهما لحواريون. وعندما رأى الهنود هذا النقش الكنسي رموا أنفسهم على الأرض. وبينما كنا هناك جاءوا لأداء الصلاة، وأحضروا معهم القرنفل والفلفل وأشياء أخرى قدموها قرابين مع الصلوات.

هؤلاء الهنود سمر البشرية ويرتدون ملابس بسيطة، لهم لحي كبيرة وشعور طويلة جدًا ومجدولة. وحسب قولهم فإنهم لا يأكلون لحم البقر. لغتهم تختلف عن لغة المسلمين، لكن بعضهم يتحدث قليلاً من اللغة العربية لكثرة ارتباطهم بهم.

في اليوم الذي أبحر فيه القائد في المراكب الصغيرة بالقرب من المدينة، قامت سفن الهنود المسيحيين بإطلاق مدافعها عدة طلقات، ورفعوا أيديهم عندما رأوهم يمرّون صائحين بفرح بالغ: المسيح.. المسيح.. وفي ذلك اليوم استأذنوا الملك في إقامة احتفال لنا. وعندما حل الليل نظموا مهرجانات عظيمة، وأطلقوا مدافع كثيرة وأشعلوا صواريخ وأطلقوا صيحات عالية.

إضافة إلى ذلك أخبر هؤلاء الهنود القائد بأنه ينبغي ألا ينزل إلى الشاطئ وأن لا يثق بموسيقاهم لأنها لا تتبع من القلب أو عن حسن النية.

في يوم الأحد التالي، والذي صادف 22 أبريل، صعد أمين سر الملك من السفينة ظافرة إلى ظهر السفينة. ولأنه لم يكن أحد قد اقترب من سفننا خلال اليومين السابقين، فقد قام القائد باعتقاله، وأرسل إلى الملك طالبًا من إرسال المرشدين الذين وعد بإرسالهم إليه. وفور تسلّم الملك للرسالة أرسل له مرشدًا مسيحيًا، فأطلق القائد بعدئذ سراح الرجل النبيل الذي كان قد احتجزه في سفينته، ولقد سررنا كثيرًا بالمرشد المسيحي الذي أرسله الملك لنا.

علمنا هنا أن الجزيرة، التي أجبرونا في موزمبيق أنها مسيحية، هي نصف مسلمة ونصف مسيحية، ويحكمها ملك موزمبيق نفسه. وفي هذه الجزيرة التي تعرف باسم كلوه يوجد الكثير من اللؤلؤ. وكان المرشدون المسلمون يرغبون في أخذنا إلى هناك، ونشاركهم في تلك الرغبة لأننا كما وصفوها تمامًا.

مدينة مالندي هذه تقع على خليج وتمتد على طول شاطئ. وهي تشبه تمامًا لكوشيت. المنازل عالية ومطلية باللون الأبيض الجميل وكثيرة النوافذ. وعلى طولها-في المنطقة التي تقع خلف الساحل والقريبة من البيوت-تمتد بساتين النخيل على مساحات واسعة، وكل الأراضي المحيطة زرعت بالذرة وأنواع الخضار الأخرى.

بقينا بعيدًا بعض الشيء عن المدينة لتسعة أيام التسعة كانت هناك مهرجانات دائمة وكانت تنظم على الشاطئ بالأقدام والموسيقى بقدر كبير.

في يوم الثلاثاء الرابع والعشرين من الشهر المذكور غادرنا المدينة من هناك مع المرشد الذي قدمه لنا الملك لمدينة اسمها كلكتا، والتي كان لدى الملك معلومات عنها، فأبحرنا شرقًا للبحث عنها. هنا الساحل يمتد من الشمال إلى الجنوب لذلك فالأرض تشكل خليجًا واسعًا ومضيقيًا. وبناء على المعلومات التي وصلتنا. فهناك العديد من المدن المسيحية والمسلمة في هذا الخليج بالإضافة إلى مدينة اسمها كامباي. كما توجد أيضًا ستمائة جزيرة معروفة حول البحر الأحمر وبيت مكة. وفي يوم الأحد التالي لمحنا النجم القطبي الذي لم نره لفترة طويلة.

في يوم الجمعة 18 مايو رأينا أرضًا مرتفعة بعد انقضاء ثلاثة وعشرين يومًا لم نر فيها اليابسة منذ مدة طويلة. وبما أننا كنا دائما نسافر نتبع الريح في ذلك الوقت، فإن أقل مسافة قطعناها في ذلك العبور هي ستمائة فرسخ. وعندما شاهدناها كنا على الأرجح على بعد ثمانية فراسخ من اليابسة. هناك أسقط المرجاس... (القاسمي، 2000م، الصفحات 25-31).

(نص المخطوطة باللغة الإنجليزية)

God in his mercy was pleased that as we drew near this city all the sick we had brought promptly recovered their health because this land has a very good climate.

We were still there on the Wednesday and Thursday, after realizing the malice and treachery that those dogs had tried to commit against us. We left in the morning with a light breeze and anchored close inshore about eight leagues from Mombasa. At dawn we saw two ships to our leeward, some three leagues out to sea, and we decided to approach and capture them, because we needed pilots to guide us to where we wanted to go. As evening drew in, we made for one of the boats and seized it, while the other took refuge ashore. In the one we took, we found seventeen men and some gold, silver and a great quantity of maize and food, as well as a Moorish woman, the wife of an old but honest moor who was abroad. As we closed in, they all threw themselves into the sea, and we proceeded to pick them up in our small boats.

At sunset on the same day, we dropped anchor off a place called Malindi, which is thirty leagues from Mombasa. Between Mombasa and that city there are the following places: Matape-va, Tocameguo and Kilifi.

On Easter Sunday, the Moors we had captured told us that there were four ships with Christians from India in the city of Malindi, and if we would take them there they would personally provide us with Christian pilots and whatever we wanted, such as meat, water, wood and other items.

The commander wanted very much to have pilots from that country, so after discussing this matter with the moors, we anchored half a league from shore in front of the city. The townspeople did not dare approach the ships because they had already been informed and were aware that we had captured a boat with some moors.

On Monday morning, the commander gave orders for the old moor to be put on a sandbank opposite the town. An almadia went there to fetch him, and the Moor told the king what the commander wanted, and how he would be delighted to make peace with him. After supper, the Moor returned in a zavra in which the king of the city sent one of his horsemen, a sharif and three sheep. He sent word to the commander that he too would be pleased for there to be a peace treaty between them, and to be on good terms, and if he needed anything from his land he would gladly

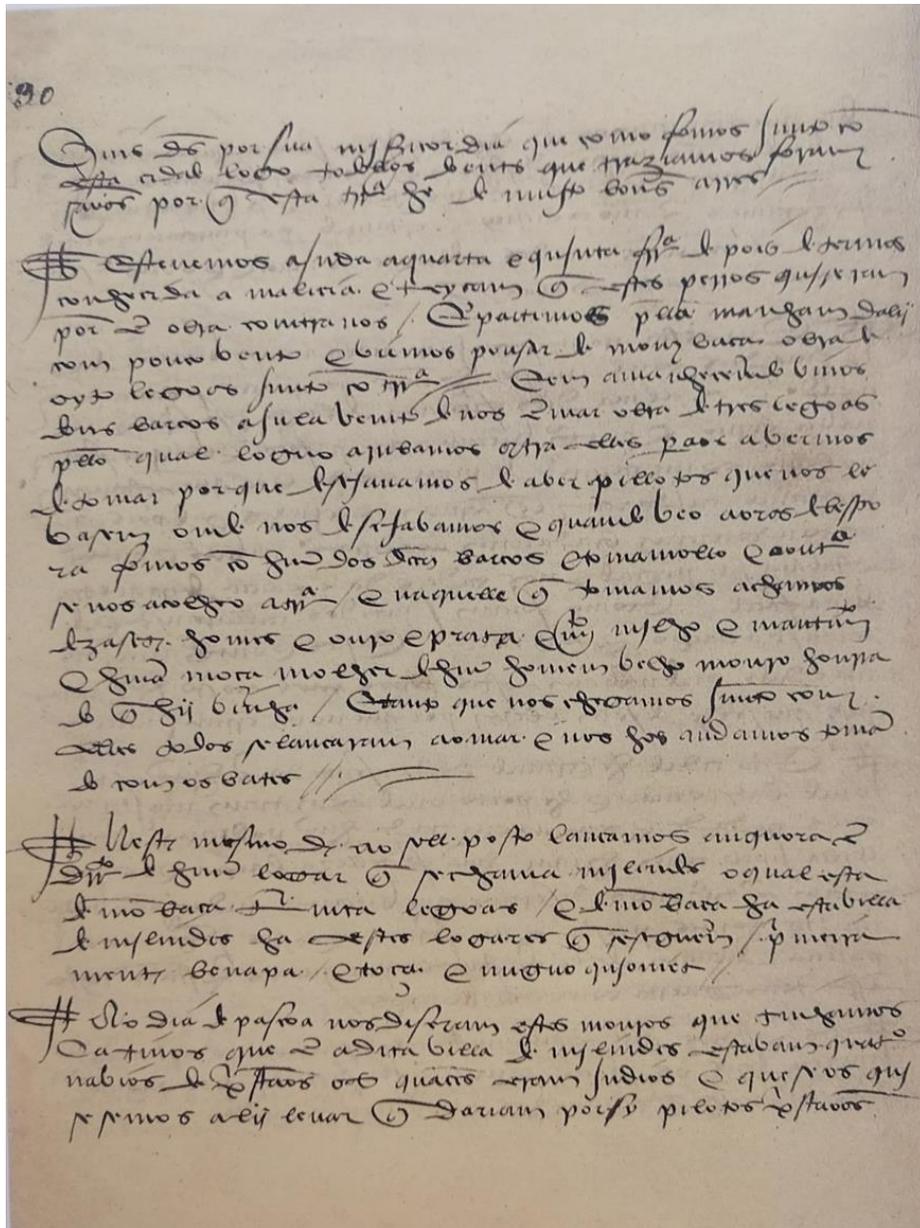
give it to him, whether it was pilots or anything else. The commander sent a message to him that he would come to the harbour the following day; and by his messengers he sent him a burnous, two strings of coral beads and three basins, a hat, some bells and two pieces of striped cloth.

So, on Tuesday we came in closer to the town. The King sent the commander six sheep and a great deal of cloves, cumin, ginger, nutmeg and pepper, and he sent word that if he wished to meet him at sea on Wednesday he would go in his zavra and the commander should go in his boat.

(القاسمي، 2000م، الصفحات 35-40)

(نص المخطوطة باللغة البرتغالية)

(القاسمي، 2000م، الصفحات 43-48)



Et de oque nos fizez meste Asse e carnis angou lenza e
oursa rouza / Corruptum moor O mny e a pama aber
pido to daqca th / e pois e carnis harte e pando roy
Lys moups fmos poupi lfont Dabica mea legoa b
th / eos dabica mda oupam e bji aos nabios por
que estamary sa abiyals e adiam O Bimamox quodae
ca roy os moups /

¶ a pda pta pella mangam illand orapitum moor por
h gele moups bogo e quod barpa que e tra lfont da
bica ealy beo fundalmdia por eae / oque moups
foy dize a ealy e orapitum quera e como peca
ria e fizez paz ro eae / e pois e hantur bro fo
moups e quod zabra e aquae o my daqca bica mabu
quod m mabu e quod ealy e mabu hys carny
e mabu dize as rapitum e ealy pignua e autp ealy
abre paz e ealy ealy e que rege roy p a ealy rouza
e sua th / e ealy rouz m jboa bonte asy os pi
lotos como quae m outa rouza / Corruptum moor ealy
mabu dize que acoumdia giza p dnt e porto /
e ma buege loom potios me pignos quod balandrio
e loom namiar e rouz ealy ealy e quod ealy
peo ealy ealy e bly ealy /

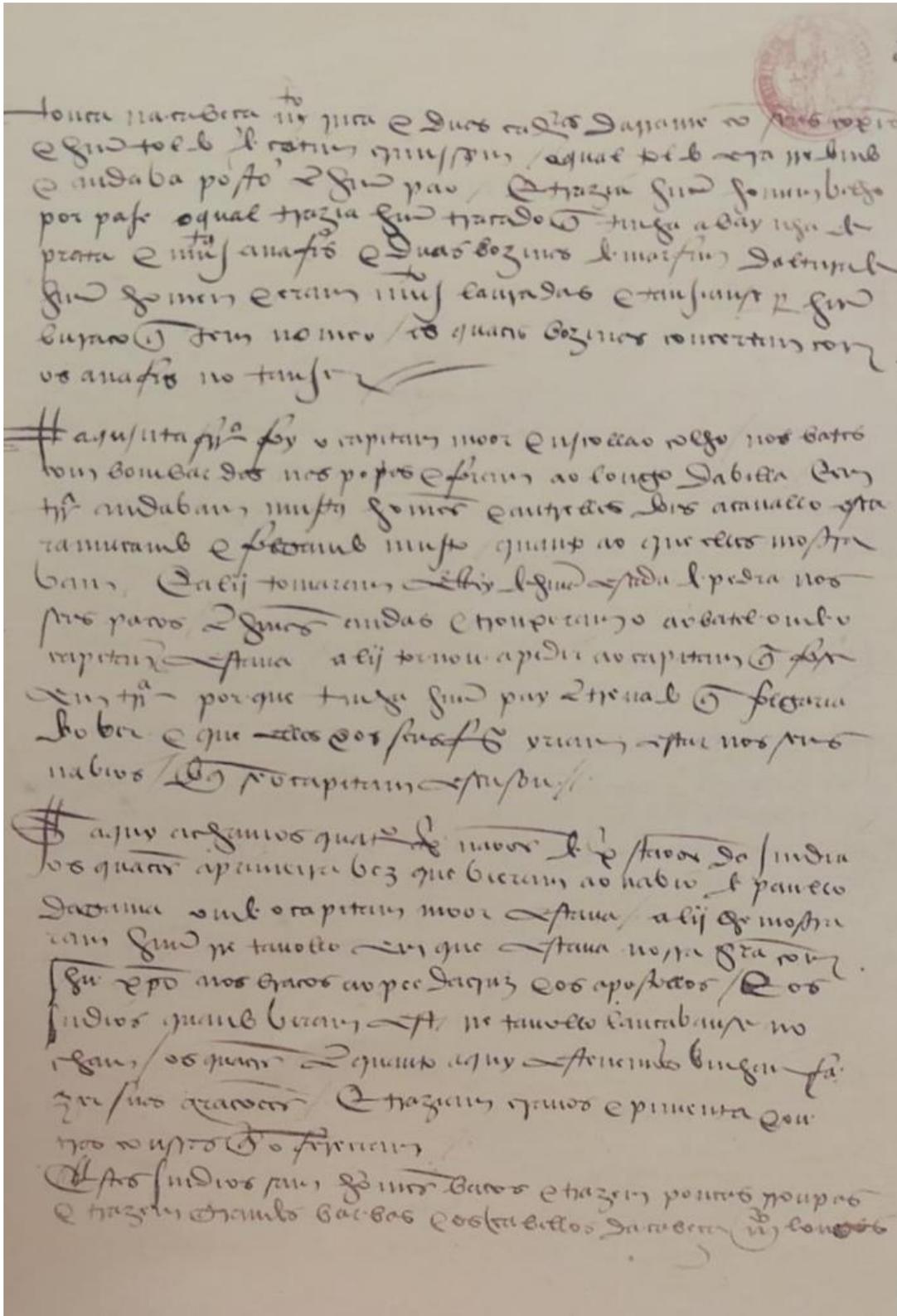
¶ loom antea pta nos reconnos maste pama dabica
ealy mabu as rapitum fto carny e (th) ealy
e rouz ealy ealy ealy ealy ealy ealy ealy ealy ealy
du ealy dize ealy quatta th pignua ealy ealy ealy no
mar que ealy sua na sua zama ealy ealy ealy ealy ealy

52

Alquarta fua l'pois l'saumbeo l'thy e qum gaura e bro
 fimo de nabios e capitany fayo do m' l'ana (m) l'ny
 e m' gado e como q'hou om' l'thy e t'ma logo p' d'io p'ny
 me to om' e de / e ali' p'f'icam' m' p'cautos e b'os d'no
 os qu'os f'ham' e t'os. Dizem' e t'ny ao capitany que
 e' p' o' d'ama e f'p' e t'f'ous e de a fua ca' p' d'ar e
 e de f'pa l'ite aos f'ns nabios e capitany q' d'ir e
 nom' nazia l'irner e f'm' do pa' p' d' m' e que p'
 m' f'at' que d'arim' l'f' m'aa q'tu e q'v' d'ca m' d'ara.
 E t'ny n'p'oubo que f' e de aos f'ns nabios f'p' e om'
 f'ad'ara l'f' ao f'p'oubo ou que d'irany / e p'rog'm'm'm'
 w'm'o abia nome on'ro p'ny e m' d'ouo e t'ny e d'ny
 e de nos por aq'ny - tor n'af'm'oe / e de m' d'ara f'und'
 b'areador ou d'p'ue'ia p' d'ca e l'pois l' t'ny f'icab
 r'ad'ad'ny e que que'ia l' m' m'bu. o capitany por to' d'os
 m'ouyos q' f'ing'm'os e t'ny e t'ny e t'ny / e
 qual e de f'ny m' f'oum'ny e d'ny que m'af'o p'z'ana
 aq'lo e de d'arim' f'und' b'ic'u / e p'ny am' f'ic'm'b' e
 p' d'ca de nabios l'nd' e' t'ny m'ny m'ny b'ou b'ar' d'os
 e de f'ic'm'a m'ny t'ny b'ou t'ny e u'f'to and'arim' o'ny
 e t'ny o'ny / e qu'and' p' f'ny l'ny ou no nabio f'und' m'f't'
 e f'und' p'ny e t'ny e f'ic'm'ny om' e de a fua ca' p' d'ar e
 de nos os qu'os e de m'f'm'o p' d'io e que'ia que
 f'ny b'ou os f'ns p'acos e m'af'o d'ny ao capitany que p'
 e de nam' que'ia f'ic' a t'ny e f'ny ao o'ny d'ca e
 and'ny ao l'om' d'arim' e que e de m' d'ara r'au' e t'ny
 f'ns r'au' f'os

E f'ns f'ny os r'ou'ny e f'ny nazia

f'ny m'ny f'und' pa' e d'ama f'ny d'ca l'at'ny e t'ny e f'ny



louta maubera in pira e duas caças de apame no piro ropio
e gudo e b l' ratur quu/pm / equal de b era m' lmb
e audaba po' fo' e gudo pao / e hazia sua f' m' m' b' g'o
por pafe equal hazia sua hazido e tuzga a bay ugo e
prata e m' u' anafis e duas bozinas l' m' a' f' m' d' a' m' p' e l'
sua f' m' e' e' e' m' u' e' a' y' a' d' a' s' e' t' a' n' s' a' n' t' p' e' f' u' d'
e' u' p' a' o' e' f' e' m' u' o' m' e' o' / e' o' q' u' a' n' t' o' b' o' z' i' n' o' s' r' o' u' r' e' t' u' r' e' r' o' u' r'
o' s' a' n' a' f' i' s' n' o' t' a' n' t' e' r' e' s' /

a' q' u' i' u' t' a' f' i' c' i' o' s' y' o' c' a' p' i' t' a' n' m' o' o' r' e' n' i' p' o' c' i' a' o' u' e' l' g' o' n' o' s' b' a' t' e' o'
l' o' u' i' s' b' o' m' b' a' c' i' d' a' s' n' o' s' p' o' p' t' e' s' e' f' i' c' i' a' n' t' a' o' l' o' n' g' o' d' a' b' i' l' i' t' a' e' a' n' t'
t' i' s' a' u' d' a' b' a' n' t' m' u' l' t' a' f' o' m' e' t' e' a' u' t' h' e' n' t' i' c' a' s' d' i' s' a' n' u' a' l' e' o' g' r' a'
t' a' m' u' r' a' n' t' e' s' e' f' o' r' m' a' n' t' e' m' u' l' t' a' q' u' a' n' t' a' o' q' u' e' e' l' i' c' i' t' o' m' o' s' t' r'
b' a' n' t' e' s' / e' a' l' i' j' t' o' m' a' r' a' n' t' e' s' e' l' i' j' e' l' i' g' u' n' d' e' p' e' d' i' a' l' p' e' d' i' a' n' o' s'
p' r' o' p' r' i' o' s' e' g' u' n' d' o' a' u' d' a' s' e' t' h' o' u' p' e' r' a' n' t' o' a' c' b' a' t' e' o' u' l' t' o'
r' a' p' t' a' n' t' e' s' / e' a' l' i' j' t' e' n' o' u' a' p' e' d' i' a' a' c' c' a' p' i' t' a' n' t' e' s' / e' f' o' r'
e' u' t' i' s' / p' o' r' q' u' e' t' u' n' g' a' s' u' a' p' a' y' e' t' r' e' u' a' l' e' o' f' i' g' u' r' a'
l' o' b' e' r' e' e' q' u' e' e' l' i' c' i' t' o' s' e' o' s' f' a' c' t' o' s' e' v' i' a' n' t' e' s' e' t' u' n' o' s' p' r' o'
n' a' b' i' o' s' / e' o' p' o' t' a' p' i' t' a' n' t' e' s' p' r' o' d' u' c' t' o' s' /

a' q' u' i' u' t' a' f' i' c' i' o' s' q' u' a' n' t' e' s' d' e' m' a' i' o' r' e' s' e' l' i' j' e' f' a' c' t' o' s' d' e' s' i' n' d' i' a'
l' o' s' q' u' a' n' t' a' p' a' m' e' r' i' c' a' b' e' z' q' u' e' b' i' e' r' a' n' t' a' o' h' a' b' i' o' e' l' p' a' n' e' c' o'
d' a' m' u' n' a' o' u' l' t' o' c' a' p' i' t' a' n' t' e' s' m' o' o' r' e' s' / e' a' l' i' j' e' f' o' m' o' s' t' r'
t' a' n' t' e' s' s' u' a' n' t' e' t' a' u' o' l' l' e' e' u' i' q' u' e' e' a' l' i' j' n' o' s' p' r' o' d' u' c' t' o' s' /
e' u' t' i' s' e' p' o' n' o' s' b' a' r' o' s' a' o' p' e' r' e' d' i' q' u' e' z' e' o' s' a' p' o' s' t' r' o' s' / e' o' s'
s' i' n' d' i' o' s' q' u' a' n' t' e' b' i' e' r' a' n' t' e' s' / e' t' i' n' t' e' t' a' u' o' l' l' e' e' a' u' t' a' b' a' n' t' e' n' o'
r' e' g' a' n' t' e' s' / e' o' s' q' u' a' n' t' e' s' e' q' u' a' n' t' o' a' q' u' i' u' t' a' f' i' c' i' o' s' b' i' n' g' e' n' f' a'
z' i' s' u' o' r' a' c' o' o' r' e' s' / e' t' a' z' i' a' n' t' e' s' q' u' a' n' t' o' e' p' i' m' e' n' t' a' e' o' u'
n' o' s' r' o' u' r' e' t' o' s' e' f' o' r' m' a' n' t' e' s' /

e' t' i' n' t' e' s' i' n' d' i' o' s' p' a' n' t' e' s' e' g' u' n' d' o' b' a' r' o' s' e' t' a' z' i' a' n' t' e' s' p' o' n' t' e' s' p' o' u' p' e' s'
e' t' a' z' i' a' n' t' e' s' e' t' a' m' b' o' b' a' r' b' o' s' e' o' s' t' a' b' i' l' i' t' o' s' d' a' r' e' e' n' t' e' s' / e' l' o' n' g' o' s' /

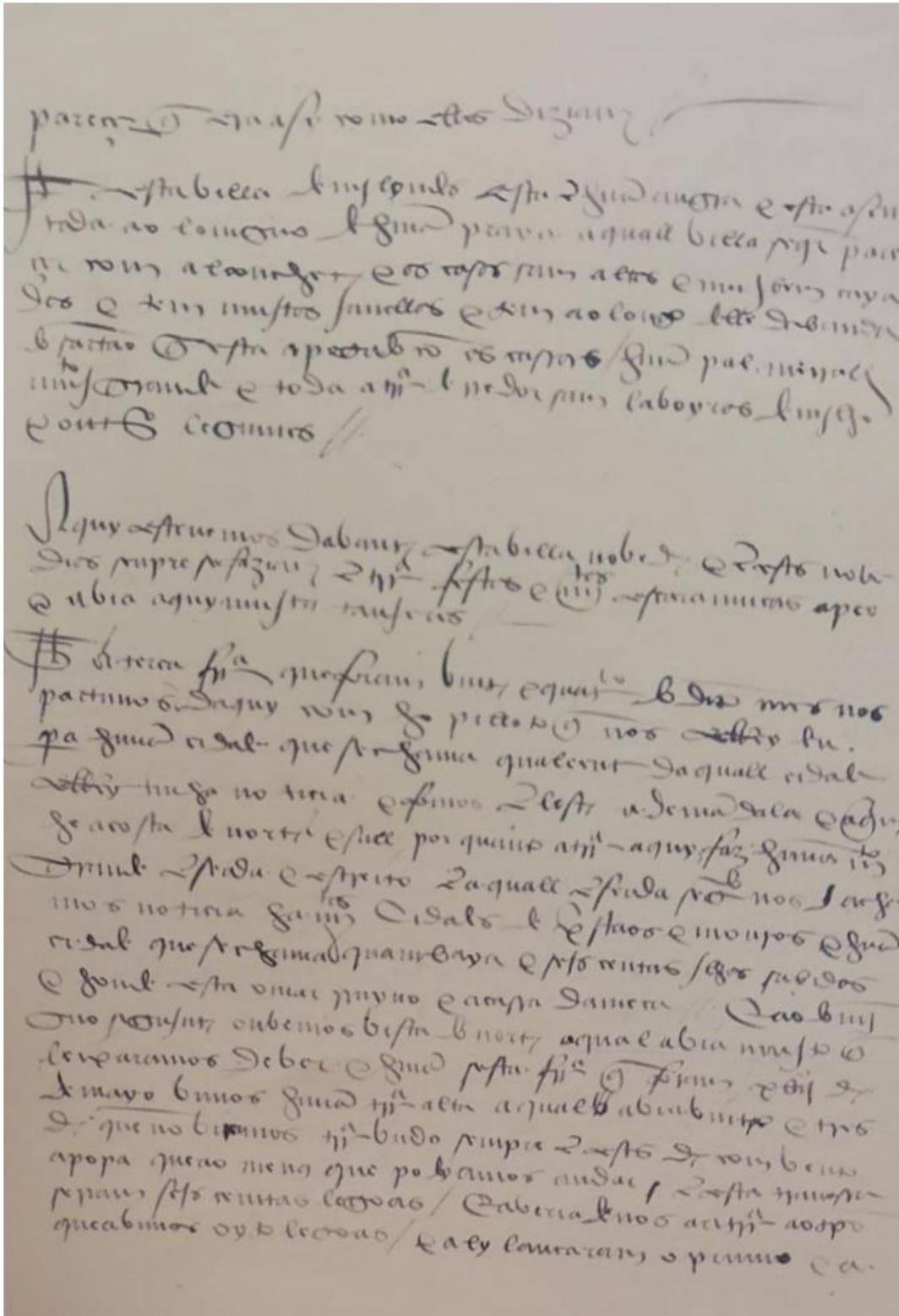
Q trazeus trazeus Quam rone eam l'loy rone
Diziam Casia d'neufur de p'neuda d'bs mouos q
aloro l'los p'kem a'etud p'one da p'abia p'olla rone non
romun'rao' t'm rone cas

Naquelle dia que o capitam nos foy andai nos bato p'furo
Dau'ca d'zaroni da nos bo d'furos Judios (m) bombai
Dado q' a'cebant' bany es un'pos quamb' ob'iam p'p'uz d'zr
e todos rone m'j' a'et' a' p'f' p'f' Este dia p'di
ram' a'os l'icua u' d'f' p' a' d' cap' f'z' l' nou' f'f'a
unos out' / E como deo amou' f'z' eam' m'j' f'f'a e' m'nd
m'f'f'os bombacidos e' l'amb' p'one q' d'abam' q' d'
ls out' //

Illmo d'f'iam, q' f'f'os Judios a' cap' t'm' m'or que no
fo' d' m' e' que p'one m' f'f' d' p'is t'm' f'f'os p'one
nom' d'ziam r' os r'one u' r'one os b'one' f'f'

No b'nt' os p'one' que f'f'iam b'nt' e' b'nt' d' b'nt' d'one
Deo a'z'ara d'f'f' a' b'or e' v'nt' b'nt' f'f' p' p'one' m'nt'
por que ab'ia sa b'nt' d' que no b'nt' a'os nab'os d' qu'el'
o'cap' t'm' l'amb' m'ao' e' m'amb' d'z' a' d'f'f' que e' m'
dar os p'one' d' f'f' t'm' p'one' t'ido / E como f'f' o
p'one' d'f'f' e' m' d' b' l'og'io f'f' p'one' d' f'f' e' o
cap' t'm' l'ic' ou' m' l'og'io f'f' d' q' d' f'f' d' f'f' e' d' f'f' t'
u' d' p'one' u' nab'io / E b'one' m'nt' r'one o' p'one'
f'f'io que nos d'f'f' m' d' b'

Aquy p'one' r'one a'q' d' f'f' que nos d'f'f'iam d' mo
rom' d'ig' que e' p' d' f'f' d' f'f' d' f'f' d' f'f' d' f'f'
o' m' p'one' l' m' r'one b'nt' d' f'f' a'q'ual' d' f'f' m'nt' l' m'nt'
nos e'ame' tal d' f'f' d' f'f' / E n'f'f' f'f' d' m'j' a' f'f' f'f' e'
o' nome da f'f' d' f'f' q'ny l'uce' e' a'ny d' f'f'iam os p'one'
m'nt'os l'nos l'one' e' nos t'm' b'nt' o' d' f'f'iam nos por mo



Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.7

واقع تبني استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي
(دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية)

The Reality of Adopting Digital Transformation Strategies in Service Institutions and Their
Role in Achieving Institutional Excellence (A Case Study of Sultan Logistic Company)

إعداد الباحثة/ هبة إبراهيم علي امطيلق

ماجستير إدارة أعمال، مبد جمركي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية، المملكة العربية السعودية

Email: heb0.ibrahim@gmail.com

المخلص

يستكشف هذا البحث تبني استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ويحلل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي تعيد تشكيل بيئات الأعمال، تدرك المؤسسات الخدمية بشكل متزايد أهمية دمج التقنيات الرقمية في عملياتها للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق أداء متميز. يهدف البحث إلى تقييم مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية وتحديد تأثير التحول الرقمي على الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، جودة الخدمة، رضا العملاء، ويهدف أيضاً إلى دراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 49 موظف من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية الكائنة بالمملكة العربية السعودية، طبقت هذه الدراسة في الفترة من 22 يونيو 2024 م حتى 5 أغسطس 2024 م.

وأثبتت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، خاصة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار ورضا العملاء. كما تضمنت الدراسة التحديات الرئيسية التي تم تحديدها مقاومة التغيير، نقص المهارات التقنية بين الموظفين، ونقص البنية التحتية. وأبرز البحث عدة فرص للمؤسسات الخدمية، مثل الاستفادة من تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات أفضل وتحسين التفاعل مع العملاء من خلال المنصات الرقمية، واستكشاف نماذج عمل جديدة ممكنة بفضل التقنيات الرقمية.

استناداً على النتائج يقترح البحث أن تقوم المؤسسات الخدمية بالاستثمار في البنية التحتية والتدريب لبناء قوة عاملة ذات مهارات عالية، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير، وتطوير استراتيجيات تحول رقمي مرنة يمكن أن تتكيف مع التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق المتغيرة، وقياس وتحسين المبادرات الرقمية بشكل مستمر لضمان مساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التحول الرقمي، التميز المؤسسي، المؤسسات الخدمية.

The Reality of Adopting Digital Transformation Strategies in Service Institutions and Their Role in Achieving Institutional Excellence (A Case Study of Sultan Logistic Company)

Abstract:

This research explores the adoption of digital transformation strategies within service institutions and examines their impact on achieving institutional excellence. In an era where technological advancements are rapidly reshaping business landscapes, service institutions are increasingly recognizing the necessity of integrating digital technologies into their operations to remain competitive and achieve superior performance. The study aims to identify the impact of digital transformation on key aspects of institutional excellence, such as operational efficiency, innovation, service quality, and customer satisfaction, Examine the challenges and opportunities associated with implementing digital transformation strategies in service-oriented organizations.

The current study relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire as a study tool. The study sample consisted of 49 employees of Sultan Logistics Services Company Located in the Kingdom of Saudi Arabia; this study was implemented during the period from June 22, 2024 AD to August 5, 2024 AD.

The study found that digital transformation has been shown to have a positive impact on institutional excellence, particularly in enhancing operational efficiency and fostering innovation. Institutions that have embraced digital tools and processes reported higher levels of service quality and customer satisfaction, key challenges identified include resistance to change, lack of digital skills among staff, and insufficient infrastructure. these challenges hinder the full realization of the benefits of digital transformation, the research highlights several opportunities for service institutions, such as leveraging data analytics for better decision-making, improving customer engagement through digital platforms, and exploring new business models enabled by digital technologies.

Based on the findings, the research suggests that service institutions should invest in digital infrastructure and training to build a skilled workforce, foster a culture of innovation and openness to change, develop flexible digital transformation strategies that can adapt to evolving technological trends and market demands and continuously measure and improve digital initiatives to ensure they contribute to institutional excellence.

Key word: Strategy, digital transformation, institutional excellence, services institution

1. المقدمة

في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي أصبح تحول المؤسسات نحو الرقمنة أمراً ضرورياً من أجل مواكبة الممارسات والأساليب التكنولوجية الحديثة وتماشياً مع رؤية 2030 التي تتسق لتحول المملكة لمركز عالمي متكامل الخدمات فقد أسهمت الرقمنة قفزة أداء بقطاع الجمارك السعودية للمرتبة السادسة عالمياً كأكثر الدول جاذبية لخبراء ومشغلي الشحن 2020 ضمن الإصدار الحادي عشر من مؤشر أجيليتي اللوجستي للأسواق الناشئة. وعملت الجمارك على دعم القطاع اللوجستي من خلال الكثير من المبادرات التي يأتي من أهمها «التحول الرقمي»، الذي شهدته على مستوى تقديم خدماتها؛ حيث عملت على تعزيز الممكّنات الرقمية والتقنية في العمل الجمركي لتقديم خدمات مبتكرة لتحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة تلك الخدمات بشكل آمن. بناءً على ذلك سعت شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتبني استراتيجية التحول الرقمي لمواكبة أساليب العمل الحديثة وتحقيق التميز التنافسي والمؤسسي، حيث تعتبر الشركة إحدى الشركات الرائدة في مجال الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية والتي تشمل التخليص الجمركي والنقل والتفريغ والتخزين.

التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية يُعد استراتيجية متكاملة وحاسمة وعملية تهدف إلى تمكين وتسريع التحول بكفاءة وفعالية عالية، كما تمكن المؤسسات الخدمية لمواجهة التحديات التي قد تعيق سير العمل.

يعتبر التحويل الرقمي عملية يتم من خلالها إحداث تغيير جذري في الإجراءات والممارسات التقليدية التي عرفتها المؤسسات، كما يعد تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لابتكار خدمات ومنتجات جديدة وإحداث قفزة نوعية في أداء المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات خاصة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات القنوت المختلفة.

لتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المؤسسة وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول وبالاستفادة من وسائل التكنولوجيا وأيضاً وبشكل موازي تطوير القدرات والكفاءات الحالية في المؤسسة، وهذا التطوير لا يقتصر على تطوير كفاءات استخدام الوسائل التكنولوجية ولكن يتعداه لترسيخ أهمية برنامج التحول الرقمي للمؤسسة وللموظف وتطوير روح المبادرة والمرونة وكيفية تطوير كفاءة عمله اليومية وذلك في أعمال ووظائف ذات أهمية أكبر وذلك بعد الاستفادة من التكنولوجيا في أعمالهم اليومية.

ويعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل وتطويرها أيضاً من العوامل المهمة لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي والذي يتم تحقيقه من خلال توظيف استراتيجيات في المجالات المادية والتقنية والإدارية التي تسعى لزيادة إنتاج المؤسسة وتحسين جودة منتجاتها لأقصى درجة ممكنة، مع الحفاظ على السمعة الجيدة والإدارة المثالية في الوقت نفسه. وهي جهود مبدولة في جميع المستويات الإدارية وتشمل النواحي الإنتاجية وصولاً إلى الرقابة وتقييم النتائج. باختصار التميز المؤسسي هو أقصى مرحلة من الجودة تسعى إليها أي منظمة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في فهم واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية و تحديد العوامل التي تؤثر على هذا التبني و تحديد مدى نجاح المنشأة في تبني التحول الرقمي وفهم تأثير هذا التبني على التميز المؤسسي. يتطلب هذا التحليل العميق للعوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه المنشأة في مسيرتها نحو الرقمنة. ومن المشاكل الشائعة التي يمكن مواجهتها عند دراسة بحث واقع تبني التحول الرقمي للمنظمات:

1. نقص البيانات الكافية: قد يكون من الصعب الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول تبني التحول الرقمي داخل المنظمات.
2. مقاومة التغيير: قد تواجه مقاومة من قبل الموظفين أو الإدارات العليا تجاه تبني التكنولوجيا الجديدة لذلك من الضروري توضيح فوائد التحول الرقمي وتوفير التدريب والدعم، وإشراك الموظفين في عملية التغيير لضمان قبولهم وتعاونهم.
3. تحديد العوامل المؤثرة: قد يكون من الصعب تحديد جميع العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي والذي يترتب عليها الارتقاء إلى التميز المؤسسي، وذلك من خلال إجراء مراجعة شاملة للأدبيات وتطبيق منهجيات تحليلية متقدمة مثل تحليل العوامل والمتغيرات المتعددة لتحديد العوامل الرئيسية.
4. قياس الأداء: لا بد من استخدام مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية النوعية والكمية لتقييم تأثير التحول الرقمي على مختلف جوانب الأداء المؤسسي بدقة.
5. التكنولوجيا المتغيرة بسرعة: التطورات التكنولوجية السريعة قد تجعل بعض النتائج أو التوصيات غير ملائمة بعد فترة قصيرة،
6. تفاوت القدرات بين المنظمات: تفاوت القدرات والموارد بين المنظمات المختلفة قد يؤدي إلى نتائج متباينة.
7. التأثيرات الخارجية: والتي تتمثل في السياسات الحكومية، الوضع الاقتصادي، والمنافسة يمكن أن تؤثر على نتائج التحول الرقمي.

هذه بعض المشاكل والتحديات المحتملة التي يمكن أن تواجه دراسة واقع تبني التحول الرقمي للمؤسسات الخدمية بشكل عام وبشركة سلطان للخدمات اللوجستية بشكل خاص ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. ويمكن مواجهة هذه التحديات بتطبيق استراتيجيات مدروسة يمكنها التعامل بشكل فعال مع مشاكل البحث وذلك من خلال إجراء بحوث ميدانية وتجنب الاعتماد على مصدر واحد للبيانات من خلال استخدام مزيج من الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة، وتحديث المعرفة باستمرار لمواكبة أحدث الأبحاث والدراسات في مجال التحول الرقمي لضمان أن البحث يستند إلى أحدث المعلومات، إضافة إلى التواصل مع الخبراء الذي يمكن أن يوفر رؤى قيمة ويساعد في تجنب بعض المشاكل، ووضع خطة بحث واضحة تتضمن تحديد المشاكل المحتملة وكيفية التعامل معها.

2.1. أهداف الدراسة:

تأتي أهمية دراسة واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية من الحاجة الماسة إلى فهم كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق التميز المؤسسي وما يترتب عليه من:

1. مواكبة التطور السريع في نظام الجمارك السعودية، حيث ان مجال الشركة يرتبط ارتباط وثيق مع هيئة الزكاة والضريبة والجمارك ولا بد من المنشأة توظيف استراتيجيات تتماشى مع المتغيرات السريعة لنظام الجمارك للمضي قدماً في تحقيق الجودة والمحافظة على الميزة التنافسي الذي يترتب عليه الارتقاء إلى التميز المؤسسي.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية وذلك من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، فهم كيفية تحقيق هذه التحسينات يمكن أن يساعد المنظمات على تبني التقنيات المناسبة لتحسين أدائها.
 3. تساعد الدراسة في تحديد استراتيجيات التحول الرقمي للمنظمات في تقديم خدمات أفضل وأكثر كفاءة مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.
 4. تعزيز الابتكار في المنظمات حيث يساعد التحول الرقمي على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
 5. تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات أسرع وأكثر فعالية وتخصيصية مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.
 6. توفير بيانات ومعلومات دقيقة يمكن استخدامها لدعم القرار الاستراتيجي وفهم كيفية استخدام هذه البيانات يمكن أن يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.
 7. مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية من خلال دراسة هذه التحديات يمكن أن يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات للتغلب عليها وتحقيق التحول الرقمي بنجاح.
 8. التحول الرقمي يمكن أن يعزز الشفافية والمساءلة من خلال توفير بيانات وإجراءات يمكن تتبعها بسهولة وفهم ذلك بشكل دقيق يساعد في تحسين الثقة بين أصحاب المصلحة والمجتمع.
 9. تحقيق الاستدامة من خلال التحول الرقمي الذي يمكن أن يدعم الاستدامة من خلال تحسين إدارة الموارد وتقليل النفايات وتساعد هذه الدراسة في فهم كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- النتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تساعد المنظمات في تحسين استراتيجياتها الرقمية وتعزيز تنافسيتها وكفاءتها التشغيلية، مما يعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية، ولتحقيق هذه الأهداف سيتم دراسة ما يلي:

1. تقييم مستوى تبني التحول الرقمي في المنظمات.
2. تحديد العوامل التي تؤثر على تبني التحول الرقمي.
3. قياس تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي.
4. تحليل التحديات التي تواجه المنظمات في عملية التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات وأفضل الممارسات لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

3.1 أهمية الدراسة:

1.3.1 الأهمية الأدبية:

1. يساهم البحث في تطوير إطار نظري شامل يوضح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي. هذا الإطار يساعد الباحثين والممارسين على فهم العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وتحقيق الأداء العالي في المؤسسات.
2. يساعد البحث في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع الخدمات، يمكن أن يقدم البحث بيانات وأدلة جديدة تساهم في تطوير النظريات والممارسات الحالية.
3. يمكن أن يقدم البحث نماذج تطبيقية واستراتيجيات عملية لمساعدة المؤسسات الخدمية على التحول الرقمي بنجاح. هذه النماذج يمكن أن تكون مرجعاً للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي من خلال استخدام التقنيات الرقمية.

4. يساهم البحث في تحليل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للتحول الرقمي على المؤسسات الخدمية، مما يساعد في فهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار وتحسين تجربة العملاء.
5. يمكن أن يوفر البحث توصيات مستنيرة لصانعي السياسات والمديرين التنفيذيين حول كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بفعالية، مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية.
6. يساعد البحث في تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تبني التحول الرقمي وتقديم حلول عملية للتغلب على هذه التحديات. هذا يساهم في تجهيز المؤسسات بشكل أفضل للتعامل مع التغيرات التكنولوجية.
7. تشجيع الابتكار من خلال تقديم أمثلة ودراسات حالة على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحفيز الابتكار، يمكن أن يشجع البحث المؤسسات على تبني أساليب جديدة لتحسين خدماتها ومنتجاتها.
8. يوفر البحث أدلة علمية حول الفوائد الملموسة للتحول الرقمي، مما يعزز الثقة في جدوى الاستثمار في التقنيات الرقمية ويشجع المزيد من المؤسسات على تبنيها.
9. يشجع البحث على تعزيز التعاون بين الباحثين الأكاديميين الممارسين في المجال، مما يتيح تبادل المعرفة والخبرات وتطوير حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات المؤسسات الخدمية.
10. يساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية ببيانات جديدة وتحليلات معمقة حول تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي، مما يساهم في تطوير الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

2.3.1. الأهمية العلمية:

1. يساهم البحث في تقديم استراتيجيات وتوصيات عملية لتحسين الأداء العام للمؤسسات الخدمية، من خلال تبني التحول الرقمي يمكن للمؤسسات زيادة كفاءتها التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
2. يساعد البحث المؤسسات في فهم كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء. يمكن أن تُظهر الدراسة الطرق التي يمكن من خلالها تحسين سرعة الاستجابة، وتقديم خدمات مخصصة، وزيادة رضا العملاء وولائهم.
3. يوفر البحث أمثلة وأدوات عملية لتحفيز الابتكار داخل المؤسسات الخدمية. من خلال تبني التحول الرقمي، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتساعد في الحفاظ على قدرتها التنافسية.
4. يساعد البحث على تحديد المجالات الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي عند تبني التحول الرقمي، مما يمكنها من توجيه استثماراتها بشكل أكثر فعالية لتحقيق أعلى عائد على الاستثمار.
5. تحقيق التميز المؤسسي من خلال فهم ودراسة العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي، يمكن للمؤسسات تبني ممارسات واستراتيجيات تساعد في تحقيق تميزها المؤسسي وزيادة التنافسية في السوق.
6. تحسين إدارة الموارد البشرية حيث يساهم البحث في توجيه المؤسسات حول كيفية تطوير مهارات وقدرات موظفيها للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة، يمكن أن يشمل ذلك برامج تدريبية، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وزيادة مشاركة الموظفين في عملية التحول.
7. يساعد البحث المؤسسات في تطوير رؤية مستقبلية واضحة للتحول الرقمي. يمكن أن يساهم في تحديد الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية وكيفية الاستفادة منها لتعزيز التميز المؤسسي.

8. توفير بيانات موثوقة لاتخاذ القرار وذلك من خلال تقديم بيانات وتحليلات موثوقة حول تأثير التحول الرقمي، يمكن للبحث مساعدة المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار في المؤسسات الخدمية على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى الأدلة والتجارب الفعلية.

يمثل واقع تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية أهمية كبيرة حيث يقدم رؤى وتوصيات يمكن تطبيقها لتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي. يساهم البحث في تعزيز فهم كيفية تحقيق تحول رقمي مستدام، يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة ويعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

4.1. متغيرات ومصطلحات الدراسة:

المتغير المستقل والمتغير التابع لواقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي:

يعد تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذا البحث خطوة أساسية لفهم تأثير تبني استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق التميز المؤسسي، فمن خلال دراسة هذه العلاقة يمكن تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية لتحسين استراتيجيتها الرقمية وتحقيق فوائد ملموسة في الأداء والابتكار والجودة والاستدامة.

المتغير المستقل: هو المتغير الذي يتم دراسته لمعرفة تأثيره على المتغير التابع.

في هذا البحث المتغير المستقل هو: تبني استراتيجية التحول الرقمي.

استراتيجية التحول الرقمي:

هي عملية تحويل العمليات والأنشطة التقليدية في الشركات والمؤسسات إلى عمليات رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. هذا يشمل تطوير وتحسين البرمجيات والأنظمة واستخدام التحليلات البيانية والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق تحسينات كبيرة في تجربة العملاء وزيادة التنافسية.

استراتيجية التحول:

هي الخطة التي تضعها الشركات لتنفيذ عملية التحول الرقمي بفعالية. تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من التحول وتحديد الخطوات والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. إن وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق نجاح أكبر في هذه العملية.

يشمل هذا المتغير مجموعة من العوامل والمكونات التي تمثل عملية تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات الخدمية، مثل:

- استخدام التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، التحليل البياني الكبير، الحوسبة السحابية).
- تطوير البنية التحتية التقنية
- تدريب الموظفين وتأهيلهم للعمل بالتكنولوجيا الجديدة
- تحسين العمليات والإجراءات من خلال الأتمتة والرقمنة
- الاستثمار في الأمن السيبراني

المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. في هذا البحث، المتغير التابع هو تحقيق التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي: هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات.

للتميز المؤسسي أهمية قصوى في عالم الأعمال لأسباب عدة وهي:

- يساعد التميز المؤسسي على تعزيز قدرة الشركة على التنافس بفعالية في السوق مما يزيد فرص نجاحها.
- يساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- يساعد على زيادة كفاءة العمل وتحسين الأداء.
- يضمن استمرارية النجاح والتطور المستمر للشركة.
- يساعد على تعزيز سمعة الشركة وجذب الموظفين الموهوبين والعملاء والمستثمرين.

هناك عدة أدوات وممارسات إدارية يمكن استخدامها لتحقيق التميز المؤسسي وهي:

- وضع رؤية واضحة للمؤسسة ورسالة محددة وقيم مشتركة يتم إلزام العاملين بها.
- اختيار قادة يمتلكون مهارات قيادية عالية وقدرة على التأثير ودفع العاملين نحو تحقيق التميز.
- وضع سياسات وممارسات فعالة لاستقطاب الكفاءات وتحفيزها وتطوير مهاراتها والاحتفاظ بها.
- تبسيط العمليات والإجراءات ورقمنتها وتوثيقها وقياس مدى كفاءتها بشكل مستمر.
- تشجيع تبادل الخبرات بين العاملين وإتاحة المعلومات بسهولة لمن يحتاجها.
- وضع العملاء في صميم اهتمامات المؤسسة والعمل على إرضائهم وتلبية احتياجاتهم.
- مراجعة الأداء وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية والعمل المستمر على التحسين والتطوير.

العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل:

يتم تطبيق العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي و التميز المؤسسي باستخدام النماذج التالية:

1. تحليل العلاقة السببية:

- مدى تأثير تبني تقنيات محددة على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة
- مدى مساهمة تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية في زيادة المرونة التنظيمية
- العلاقة بين تحسين البنية التحتية التقنية وتحقيق الابتكار

2. اختبار الفرضيات:

يمكن وضع فرضيات بحثية لاختبار العلاقة بين المتغيرين مثل:

- تبني الحوسبة السحابية يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية
- تدريب الموظفين على التقنيات الرقمية يزيد من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات.
- الاستثمار في الأمن السيبراني يعزز من جودة الخدمات المقدمة ويزيد من رضا العملاء.

3. جمع البيانات وتحليلها:

جمع البيانات الكمية والنوعية من المؤسسات الخدمية التي تبنت التحول الرقمي واستخدام أدوات التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (تبني التحول الرقمي) على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

2. الدراسات السابقة:

فيما يلي ملخص لبعض الدراسات السابقة في الرقمنة وتأثيرها على التميز المؤسسي على مختلف مجالات العمل:

دراسة (الفارس، بني خالد، 2022)، بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية في أداء موظفي المستشفيات الكويتية واستنتج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإبداع، المعرفة) على أداء موظفي المستشفيات الكويتية.

دراسة (الحربي، 2021)، بعنوان: "واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد القيادة الرقمية للمدير من حيث (القيادة الرشيدة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، التميز في الممارسة المهنية لقادة المدارس، المواطنة الرقمية)، وكانت النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان فيما يتعلق بإبعاد القيادة الرقمية.

دراسة (روبرت، جين، 2019)، بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية". تناولت هذه الدراسة تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الشركات الصناعية وإنترنت الأشياء (IoT) أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل ملحوظ من خلال تقليل وقت التوقف عن العمل وزيادة الإنتاجية. وتوصلت هذه الدراسة إلى: تبني زيادة الإنتاجية أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة 20%، التحول الرقمي ساهم في تقليل التكاليف التشغيلية بنسبة 15%، استخدام التقنيات الرقمية حسن من جودة المنتجات بنسبة 10%.

دراسة (إيميلي، مايكل، 2020)، بعنوان: "التحول الرقمي وتجربة العملاء في القطاع المصرفي". استعرضت الدراسة كيفية تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في القطاع المصرفي من خلال دراسة حالة بنك XYZ ووجدت أن تطبيق التكنولوجيا الرقمية مثل تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت زاد من رضا العملاء وسهل الوصول إلى الخدمات. وتوصلت هذه الدراسة إلى: تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت زادت من رضا العملاء بنسبة 25%، العملاء الذين يستخدمون الخدمات الرقمية أشاروا إلى سهولة الوصول إلى الخدمات المصرفية بنسبة 30% أكثر من العملاء التقليديين، نسبة الشكاوي المتعلقة بالخدمات المصرفية انخفضت بنسبة 20% بعد تطبيق التحول الرقمي.

دراسة (ساره، ديفيد، 2021)، بعنوان: "دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار المؤسسي". ركزت الدراسة على دور التحول الرقمي في تعزيز الابتكار داخل الشركات الخدمية، باستخدام شركة ABC كنموذج، وجدت الدراسة أن التحول الرقمي أتاح للشركة تطوير خدمات جديدة مبتكرة، وتحسين العمليات الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى: تبني التحول الرقمي أدى إلى زيادة عدد المنتجات والخدمات الجديدة بنسبة 35%، العمليات الداخلية للشركة شهدت تحسينات كبيرة في الكفاءة الإنتاجية بنسبة 20%، التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة.

دراسة (مصطفى، 2018)، بعنوان: التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة".

ركزت الدراسة على تحسين نواتج التعلم المستهدفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك من خلال توظيف فعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إستراتيجيات التعليم والتعلم والتدريس. وتوصلت الدراسة إلى: التحول الرقمي ليس بديلاً عن النظام الحالي، بل هو أسلوب ونمط جديد يعتمد على استخدام إدارة المعرفة، والمشاركة الواسعة من الطلاب والخبرات المتراكمة في إثراء بيئة التعليم الحالية بإمكانيات ووسائل تعليم حديثة، وفرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم، التحول الرقمي لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية كافة، مثل: البرامج والمقررات الرقمية، ومصادر التعلم الرقمي، الأدوات التعليمية الرقمية في قاعات الدراسة. عملية التحول الرقمي لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم ومتزامنة مع سرعة الإنجاز. التحول الرقمي لن يلغي أو يستغني عن الخبرات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس الحاليين، بل هم الأساس في عملية التحول الرقمي. التحول الرقمي في الجامعات يعتمد في الأساس على مبدأ المشاركة الجماعية التفاعلية في عمليتي الإدارة والتعليم. حاجة التحول الرقمي إلى نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات ونظم امتحانات الطالب.

دراسة (عبد الرحمن، محمد، 2020)، بعنوان: " واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية نحو تبني استخدامها في إحداث التطوير والتحديث والتحسين المستمر لنهضة وتقديم المملكة، ومن ثم تحديد مدى تقدمها في التعامل مع "الرقميات" واستيعاب مضامينها. وتوصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي بالمملكة يسير بمعدل زيادة سنوي قدره 5% منذ عام 2011 وحتى عام 2017 وهي الفترة التي تمثل السلسلة الزمنية لمتغيرات الدراسة، أن المملكة تقع ضمن مجموعة الدول الداعمة للتقنيات على مؤشر الاتصالات العالمي للعام 2017، والتي تسعى إلى دعم البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات ورفد عملية التحول نحو الرقمنة بكافة المستلزمات التقنية المتبكرة.

دراسة (طلق، ياسر، 2022)، بعنوان: " أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الإلتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

دراسة (جون، ماريا، 2018)، بعنوان " التحول الرقمي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية "

قارنت الدراسة بين مؤسسات تعليمية تبنت التحول الرقمي بشكل كامل وأخرى لم تتبناه. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي حققت مستويات أعلى من التميز المؤسسي من حيث جودة التعليم وإدارة الموارد. وتوصلت الدراسة إلى: المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي شهدت تحسناً في جودة التعليم بنسبة 30%، التحول الرقمي ساهم في تحسين إدارة الموارد الأكاديمية بنسبة 25%، نسبة رضا الطلاب زادت بنسبة 20% في المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي

دراسة (أحمد، نورة، 2022)، بعنوان " تحديات تبني التحول الرقمي في القطاع الحكومي "

تناولت الدراسة التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في تبني التحول الرقمي، مع التركيز على الدول النامية. وجدت الدراسة أن التحديات تشمل نقص التمويل، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومقاومة التغيير بين الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى: أن أحد أكبر التحديات كان نقص التمويل اللازم لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، ضعف البنية التحتية التكنولوجية شكل عائقاً كبيراً أمام تبني التقنيات الرقمية، مقاومة التغيير بين الموظفين كانت أحد الأسباب الرئيسية لتأخير تنفيذ التحول الرقمي.

دراسة (عبد الله، 2022)، بعنوان " العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي وفق لمعايير نموذج EFQM 2020 داخل مجموعة توشيبا العربي. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية بين الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، وجود فروق موجبة في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد الإدارة بالتجوال على التميز المؤسسي، وجود تأثير موجب دال إحصائياً للدرجة الكلية للإدارة بالتجوال على معيار " التنفيذ" أحد معايير التميز المؤسسي ومعايير الفرعية منفردة) إشراك أصحاب المصلحة، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول).

دراسة (محمد سعد، 2022)، بعنوان " أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي، وكذلك تفسير العلاقة السببية بين المتغيرين. واعتماداً على أبعاد نموذج التميز الأوروبي EFQM2020، (التوجه، التنفيذ، النتائج) كمؤشرات لممارسات إدارة التميز، ومجموعة عناصر (الابتكار، الإبداع، الكفاءة، الفاعلية، التنافسية) كعوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي، وفي ذات الوقت استخدامها كمؤشرات تعبر عن الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز (التوجيه، التنفيذ، النتائج) على مجموعة العوامل المؤثرة في الأداء، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة التميز على الأداء التنظيمي.

دراسة (الغامدي، 2021)، بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة

(2030) دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة) "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وزعت على (246) من موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة بمكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى: أن بُعد أجهزة الحاسوب وملحقاتهن وبُعد كفاية الربط بالشبكات المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، وبُعد العنصر البشري لهم علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) على التميز المؤسسي.

دراسة (الشهراني، 2021)، بعنوان: "إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر)" هدفت هذه الدراسة إلى وضع رؤية عامة لدور إدارة الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في منظمات القطاع العام القطري، استخدم هذا البحث المنهج النوعي بالرجوع للأدبيات السابقة ذات الصلة، فهو بحث استكشافي. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأداء عنصر حيوي في الإدارة الإستراتيجية.

3. منهجية الدراسة

1.3. منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة أو منهج البحث العلمي بأنه: الطريقة المنظمة التي تعتمد على الفرضيات وعلى مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم سير البحث للوصول إلى نتائج (القحطاني، العامري، آل مذهب، العمر، 2020 ص131).

المراحل الرئيسية في المنهجية المتبعة وطرق البحث:

2.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية واستكشاف تأثيره على التميز المؤسسي، يجمع هذا البحث بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على صورة شاملة وعميقة عن موضوع الدراسة.

3.3. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة من العناصر أو الوحدات والتي يتم اختيار العينة منها بالفعل (القحطاني وآخرون، 2020، ص215)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والموظفين من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية.

4.3. خصائص العينة:

العينة هي: عبارة عن مجموعة من العناصر أو الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة. وتنقسم إلى قسمين: 1- عينات غير احتمالية تتمثل في عينة الصدفة، عينة حصصية وعينة الحكم. 2- عينات احتمالية وهي عبارة عن عينة عشوائية بسيطة، عينة عشوائية منتظمة، عينة عشوائية طبقية، عينة عنقودية.

5.3. محددات حجم العينة:

ويتم تحديد حجم العينة بطريقتين وهما:

1- الجداول الإحصائية الخاصة بالعينة

2- استخدام المعادلة الإحصائية وهي:

$$\text{حجم العينة اللازم} = (\text{درجة } Z) * (1 - \text{StdDev}) * \text{StdDev} * 2 / (\text{هامش الخطأ})$$

وقد تكونت هذه العينة من الإداريين والموظفين من شركة سلطان للخدمات اللوجستية والذين بلغ عددهم (49) موظف، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم حساب حجم العينة بالرجوع إلى موقع حساب حجم العينة Sample size calculator، وبناءً عليه فإن أقل عدد مقبول للدراسة هو (49) شخص.

حيث أن مجتمع البحث (200) ومستوى الثقة (95%) وهامش الخطأ (12.03%) تم حسابه أيضاً من موقع حساب حجم

العينة Sample size calculator.

6.3. جمع البيانات:

تتضمن عملية جمع البيانات خطوات منهجية تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، حيث توفر البيانات التي يتم جمعها الأساس لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات، وتتضمن عملية جمع البيانات عدة خطوات منهجية تهدف إلى ضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

• **أداة جمع البيانات:** وهي الوسيلة التي تتم بواسطتها جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث أو الإجابة عن تساؤلاته.

وأحد هذه الأدوات وأكثرها شيوعاً هي الاستبانة وهي وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين، دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها (القحطاني وآخرون، 2020، ص.231).

واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة، وقد تصميم استبيان إلكتروني يغطي جميع الجوانب حول واقع تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية. وفي البحث الحالي تم اعتماد الاستبيان المغلق المفتوح وهو النوع الذي يتوسط بين الاستبيان المفتوح والاستبيان المغلق، ويحتوي أسئلة متنوعة من النوع محدودة الإجابة ومن نوع مفتوح الإجابة عن الأسئلة التي تحتاج توضيح في نفس الوقت، وبناء على ذلك تم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام وهي:

القسم الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة كالمسمى الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: أسئلة الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي والتميز المؤسسي وتم تقسيمها إلى عدة أقسام وهي (مستوى تبني التحول الرقمي، تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء، تأثير التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي، التحديات والمشاكل، التوصيات وأفضل الممارسات).

تم اعتماد أيضاً الملاحظة البسيطة وتعتبر هذه من أنواع الملاحظة لا يتم الإعداد لها، ويهدف الباحث من خلالها الحصول على معلومات أولية عن الظاهرة.

7.3. حدود الدراسة:

تقسم حدود البحث العلمي إلى ثلاثة أقسام وهي:

- **الحدود المكانية:** تمت دراسة واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي على منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية الكائنة بالمملكة العربية السعودية أغسطس.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة من 22 يونيو 2024 م حتى 5 أغسطس 2024 م.

أغسطس		يوليو			يونيو	
الأسبوع الأول	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثاني	الأسبوع الأول	الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث
7-1	31-22	21-15	14-8	7-1	30-23	22-15

تحليل البيانات	تم إيقاف	توزيع الاستبيان	إعداد	رفع العرض	إعداد العرض	تحديد عنوان
وتسليم نموذج	الاستبيان في	والبدء في البحث	الاستبيان	المبدئي	المبدئي	البحث
البحث النهائي	31 من يوليو	النهائي				

جدول 1: جدول الحدود الزمانية

• **الحدود الموضوعية:** وهي دراسة واقع تبني التحول الرقمي على المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي وسيتم عمل دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية، وتوضيح فعالية تبني الشركة للتحول الرقمي ومدى مساهمته في تحقيق التميز التنافسي والمؤسسي ومدى تأثير التحول الرقمي على الابتكار والكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء، إضافة إلى معرفة التقنيات الرقمية المتبناه والمجالات التي شهدت تحسناً والمعوقات التي واجهت المنظمة خلال عملية التحول الرقمي وكيفية التغلب عليها.

8.3. التحليل الإحصائي:

التحليل الإحصائي مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة (إيجابية أو سلبية أو قوية أو ضعيفة)، ومن ثم الخروج بتفسيرات ونتائج، ويستخدم في ذلك عيّات دراسية تمثل المجتمع الإجمالي للبحث.

وفي البحث الحالي تم اعتماد برنامج SPSS Statistics لتحليل البيانات الإحصائية وهو عبارة عن حزمة برامج إحصائية طورته شركة IBM لإدارة البيانات والتحليلات المتقدمة والتحليل متعدد المتغيرات وذكاء الأعمال والتحقيق الجنائي. ويعتمد هذا النظام الإحصائي على المعلومات الرقمية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدؤها، ويستخدم بشكل شائع في مناهج البحث العلمي.

ويساعد برنامج تحليل البيانات SPSS Statistics على تنظيم البيانات واستخراج المعادلات التي يستخدمها المهتمون بمجال التحليل الإحصائي.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته طبيعة البحث، وتحليل البيانات كمياً من أجل الوصول إلى أثر تبني استراتيجية التحول الرقمي على التميز المؤسسي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية.

9.3. التحليل الاستدلالي:

استخدام الاختبارات الإحصائية لتحليل العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

سيتم الاعتماد على برنامج SPSS Statistics في التحليل الاستدلالي وذلك من خلال اختبار χ^2 ، وتحليل التباين (ANOVA).

يعد اختبار χ^2 طريقة إحصائية لتحديد الفروق بين ما كان متوقعاً وما شوهد في فئة واحدة أو أكثر. يستخدم الباحثون هذا الاختبار اللامعلمي لمقارنة المتغيرات الفئوية ضمن نفس العينة السكانية. كما أنه يساعد في التحقق من أو توفير معلومات أساسية عن عدد الترددات.

يعد تحليل التباين ANOVA تقنية مفيدة للغاية فيما يتعلق بالبحوث في مجالات الاقتصاد وعلم الأحياء والتعليم وعلم النفس وعلم الاجتماع والأعمال / الصناعة وفي أبحاث العديد من التخصصات الأخرى.

يتم استخدام هذه التقنية عند وجود حالات عينات متعددة. كما ذكرنا سابقاً، يمكن الحكم على أهمية الاختلاف بين وسيلتي عينتين إما من خلال اختبار z أو اختبار t ، ولكن تنشأ الصعوبة عندما يحدث فحص أهمية الاختلاف بين أكثر من وسيلتين للعينة في نفس الوقت.

10.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. النسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. اختبار χ^2 لتحليل العلاقة بين البيانات.
3. اختبار one way INOVA.
4. اختبار ألفا كرونباخ لثبات صدق الاستبانة.

صدق الاستبيان: يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً، ويتم قياس الصدق بطرق مختلفة منها: الصدق الظاهري وذلك عن طريق عرضه على مجموعة من الخبراء أو المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة، وصدق البناء يعني مدى ارتباط البناء بالأساس النظري له، وذلك بإيجاد معامل ارتباط له (القحطاني وآخرون، 2020، ص189، ص192).

ثبات الاستبانة: يعني إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، وهناك عدة طرق للتأكد من ثبات أداة القياس من أشهرها المقياس المستخدم لقياس الثبات الداخلي ألفا كرونباخ (القحطاني وآخرون، ص189، ص192).

11.3. تطبيق أداة الدراسة:

تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة وموثوقية النتائج. وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات:

تم حساب ألفا كرونباخ لـ (مستوى رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية، قدرة الابتكار)، وحسب التحليل الإحصائي فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.7) هذا يعني أن هناك مصداقية وموثوقية كبيرة بين البيانات.

جدول 2: ملخص إنجاز القضية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول 3: الإحصاءات الموثوقة لتحليل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.766	.772	3

4. الدراسة الميدانية

1.4. تحليل البيانات:

تجميع البيانات: تم تفرغ وتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة الإلكترونية التي تم إعدادها من نماذج Google في برنامج SPSS Statistics.

وقد تكونت الاستبانة من تسعة عشر سؤالاً موجهين للإداريين والموظفين العاملين بشركة سلطان للخدمات اللوجستية بهدف الحصول على إعدادها المعلومات من أجل الدراسة والتحليل.

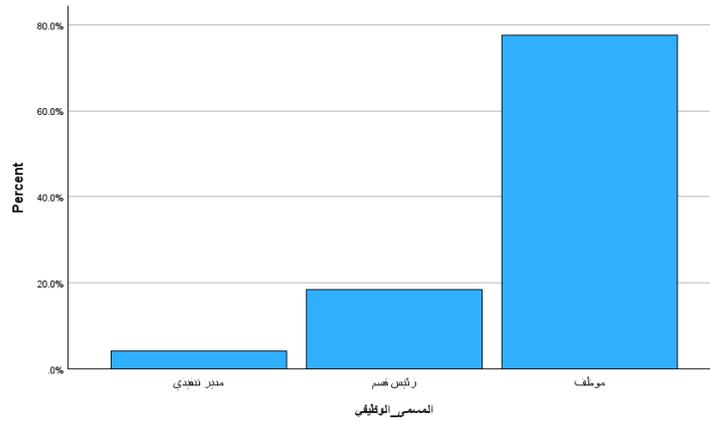
البيانات العامة للمشاركين

1. المسميات الوظيفية

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بعدد (49) من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية، وقد اشتمل البحث على عدد من الإداريين والموظفين، ولاحظنا أن الفئة الأكثر مشاركة هم من الموظفين بنسبة 77.6%، 18.4% من رؤساء الأقسام، و4.1% من المدراء التنفيذيين.

جدول 4: الإحصاءات الوصفية للمسميات الوظيفية للمشاركين

المسمى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير تنفيذي	2	4.1	4.1	4.1
	رئيس قسم	9	18.4	18.4	22.4
	موظف	38	77.6	77.6	100.0
	Total	49	100.0	100.0	



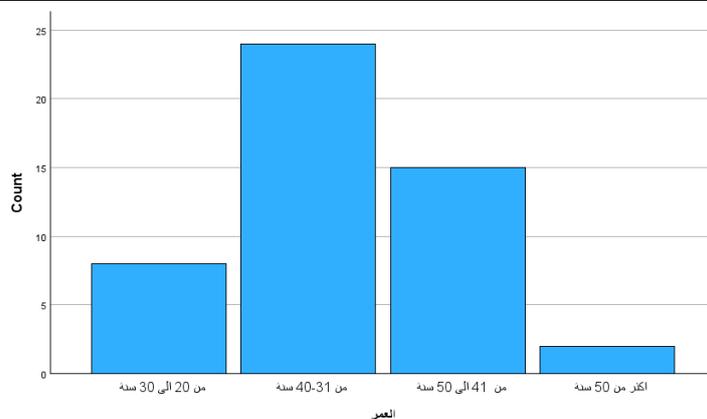
رسم توضيحي (1) للإحصاءات الوصفية للمسميات الوظيفية للمشاركين

2. الفئة العمرية

تنوعت الفئات العمرية للمشاركين في التجربة، ولاحظنا أن أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 49% من إجمالي المشاركين، ويليهما الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 51 سنة بنسبة 30.6%، ثم الموظفون الذين أعمارهم بين 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 16.3%، وأقل فئة مشاركة هم الموظفون الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة 4.1%.

جدول 5: الإحصاءات الوصفية للفئات العمرية للمشاركين

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	8	16.3	16.3	16.3
	من 31-40 سنة	24	49.0	49.0	65.3
	من 41 إلى 50 سنة	15	30.6	30.6	95.9
	أكثر من 50 سنة	2	4.1	4.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	



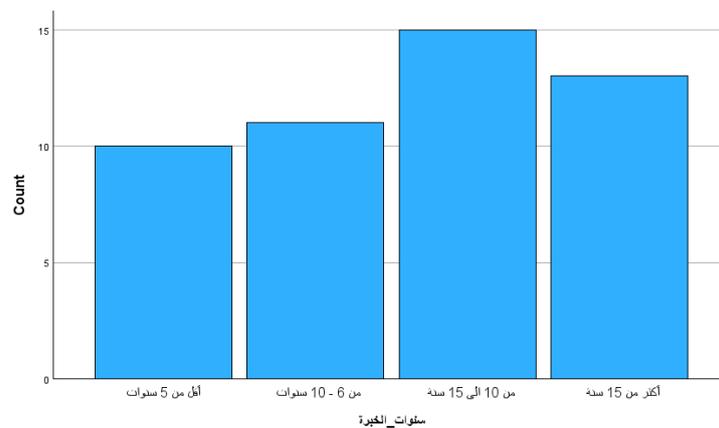
رسم توضيحي (2) للإحصاءات الوصفية للفئات العمرية للمشاركين

3. سنوات الخبرة

نلاحظ أن أغلب المشاركين في التجربة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 30.6%، ثم يليها الموظفين الذين تتجاوز سنوات الخبرة لديهم 15 سنة بنسبة 26.5%، ثم الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 22.6%، والنسبة الأقل بينهم هم الموظفين الذي سنوات الخبرة لديهم لا تتجاوز 5 سنوات بنسبة 20.4%. استناداً إلى ذلك نستنتج أن أغلب المشاركين في التجربة هم ذوي خبرة عالية تتجاوز 10 سنوات.

جدول 6: الإحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخبرة للمشاركين

سنوات_الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	20.4	20.4	20.4
	من 6 - 10 سنوات	11	22.4	22.4	42.9
	من 10 إلى 15 سنة	15	30.6	30.6	73.5
	أكثر من 15 سنة	13	26.5	26.5	100.0
	Total	49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (3) للإحصاءات الوصفية لعدد سنوات الخبرة للمشاركين

2.4. مستوى تبني التحول الرقمي

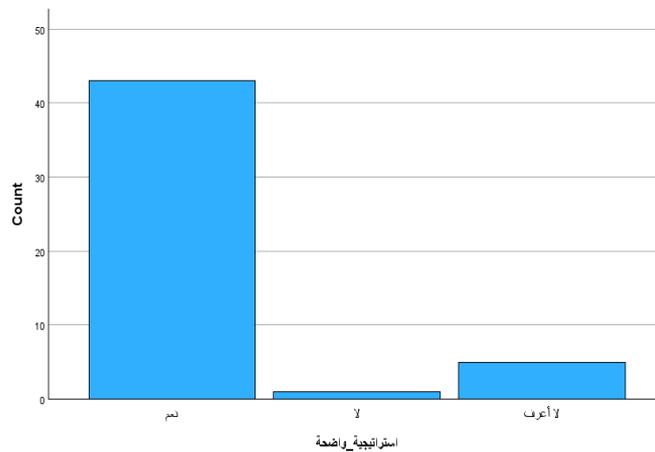
1. وضوح استراتيجية التحول الرقمي

تبين أن نسبة المشاركين الذين يوافقون أن لشركة سلطان للخدمات اللوجستية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي هي 87.8% وهي النسبة الأعلى بين باقي إجابات المشاركين.

تعكس هذه النتيجة جودة وفعالية قنوات التواصل داخل المنظمة لنشر الاستراتيجية وفهمها من قبل العاملين، وذلك يعتبر من الأسباب التي تجعل هدف شركة سلطان للخدمات اللوجستية قابل للقياس ويمكن تحديده زميناً، ويدل أيضاً على مدى دعم القيادة العليا لشركة سلطان للخدمات اللوجستية لاستراتيجية التحول الرقمي.

جدول 7: الإحصاءات الوصفية لوضوح استراتيجيات التحول الرقمي

		استراتيجية واضحة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	43	87.8	87.8	87.8
	لا	1	2.0	2.0	89.8
	لا أعرف	5	10.2	10.2	100.0
	Total	49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (4) للإحصاءات الوصفية لوضوح استراتيجيات التحول الرقمي

2. التقنيات الرقمية

من أبرز التقنيات الرقمية التي تتبناها المنظمات في التحول الرقمي هي (الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، التحليلات الضخمة، التطبيقات المحمولة)، كما يمكن للمنظمات الاعتماد على تقنية واحدة أو تضمين عدة تقنيات مختلفة في تحولها الرقمي، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد في الاستبيان إضافة إلى سؤال مفتوح في حال وجود أي تقنية أخرى لم يتم ذكرها ضمن الخيارات المذكورة أعلاه، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100% من المبحوثين اختاروا تقنية واحدة على الأقل. وتفصيلاً فإن 95.9% من المبحوثين اختاروا الحوسبة السحابية، و71.4% منهم اختاروا إنترنت الأشياء، و36.3% منهم اختاروا التطبيقات المحمولة، و22.4% منهم اختاروا الذكاء الاصطناعي، و16.3% منهم اختاروا التحليلات الضخمة.

بناءً على ذلك نستنتج أن شركة سلطان للخدمات اللوجستية وظفت تقنيات مختلفة من التحول الرقمي حيث أن نسبة استخدام الحوسبة السحابية في شركة سلطان للخدمات اللوجستية 35.6% مقارنة بالتقنيات الأخرى وهي الأعلى بينهم، ويليهما تقنية إنترنت الأشياء بنسبة 26.5%، ويليهما تقنية التطبيقات المحمولة بنسبة 23.5%، ثم تقنية الذكاء الاصطناعي بنسبة 8.3%، وتقنية التحليلات الضخمة هي الأقل استخداماً بين التقنيات بنسبة 6.1%، وكما ذكر أحد المشاركين في الاستبيان في السؤال المفتوح فقد اعتمدت شركة سلطان للخدمات اللوجستية على تصميم تطبيقات لوجستية خاصة بها إضافة إلى استخدام أجهزة التتبع.

جدول 8: ملخص لإنجاز القضية للتقنيات الرقمية

	Case Summary					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التقنيات الرقمية ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 9: الإحصاءات الوصفية للتقنيات الرقمية

	التقنيات_ الرقمية			
	Responses	N	Percent	Percent of Cases
التقنيات الرقمية في المنظمة ^a	الحوسبة الحاسوبية	47	35.6%	95.9%
	انترنت_ الأشياء	35	26.5%	71.4%
	الذكاء_ الاصطناعي	11	8.3%	22.4%
	التحليلات_ الضخمة	8	6.1%	16.3%
	التطبيقات_ المحمولة	31	23.5%	63.3%
Total		132	100.0%	269.4%

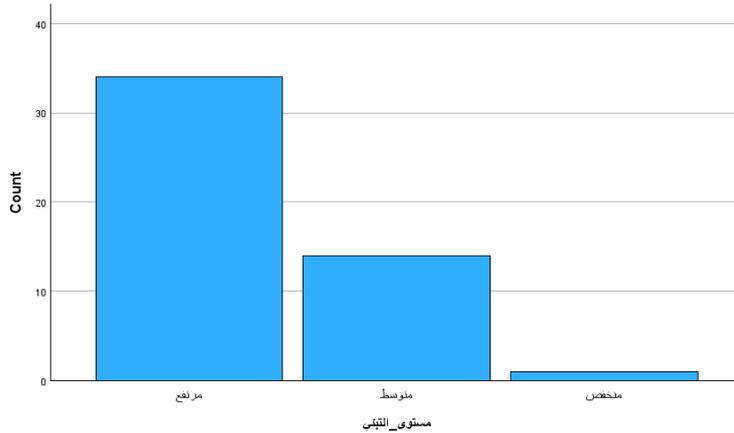
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

3. مستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة

نلاحظ أن 69.4 من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية المشاركين في البحث يرون أن مستوى تبني المنظمة للتحول الرقمي مرتفع وهي النسبة الأعلى بين الخيارات المطروحة، بينما 28.6% من المبحوثين يرون أن نسبة تبني المنظمة للتحول الرقمي متوسطة، و2% من المبحوثين يرون أن نسبة تبني المنظمة للتحول الرقمي منخفض

جدول 10: الإحصاءات الوصفية لمستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة

	مستوى_ التبني			
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرتفع	34	69.4	69.4	69.4
متوسط	14	28.6	28.6	98.0
منخفض	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (5) للإحصاءات الوصفية لمستوى تبني التحول الرقمي في المنظمة

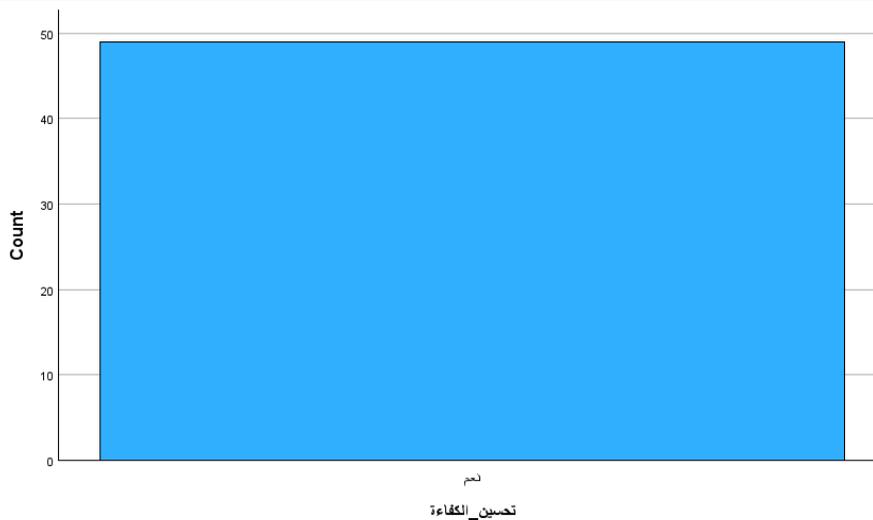
3.4. تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

1. تحسين الكفاءة التشغيلية

نلاحظ أن نسبة تحسين الكفاءة التشغيلية نتيجة للتحول الرقمي 100%، حيث أن جميع المبحوثين من منسوبي المنظمة اتفقوا على فعالية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية.

جدول 11: الإحصاءات الوصفية لتحسين الكفاءة التشغيلية

تحسين_ الكفاءة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	49	100.0	100.0	100.0



رسم توضيحي (6) للإحصاءات الوصفية لتحسين الكفاءة التشغيلية

2. المجالات التي شهدت تحسينات نتيجة للتحويل الرقمي

من ضمن أبرز المجالات التي تسعى المنظمات التي تحسینها هي (الإنتاجية، إدارة الموارد، خدمة العملاء، الجودة)، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد في الاستبيان إضافة إلى سؤال مفتوح في حوال يوجد أي مجال آخر تحسين لم يتم ذكره ضمن الخيارات، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100% من المبحوثين اختاروا مجال واحد على الأقل، حيث أن 89.8% من المبحوثين شهدوا تحسیناً في مجال خدمة العملاء، و85.7% من المبحوثين شهدوا تحسیناً في الإنتاجية، وتليها الجودة حيث تم اختيارها من قبل 51% من المبحوثين، وإدارة الموارد تم اختيارها من قبل 51% من المبحوثين. إما على مستوى المنظمة فإن شركة سلطان للخدمات اللوجستية شهدت تحسیناً في كافة المجالات التي تم طرحها في الاستبيان نتيجة للتحويل الرقمي وكان الأعلى بينهم مجال خدمة العملاء بنسبة 29.3%، يليها الإنتاجية بنسبة 28%، وتحسينات في الجودة بنسبة 26%، وكانت الأقل بينهم إدارة الموارد بنسبة 16.7%. أما بالنسبة للسؤال المفتوح فقد ذكر أحد المبحوثين أن إدارة العمليات شهدت تحسناً كبيراً نتيجة للتحويل الرقمي.

تعكس هذه النتيجة مدى فعالية التحويل الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية في مختلف المجالات.

جدول 12: ملخص إنجاز القضية لمجالات التحسين

	Case Summary					
	Cases				Total	
	Valid		Missing		N	Percent
N	Percent	N	Percent			
مجال_ التحسين ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

جدول 13: الإحصاءات الوصفية لمجالات التحسين

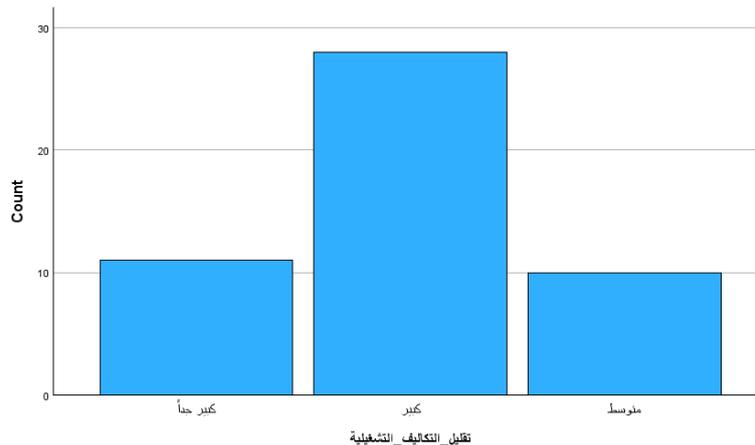
مجال_ التحسين				
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
مجال_ التحسين ^a	الإنتاجية	42	28.0%	85.7%
	إدارة_ الموارد	25	16.7%	51.0%
	خدمة_ العملاء	44	29.3%	89.8%
	الجودة	39	26.0%	79.6%
Total		150	100.0%	306.1%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.				

3. تأثير التحول الرقمي على تقليل التكاليف التشغيلية

نلاحظ أن التحول الرقمي أثر بشكل كبير على تقليل التكاليف التشغيلية لشركة سلطان للخدمات اللوجستية حيث أن التكاليف التشغيلية قلت بنسبة 57.1% نتيجة للتحول الرقمي.

جدول 14: الإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تقليل الكفاءة التشغيلية

		تقليل التكاليف التشغيلية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كبير جداً	11	22.4	22.4	22.4
	كبير	28	57.1	57.1	79.6
	متوسط	10	20.4	20.4	100.0
Total		49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (7) للإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تقليل الكفاءة التشغيلية

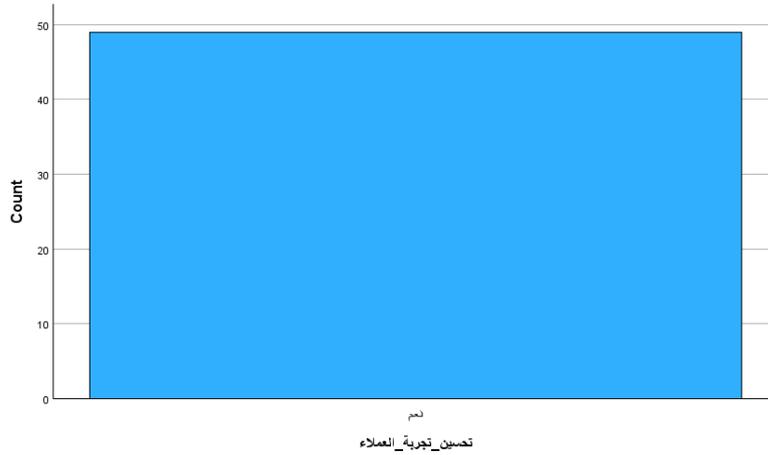
4.4. تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء

1. هل ساهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء

نلاحظ أن التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ساهم في تحسين خدمة بنسبة 100%، حيث أن جميع المبحوثين من منسوبي المنظمة اتفقوا على فعالية التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء التشغيلية.

جدول 15: الإحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء

		تحسين تجربة العملاء			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	49	100.0	100.0	100.0



رسم توضيحي (8) للاحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء

2. الجوانب التي تحسنت في تجربة العملاء نتيجة للتحول الرقمي

من أهم الجوانب التي تعزز التميز المؤسسي للمؤسسات الخدمية هي تجربة العملاء، وأبرز الجوانب التي تسعى المنظمات لإعتمادها لتحسين تجربة العملاء هي (إمكانية الوصول، جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، تخصيص الخدمة)، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد في الاستبيان إضافة إلى سؤال مفتوح في حوال يوجد أي جانب آخر لم يتم ذكره ضمن الخيارات، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100% من المبحوثين اختاروا مجال واحد على الأقل. حيث أن 93.9% من المبحوثين شهدوا تحسناً في تحسين تجربة العملاء في جانب تسهيل إمكانية الوصول، و 91.8% من المبحوثين شهدوا تحسناً في جودة الخدمة، وتليها سرعة الاستجابة حيث تم اختيارها من قبل 87.8% من المبحوثين، وتخصيص الخدمة تم اختيارها بنسبة 49% من قبل المبحوثين. إما على مستوى المنظمة فقد ساهم تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية تحسناً في تجربة العملاء بنسبة 29.1% في إمكانية الوصول وهي الأعلى بينهم، ويليهما تحسناً في جودة الخدمة بنسبة 28.5%، ثم سرعة الاستجابة بنسبة 27.2%، والأقل نسبياً هي تخصيص الخدمة بنسبة 15.2%. أما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا توجد أي إضافة من قبل المبحوثين.

تعكس هذه النتيجة مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تتناسب مع متطلبات العملاء.

ويعتبر استخدام التكنولوجيا من أحسن الطرق لتحسين تجربة العملاء مثل خيارات الخدمة الذاتية التلقائية، وخدمات المساعدين الافتراضيين وبرامج المحادثة، ويسهم ذلك في تقليل أوقات الانتظار وتزويد العملاء بالمعلومات التي يحتاجون إليها بسرعة أكبر، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي هي ميزة إضافية للموظفين قد تساعد في تحسين جودة التفاعل مع العملاء، إضافة إلى توفير الأدوات والموارد للموظفين للتعامل مع العملاء بشكل فعال، واعتماد نهج يركز على العميل مع وضع احتياجاته على رأس قائمة الأولويات كما يجب تدريب ممثلين خدمة العملاء على مهارة الإنصات الجيد إلى العملاء والاهتمام بطلباتهم لفهم احتياجاتهم واهتماماتهم.

جدول 16: ملخص إنجاز القضية لتأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء

	Case Summary					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
تحسين_ تجربة_ العملاء ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 17: الإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العملاء

تحسين_ تجربة_ العملاء				
		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
تحسين_ تجربة_ العملاء ^a	سرعة_ الإستجابة	43	27.2%	87.8%
	جودة_ الخدمة	45	28.5%	91.8%
	إمكانية_ الوصول	46	29.1%	93.9%
	تخصيص_ الخدمة	24	15.2%	49.0%
Total		158	100.0%	322.4%

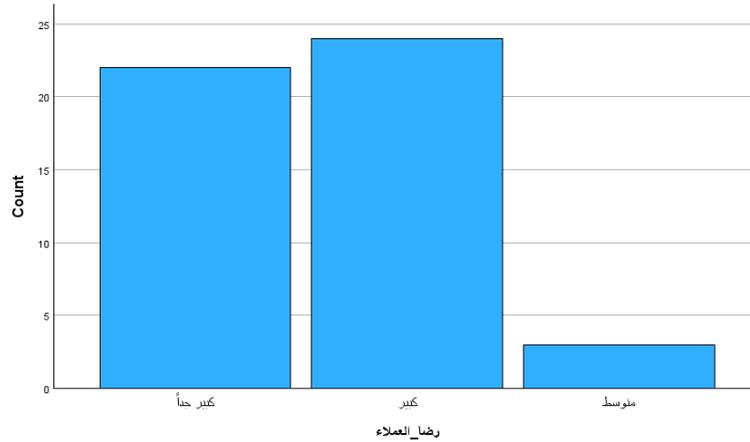
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

3. تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء

نلاحظ تراقب بين نسبة رضا العملاء على التحول الرقمي بين كبير بنسبة 49% وكبير جداً بنسبة 44.9% وهذا يدل أن تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية أثر بشكل كبير على رضا العملاء. فمن أصعب المهام التي تسعى إليها المؤسسات الخدمية هي رضا العملاء ذلك لأن نجاح المؤسسة قائم على رضا العملاء، ولتحقيق رضا العملاء لا بد على المنظمات من توفير جودة عالية من المنتجات والخدمات، وتقديم تجربة عملاء مميزة، والاستماع والتفاعل مع العملاء، وجعل العميل يشعل بالراحة من خلال الشفافية والاحترافية، إضافة إلى تقديم حلول مخصصة والتعاطف مع العملاء.

جدول 18: الإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء

رضا_ العملاء				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كبير جداً	22	44.9	44.9	44.9
كبير	24	49.0	49.0	93.9
متوسط	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (9) للإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على رضا العملاء

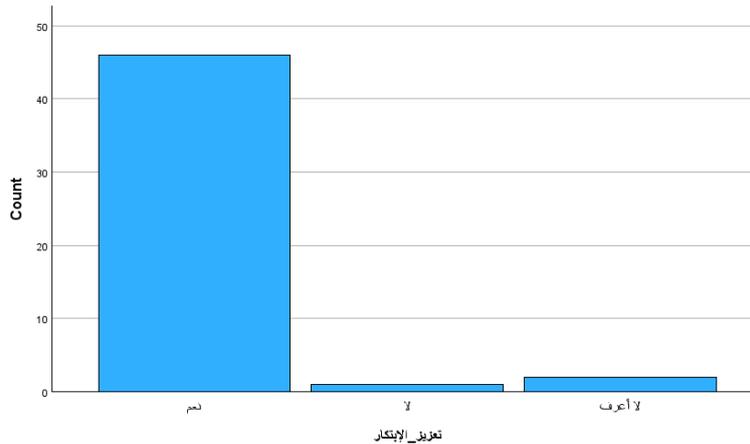
5.4. تأثير التحول الرقمي على الابتكار المؤسسي

1. مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار في المنظمة

نلاحظ من التحليل الإحصائي أن تبني التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار داخل المنظمة، حيث بلغت نسبة تعزيز الابتكار داخل المنظمة نتيجة التحول الرقمي 93.9%.

جدول 19: الإحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار

		تعزيز_الابتكار			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	46	93.9	93.9	93.9
	لا	1	2.0	2.0	95.9
	لا أعرف	2	4.1	4.1	100.0
Total		49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (10) للإحصاءات الوصفية لمساهمة التحول الرقمي في تعزيز الابتكار

2. المجالات التي شهدت ابتكاراً بفضل التحول الرقمي

تم طرح هذا السؤال في الاستبيان بصيغة الاختيار من متعدد بالإضافة إلى سؤال مفتوح في حال هناك جانب لم يتم ذكره ضمن الخيارات، ومن الجوانب التي تسعى المنظمات لتحسينها للوصول إلى التميز المؤسسي هي (تطوير المنتجات، تطوير الخدمات، وتحسين العمليات)، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100 % من المبحوثين اختاروا مجال واحد على الأقل، حيث أن 98% من المبحوثين شهدوا تحسناً في تطوير الخدمات، و 93.9 % من المبحوثين شهدوا تحسناً في تحسين العمليات، ويليهما تطوير المنتجات حيث تم اختيارها من قبل 57.1% من المبحوثين. أما بالنسبة للمنظمة فقد ساهم تبني التحول الرقمي في شركة سلطان للتخليص الجمركي لتعزيز الابتكار في تحسين العمليات بنسبة 39.3%، وفي مجال تطوير الخدمات بنسبة 37.7%، وفي مجال تطوير المنتجات بنسبة 23%. أما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد أي إضافة من قبل المبحوثين.

جدول 20: ملخص إنجاز القضية لمجالات الابتكار نتيجة التحول الرقمي

	Case Summary					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مجالات تحسين الابتكار ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 21: الإحصاءات الوصفية لمجالات الابتكار نتيجة التحول الرقمي

Frequencies مجالات تحسين الابتكار				
Responses				
		N	Percent	Percent of Cases
مجالات تحسين	تطوير المنتجات	28	23.0%	57.1%
الابتكار ^a	تطوير الخدمات	48	39.3%	98.0%
	تحسين العمليات	46	37.7%	93.9%
	Total	122	100.0%	249.0%

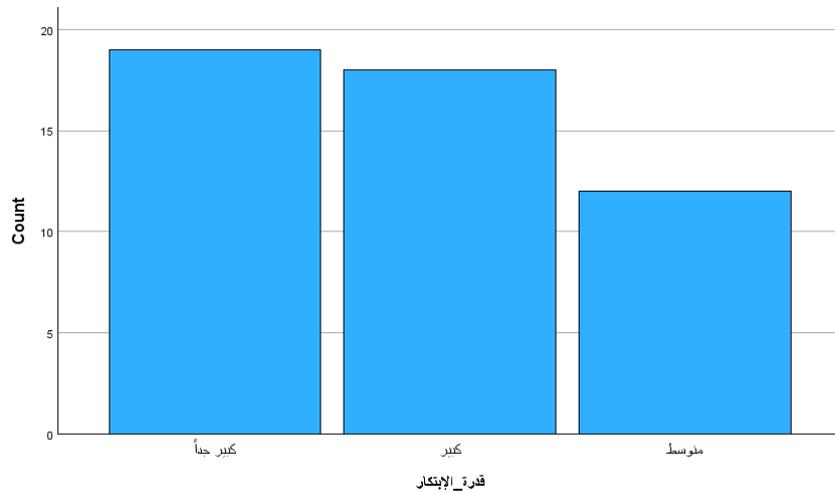
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

3. تأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار

نلاحظ من التحليل الإحصائي أن التحول الرقمي لشركة سلطان للخدمات اللوجستية ساهم بشكل كبير في قدرة المنظمة على الابتكار، حيث تقاربت الاختيارات بين كبير جداً بنسبة 38.8% و كبير بنسبة 36.7%، و 24,5% من المبحوثين يرون أن نسبة تأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار متوسطة.

جدول 22: الإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار

		قدرة_الابتكار			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كبير جداً	19	38.8	38.8	38.8
	كبير	18	36.7	36.7	75.5
	متوسط	12	24.5	24.5	100.0
Total		49	100.0	100.0	



رسم توضيحي (11) للإحصاءات الوصفية لتأثير التحول الرقمي على قدرة المنظمة على الابتكار

6.4. التحديات والمشاكل

1. التحديات التي واجهتها المنظمة في تبني التحول الرقمي

تم طرح هذا السؤال في الاستبيان بصيغة الاختيار من متعدد بالإضافة إلى سؤال مفتوح في حال كان يوجد أي إضافة من المبحوثين، وضمن الخيارات تم تحديد التحديات الشائعة التي تواجهها المنظمات في تبني التحول الرقمي وهي (نقص التمويل، نقص المهارات التقنية، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ضعف البنية التحتية)، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100% من المبحوثين اختاروا خيار واحد على الأقل، حيث أن 91.8% من المبحوثين لاحظوا أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين هو من أبرز التحديات التي واجهتها المنظمة أثناء الرقمنة، ونقص المهارات التقنية تم اختيارها من قبل 38.8%، وقد تساوت نسبة اختيار كلاً من نقص التمويل وضعف البنية التحتية حيث تم اختيارهما من قبل 10.2%. أما بالنسبة للمنظمة واستناداً على البيانات الإحصائية فإن من أكبر التحديات التي واجهتها شركة سلطان للخدمات اللوجستية هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين بنسبة 60.8%، ثم يليها نقص المهارات التقنية بنسبة 25.7%، و 6.8% لكلاً من نقص التمويل وضعف البنية التحتية. أما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد أي إضافة من قبل المبحوثين.

جدول 23: ملخص إنجاز القضية للتحديات التي واجهت المنظمة أثناء التحول الرقمي

Case Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
التحديات ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 24: الإحصاءات الوصفية للتحديات التي تواجهها المنظمة أثناء التحول الرقمي

التحديات Frequencies				
		Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
التحديات ^a	نقص_ التمويل	5	6.8%	10.2%
	نقص_ المهارات_ التقنية	19	25.7%	38.8%
	مقاومة_ التغيير	45	60.8%	91.8%
	ضعف_ البنية_ التحتية	5	6.8%	10.2%
Total		74	100.0%	151.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

2. كيف تعاملت المنظمة مع هذه التحديات؟

لابد للمنظمات في حال تبني التحول الرقمي أن تضع استراتيجية مدروسة لمقاومة التحديات التي قد تواجهها أثناء عملية التحول الرقمي، وتم طرح هذا السؤال في الاستبيان بصيغة الاختيار من متعدد إضافة إلى سؤال مفتوح في حال رغبة المشاركين في الإضافة، وبناء على التحديات التي تم طرحها مسبقاً تم تحديد الخيارات وهي (تطوير المهارات، زيادة الاستثمار في التكنولوجيا، تحديث البنية التحتية)، واستناداً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100% من المبحوثين اختاروا خيار واحد على الأقل، حيث لاحظ 91.8% من المبحوثين أن شركة سلطان للخدمات اللوجستية وضعت استراتيجية لتطوير مهارات الموظفين لمقاومة التغيير من قبل الموظفين، و 71.4% من المبحوثين اختاروا زيادة الاستثمار في التكنولوجيا، و 67.3% من المبحوثين اختاروا تحديث البنية التحتية. أما بالنسبة للمنظمة بشكل عام فقد قاومت شركة سلطان للخدمات التجارية التحديات من خلال تطوير مهارات الموظفين بنسبة 39.8%، و 31% من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، و 29.2% من خلال تطوير البنية التحتية. أما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد أي إضافة من قبل المبحوثين.

جدول 25: ملخص إنجاز القضية لمقاومة تحديات التحول الرقمي

Case Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مقاومة_التحديات ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.						

جدول 26: الإحصاءات الوصفية لمقاومة تحديات التحول الرقمي

مقاومة_التحديات Frequencies				
	Responses	Responses		
		N	Percent	Percent of Cases
مقاومة_التحديات ^a	تطوير_المهارات	45	39.8%	91.8%
	زيادة_الاستثمار_للتكنولوجيا	35	31.0%	71.4%
	تحديث_البنية_التحتية	33	29.2%	67.3%
Total		113	100.0%	230.6%
a. Dichotomy group tabulated at value 1.				

7.4. أفضل الممارسات والتوصيات:

1. الممارسات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح

لابد على المنظمات أن تتبع استراتيجية واضحة ومدروسة لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، ففي الجزء الأخير من الاستبيان تم التطرق إلى أهم الممارسات التي تتبعها شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح، وتم طرح هذا السؤال بصيغة الاختيار من متعدد لدراسة نسبة اعتمادية المنظمة على أهم الممارسات التي يجب على المنظمات اتباعها أثناء التحول الرقمي وهي (تطوير الاستراتيجية، تدريب الموظفين، استخدام التقنيات الحديثة، قياس الأداء)، إضافة إلى سؤال مفتوح في حال توجد أي إضافة لدى المبحوثين. وبناءً على بيانات التحليل الإحصائي فإن 100% من المبحوثين اختاروا خيار واحد على الأقل. وحسب المبحوثين فإن المنظمة اهتمت بتدريب الموظفين بنسبة 100%، وتم اختيار استخدام التقنيات الحديثة من قبل 93.9% من المبحوثين، و يليها تطوير الاستراتيجية تم اختيارها بنسبة 71% من قبل المبحوثين، و 69.4% من المبحوثين اختاروا قياس الأداء. أما بالنسبة للمنظمة بشكل عام وبناءً على البيانات الإحصائية فإن أهم الممارسات التي اتبعتها شركة سلطان للخدمات اللوجستية لتحقيق التحول الرقمي بنجاح بالتوالي هي تدريب الموظفين بنسبة 29.9%، استخدام التقنيات الحديثة بنسبة 28%، يليها تطوير الاستراتيجية بنسبة 21.3%، واخيراً قياس الأداء بنسبة 20.7%. أما بالنسبة للسؤال المفتوح فلا يوجد أي إضافة من قبل المبحوثين.

جدول 27: ملخص إنجاز القضية للممارسات التي تحقق نجاح التحول الرقمي

	Case Summary					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ممارسات_ التحول_ الرقمي ^a	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

جدول 28: الإحصاءات الوصفية للممارسات التي تحقق نجاح التحول الرقمي

ممارسات_ التحول_ الرقمي				
Frequencies				
	Responses	Percent of Cases		
		N	Percent	Percent of Cases
ممارسات_ التحول_ الرقمي ^a	تطوير_ الاستراتيجية	35	21.3%	71.4%
	تدريب_ الموظفين	49	29.9%	100.0%
	استخدام_ التقنيات_ الحديثة	46	28.0%	93.9%
	قياس_ الأداء	34	20.7%	69.4%
Total		164	100.0%	334.7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

2. هل لديك أي توصيات أخرى للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي؟

سؤال مفتوح تم طرحه في آخر الاستبيان لإستعراض توصيات المبحوثين للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي، وكانت إجاباتهم:

- على المؤسسات التي تهدف لتبني التحول الرقمي توظيف إستراتيجية واضحة ومدروسة تتناسب مع مجال المنظمة وتتناسب مع إمكانياتها المادية ومحاولة توفير كافة السبل التي من شأنها تحقيق التميز المؤسسي، تبني الرقمية ضروري في الوضع الراهن وذلك لضمان الاستمرارية ولتفادي أي معوقات ممكن أن تعيق سير العمل.
- التحول الرقمي يساعد على تعزيز الأعمال الإدارية
- مواكبة التكنولوجيا وتدريب الموظفين
- التعاقد مع شركات استشارية في نفس المجال
- عمل دورات تدريبية مكثفة في أنظمة العمل داخل المؤسسة
- قياس الأداء الرقمي بانتظام

- عدم التردد في التطوير ووضع خطة واضحة للتحويل الرقمي
- دراسة وتطوير و مزيد من استراتيجيات التحويل الرقمي في جميع المنظمات وتطوير وتدريب الموظفين على التحويل الرقمي
- سهولة الخدمات وسرعة الإستجابة في المعاملات والخدمات للوصول إلى أعلى التقنيات
- من الضروري مواكبة التغيرات الحالية وابتكار استراتيجيات رقمية تتناسب مع مهام المؤسسة
- تعزيز مهارات الموظفين

5. تحليل النتائج:

لا يمكن التأكيد على قيمة متغيرات الدراسة في البحث العلمي، قد يقوم الباحثون بتغيير وقياس وتحليل المتغيرات لفهم الروابط بين الأسباب والنتائج. ولا بد من اختيار العوامل وتحديدتها بعناية للحصول على بحث صالح، يمكن أن تكون المتغيرات مستقلة (يتلاعب بها الباحث) أو تابعة (نتائج قابلة للقياس) ومن المهم وصف المتغيرات بدقة وتوظيفها بطريقة تسمح بالقياس والتحليل. وفي هذه الدراسة سنوضح أهم المتغيرات التي تتأثر بالتحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية وهي:

- يوجد علاقة إيجابية بين مستوى تبني التحويل الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية
- يوجد علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وتحسين تجربة العملاء
- يوجد علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وتعزيز الابتكار

1. يوجد علاقة إيجابية بين مستوى تبني التحويل الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية

تعتمد الشركات بجميع أحجامها بشكل متزايد على تقنيات مختلفة لتبسيط عملياتها وزيادة الكفاءة. أحد الجوانب الحاسمة التي تؤثر عليها التكنولوجيا بشكل كبير هو التكاليف العامة التي تتكبدها المنظمات. تشير التكاليف العامة إلى النفقات التي لا ترتبط بشكل مباشر بإنتاج السلع أو الخدمات ولكنها ضرورية لحسن سير العمل. حيث يمكن للرقمنة أن تقلل من التكاليف التشغيلية من خلال الأتمتة، ومن خلال الأنظمة والعمليات الآلية، وتقليل اعتمادها على العمل اليدوي بشكل كبير والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض التكاليف التشغيلية.

استناداً إلى جدول (12) فإن نسبة الكفاءة التشغيلية زادت بنسبة 100% نتيجة تبني التحويل استراتيجياً التحويل الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية.

بناءً على الجدول (13) فإن تبني التحويل الرقمي ساهم في تحسين مجالات الكفاءات التشغيلية في عدة جوانب أهمها:

- تبني التحويل الرقمي ساهم بزيادة الإنتاجية بنسبة 28%.
- تبني التحويل الرقمي ساهم في تحسين إدارة الجودة بنسبة 26%.
- تبني التحويل الرقمي ساهم في تحسين خدمة العملاء بنسبة 19.3%
- تبني التحويل الرقمي ساهم في زيادة إدارة الموارد بنسبة 16.7%.

2. يوجد علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي وتحسين تجربة العملاء

هناك اهتماماً متزايداً من المنظمات بالحفاظ على العملاء الحاليين، قياس رضا العملاء مؤشراً لمدى نجاح المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق. لضمان حصول المنظمة على عملاء سعداء ومخلصين وزيادة هذا العدد، لا بد العمل من أجل رفع مستوى رضا العملاء.

ولرفع رضا العملاء لابد من فهم توقعات العملاء، والتعامل معهم بطريقة صحيحة من خلال تقديم مساعدة متعددة القنوات والاستماع إلى شكاويهم واقتراحاتهم، مع مراعاة عدم تجاهل العناصر السلبية منهم. فقد أشارت دراسة حديثة في الولايات المتحدة إلى أن حوالي 50% من العملاء يعتقدون أن العلامات التجارية لا تلبى توقعات العملاء.

استناداً إلى بيانات التحليل الإحصائي في الجدول (15) فإن تبني استراتيجية التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية زادت من تحسين تجربة العملاء بنسبة 100%.

بناءً على الجدول (17) فإن تبني التحول الرقمي ساهم في تحسين تجربة العملاء في عدة جوانب أهمها:

- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة إمكانية الوصول بنسبة 29.1%
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة جودة الخدمة بنسبة 28.5%
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة سرعة الاستجابة بنسبة 27.2%
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تخصيص الخدمة بنسبة 15.2%.

3. يوجد علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتعزيز الابتكار

يُعتبر الابتكار ركيزة من ركائز البقاء وسمّة من سمات التطور والنمو؛ فمن خلال الابتكار تسعى المنظمات لتحقيق القيمة المضافة، وتكوين المعارف ونشرها، وتقديم الخدمات والمنتجات الإبداعية. وقد حصلت المملكة مؤخراً على المركز 61 في مؤشر الابتكار العالمي (GII)، وهو مؤشر يصنف الأداء الابتكاري لـ 126 دولة تُمثل أكثر من 90% من سكان العالم وأكثر من 96% من الناتج القومي الإجمالي العالمي. وكخطوة أساسية في اتجاه تحسين ترتيب المملكة على هذا المؤشر العالمي، ينبغي الاهتمام بالابتكار واعتباره مطلباً إستراتيجياً تسعى المنظمات لفهم عناصره ومراحله المتعددة، ومعرفة العوامل التنظيمية والبشرية والمادية التي تلعب دوراً جوهرياً في تحفيزه.

ولتعزيز الابتكار داخل المنظمات لا بد من توظيف الكفاءات العالية و تحفيز فريق العمل على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة يمكن أن يعزز من كفاءة العمل ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة .

استناداً إلى بيانات التحليل الإحصائي في الجدول (19) فإن تبني استراتيجية التحول الرقمي في شركة سلطان للخدمات اللوجستية زادت من تعزيز الابتكار بنسبة 93%.

بناءً على الجدول (12) فإن تبني التحول الرقمي ساهم في تعزيز الابتكار داخل المنظمة في عدة جوانب أهمها:

- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تطوير الخدمات بنسبة 39.3%
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تحسين العمليات بنسبة 37.7%
- تبني التحول الرقمي ساهم بزيادة تطوير المنتجات بنسبة 23%.

6. فرضيات الدراسة:

سيتم اختبار الفرضيات باستخدام chi-square لتحليل وفهم العلاقة بين المتغيرات.

من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تبني التحول في المنظمة مع ركائز التميز المؤسسي وهي (الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، تعزيز الابتكار).

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية.

نظراً لأن قيمة sig تساوي 0.002 وهي أصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل الكفاءة التشغيلية دالة إحصائياً.

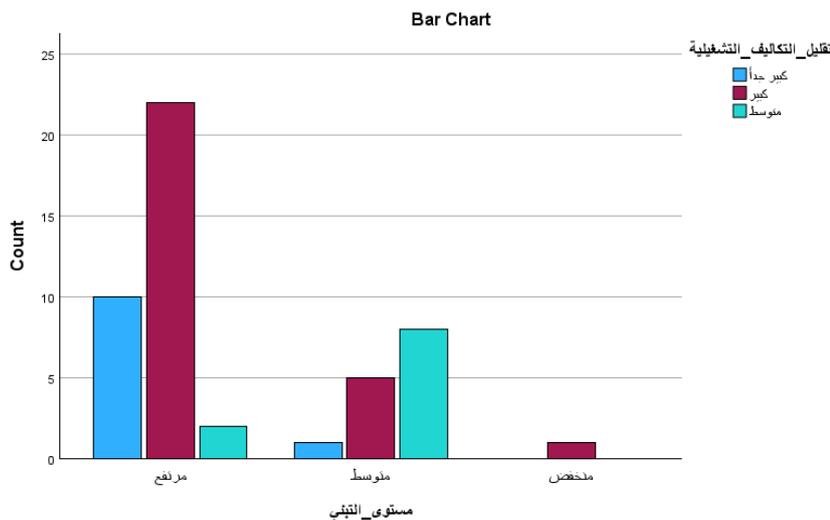
جدول 29: ملخص إنجاز القضية لاختبار كاي سكوير للفرضية الأولى

	Case Processing Summary					
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مستوى_التبني *تقليل_التكاليف_التشغيلية	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

جدول 30: اختبار كاي سكوير للفرضية الأولى العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.183 ^a	4	.002
Likelihood Ratio	16.499	4	.002
Linear-by-Linear Association	9.613	1	.002
N of Valid Cases	49		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is.20.



رسم (12) توضيحي لاختبار كاي سكوير للفرضية الأولى العلاقة بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي ورضا العملاء. نظراً لأن قيمة sig تساوي 0.007 وهي أصغر من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي أن العلاقة بين تبني التحول الرقمي وزيادة رضا العملاء دالة إحصائياً.

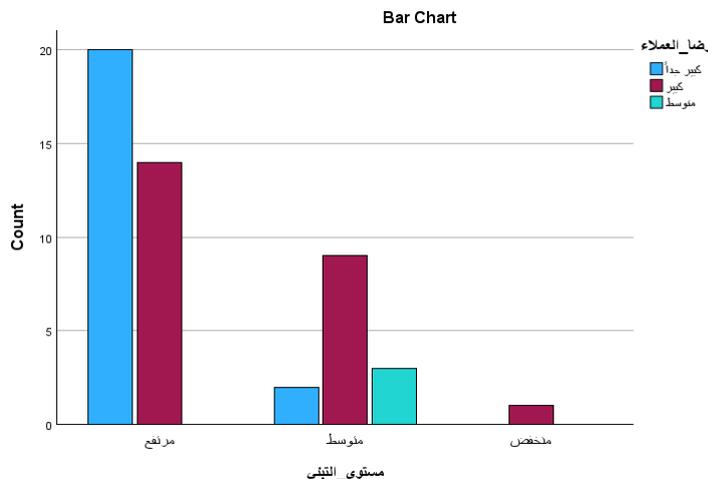
جدول 31: ملخص إنجاز القضية لاختبار كاي سكوير للفرضية الثانية

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مستوى_التبني * رضا_العملاء	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

جدول 32: اختبار كاي سكوير للقضية الثانية العلاقة بين تبني التحول الرقمي ورضا العملاء

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.963 ^a	4	.007
Likelihood Ratio	15.205	4	.004
Linear-by-Linear Association	11.059	1	<.001
N of Valid Cases	49		

a. 5 cells (55.6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .06.



رسم (13) توضيحي لاختبار كاي سكوير العلاقة بين تبني التحول الرقمي ورضا العملاء

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي و قدرة الابتكار. نظراً لأن قيمة sig تساوي 0.178 وهي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، أي أن العلاقة بين تبني التحول الرقمي و قدرة الابتكار ليست دالة إحصائياً.

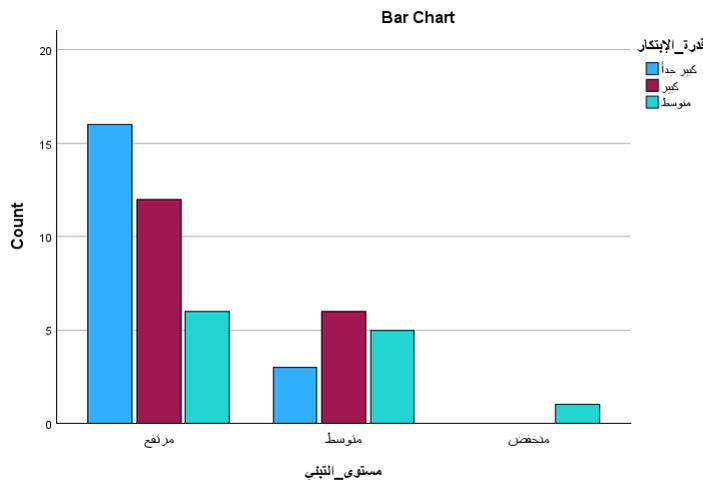
جدول 33: ملخص إنجاز الفرضية للفرضية الثالثة

	Case Processing Summary					
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
مستوى_التبني * قدرة_الابتكار	49	100.0%	0	0.0%	49	100.0%

جدول 34: اختبار كاي سكوير للفرضية الثالثة العلاقة بين تبني التحول الرقمي و قدرة الابتكار

	Chi-Square Tests		
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.304 ^a	4	.178
Likelihood Ratio	6.181	4	.186
Linear-by-Linear Association	4.948	1	.026
N of Valid Cases	49		

a. 4 cells (44.4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is. 24.



رسم (14) اختبار كاي سكوير للفرضية الثالثة العلاقة بين تبني التحول الرقمي و قدرة الابتكار

تحليل التباين بين المتغيرات:

تحليل التباين ويرمز له اختصاراً بـ ANOVA، واختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

بناءً على تحليل التباين سنسعى إلى قياس العلاقة بين طبيعة عمل الموظف في المنظمة وتأثيره على تحقيق التميز المؤسسي من خلال قياس التباين بين المسمى الوظيفي و (تقليل التكاليف التشغيلية، رضا العملاء، وقدرة الابتكار)، حسب اختبار ANOVA فإن قيمة sig لكل من قدرة الابتكار وتقليل التكاليف التشغيلية ورضا العملاء) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، إذن ليست هناك فروق دالة احصائياً بين متوسط هذه المجموعات.

جدول 35: تحليل انوفا

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
قدرة_ الابتكار	Between Groups	.269	2	.135	.208	.813
	Within Groups	29.731	46	.646		
	Total	30.000	48			
تقليل_ التكاليف_ التشغيلية	Between Groups	1.029	2	.515	1.187	.314
	Within Groups	19.950	46	.434		
	Total	20.980	48			
رضا_ العملاء	Between Groups	.314	2	.157	.417	.662
	Within Groups	17.319	46	.376		
	Total	17.633	48			

7. ملخص نتائج البحث:

1.7. نتائج المضمون النظري:

أسفرت الدراسة النظرية لدراسة واقع تبني التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي عن مجموعة من النتائج الهامة التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل عملية استراتيجية تشمل استخدام التقنيات الرقمية لتحسين أداء المؤسسات وابتكار نتائج أعمال جديدة، وقد ساهم تبني التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة وزيادة رضا العملاء والذي بدوره يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في السوق.

- كشفت الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤثر على نجاح تبني التحول الرقمي وهي الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، والمهارات الرقمية للعاملين.
- كشفت الدراسة عن أبرز التحديات التي واجهت المنظمة أثناء التحول الرقمي وهي مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص المهارات التقنية، والقيود المالية. والتغلب عليها يتطلب التزاماً استراتيجياً من القيادة العليا من خلال تطوير المهارات والبنية التحتية.
- أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يفتح أفقاً جديدة للمؤسسات الخدمية، والاستفادة من الفرص المتاحة يكون مفتاحاً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي على المدى الطويل.

2.7. نتائج التحليل الإحصائي:

الفروض التي توصلت لها دراسة واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة سلطان للخدمات اللوجستية هي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي و تقليل التكاليف التشغيلية بناءً على اختبار الفرضية تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل أي هناك علاقة دالة احصائياً بين تبني التحول الرقمي وتقليل التكاليف التشغيلية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي وزيادة رضا العملاء بناءً على اختبار الفرضية تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل أي هناك علاقة دالة احصائياً بين تبني التحول الرقمي وزيادة رضا العملاء.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين تبني التحول الرقمي وزيادة القدرة على الابتكار داخل المنظمة بناءً على اختبار الفرضية تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرض البديل أي لا يوجد علاقة دالة احصائياً بين تبني التحول الرقمي وقدرة الابتكار داخل المنظمة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 بين المسمى الوظيفي ومتوسطات تقليل التكاليف التشغيلية و رضا العملاء و قدرة الابتكار، بناءً على اختبار الفرضية الصفرية لتحليل التباين تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرض البديل أي هناك علاقة دالة احصائياً بين المسمى الوظيفي و مجموعة متوسطات التكاليف التشغيلية و رضا العملاء وقدرة الابتكار.

8. التوصيات:

بعد الانتهاء من دراسة واقع تبني استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية ودوره في تحقيق التميز المؤسسي والتي تم تطبيقها على شركة سلطان للخدمات اللوجستية، واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين وتطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

ولتبني رقمنة ناجحة لا بد من تعزيز الوعي بين الموظفين والمديرين حول أهمية التحول الرقمي من خلال تنظيم ورش عمل وعمل دورات تدريبية وحملات توعية داخل المؤسسة لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز تقبل الموظفين، وتطوير بنية تحتية تكنولوجية قوية وقابلة للتوسع لتحسين العمليات ولزيادة الكفاءة التشغيلية، كما ينبغي على المؤسسات تبني استراتيجية رقمية مرنة تتكيف

مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتستجيب بشكل فعال مع التحديات والفرص والذي بدوره يساعد المنظمة على تحقيق تميز تنافسي مستدام، وتشجيع الابتكار من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات رقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وعلى المؤسسات الخدمية الاستفادة من التحول الرقمي في تطوير منصات رقمية تتناسب مع العملاء والذي بدوره يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، كما يجب على المؤسسات وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى نجاح استراتيجيات التحول الرقمي لضمان تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى التميز المؤسسي، إضافة إلى تقييم المخاطر المحتملة والمرتبطة بالتحول الرقمي وذلك لتقليل تأثير التحديات ولضمان نجاح استراتيجيات التحول الرقمي.

تبادل المعرفة والتجارب بين المؤسسات الخدمية المختلفة يساعد المؤسسات على التعلم من تجارب الآخرين وتجنب الأخطاء الشائعة وتعد هذه التوصيات خطوات عملية يمكن للمؤسسات الخدمية اتخاذها لتبني استراتيجية تحول رقمي تتكيف مع التحديات المستقبلية في عالم يتسم بالتحول السريع نحو الرقمنة.

9. المراجع:

- ألفونس قزمان، د.، حسين عبد المعطي، أ.، أحمد، حمدي ثابت، & ثابت. (2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (10)39، 367-386.
- ناجي، ر. ع.، & رابعة عبد التواب. (2022). معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، (2)28، 271-298.
- زكري، ميرنا سامي، عبد الوارث، مروة فوزي، الرميدي، بسام سمير، & ... هالة عبد الرحمن. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء شركات الطيران بعد جائحة كورونا. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، (1)8، 80-105.
- علي سلمان مهدي، & باسل قاسم الشبخلي. (2008). Development of Maintenance Management System for Himreen Dam Project. Iraqi Journal of Civil Engineering (11).
- القطاع الجمركي سجل تقدماً في الخدمات اللوجستية. (2020، 20 جمادى الآخر). الشرق الأوسط. تم الاسترجاع من الرابط «الرقمنة» تقفز بقطاع الجمارك السعودي للمرتبة السادسة عالمياً (aawsat.com)
- تحديات ومعوقات أسباب فشل التحول الرقمي. (2024، 13 يونيو). خدمات بكة للمنشآت. تم الاسترجاع من الرابط ما هي تحديات ومعوقات وأسباب فشل التحول الرقمي وكيف يمكن التغلب عليها؟ - بكة للتعليم (bakkah.com)
- سالم، محمد. (2023). التميز التنظيمي. تم الاسترجاع من الرابط التميز التنظيمي - الشبكة العربية للتميز والاستدامة (sustainability-excellence.com)
- العلوان، د. جعفر. تعزيز الابتكار في ظل 2030. تم الاسترجاع من الرابط مجلة التنمية الإدارية تعزيز الابتكار في ظل رؤية (ipa.edu.sa)2030

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.8

المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية
(دراسة وصفية على عينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة)

**Obstacles Facing Family Counselors in Family Counseling Centers
(A Descriptive Study on A Sample of Family Counselors in Family Counseling Centers in
Jeddah Governorate)**

إعداد الباحث/ فنانع علي محمد آل هيازع

موظف بفرع وزارة العدل بمنطقة عسير، كتابة عدل محافظة محايل/ ماجستير في التوجيه والإصلاح الأسري، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: alhayaza14@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من عينة عشوائية من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة وعددها (54) مفردة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم تحليلها من خلال برنامج SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم، وأبرزها قلة الخبرات العملية للمرشد الأسري في العمل الأسري. كما كشفت النتائج عن وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية وأبرزها قلة اهتمام مراكز الاستشارات بإعداد وتأهيل وتطوير المرشدين الأسريين من خلال عدم توفر الفرص وورش العمل والالتحاق بالدورات التطويرية. وأظهرت النتائج عن وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم وأهمها خوف أحد أطراف القضية من إفشاء المرشد الأسري لأسرارهم. كذلك وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع وأبرز هذه المعوقات يأتي ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الإرشاد الأسري ومراكز الاستشارات الأسرية. وكشفت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي – وأن الفروق بين فئتي المؤهل (دكتوراه) و (ماجستير) لصالح (ماجستير) بالمتوسط الحسابي الأعلى، وكذلك هناك فروق بين فئتي المؤهل (دكتوراه) و (بكالوريوس) لصالح (بكالوريوس) بالمتوسط الحسابي الأعلى. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة عدد المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية مع تحديد عدد ثابت مناسب لهم من العملاء والمستفيدين حتى يستطيعون التعامل مع الكم الهائل المعروف من الخلافات الأسرية، وفتح قنوات اتصال بين مراكز الإرشاد الأسري والجامعات لتبادل التجارب والخبرات الوطنية والعالمية الناجحة في مجال الإرشاد الأسري لتحسين جودة الحياة للأسر السعودية.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، المرشدين الأسريين، مراكز الاستشارات الأسرية، دراسة تحليلية، محافظة جدة.

Obstacles Facing Family Counselors in Family Counseling Centers

(A Descriptive Study on A Sample of Family Counselors in Family Counseling Centers in Jeddah Governorate)

Abstract

The study aimed to identify the obstacles facing family counselors in family counseling centers in Jeddah Governorate. The study relied on the social survey method using the random sample method to collect data from a random sample of family counselors in family counseling centers in Jeddah Governorate, numbering (54) individuals. The questionnaire was used as the main tool for collecting data, which was analyzed using the SPSS program. The results of the study showed the existence of obstacles facing family counselors related to the family counselors themselves, most notably the lack of practical experience of the family counselor in family work. The results also revealed the existence of obstacles facing family counselors related to the environment of family counseling centers, most notably the lack of interest of counseling centers in preparing, qualifying and developing family counselors through the lack of opportunities, workshops and enrollment in development courses. The results showed the existence of obstacles facing family counselors related to the clients themselves, most notably the fear of one of the parties to the case that the family counselor would disclose his secrets. There are also obstacles facing family counselors related to society, the most prominent of which is the lack of community awareness of the importance of family counseling and family counseling centers. The results revealed that there are statistically significant differences between the average responses of sample members according to the educational qualification variable - and that the differences between the qualification categories (PhD) and (Master's) are in favor of (Master's) with the highest arithmetic mean, and there are also differences between the qualification categories (PhD) and (Bachelor's) in favor of (Bachelor's) with the highest arithmetic mean. The study recommended the necessity of increasing the number of family counselors in family counseling centers with determining a fixed number suitable for them from clients and beneficiaries so that they can deal with the huge amount of family disputes presented.

Keywords: Obstacles, Family counselors, Family counseling centers, Analytical study, Jeddah Governorate.

1. المقدمة

لقد جاءت فكرة الإرشاد الأسري والتي تهدف في المقام الأول إلى حل الخلافات الأسرية بالطرق الودية وحماية الأسرة من إفشاء أسرارها وظهور الخلافات فيها ومعالجة الخلاف الأسري من جميع جوانبه والتخفيف من كثرة القضايا التي تحال للقضاة، وتقصى المشكلات التي تتعرض لها الأسرة ومعرفة أسبابها والعمل على علاجها، كذلك أيضاً توجيه الأسرة للخدمات الموجودة في المجتمع للاستفادة منها في حل مشكلاتها وتحقيق استقرارها وإجراء البحوث وتقديم الندوات والمؤتمرات بهدف زيادة الوعي الأسري في المجتمع وتفاذي المشكلات والمنازعات قبل وقوعها، والتخفيف من حالات الفرقة الأسرية في المجتمع (العنزي، 2021: 182).

ولقد شهد المجتمع السعودي في السنوات الأخيرة إنشاء العديد من المؤسسات العاملة في مجال الإرشاد والإصلاح الأسري والاجتماعي وبدأت تلقى إقبالا كبيرا، حيث بلغت عدد مراكز الإرشاد الأسري بالمملكة لعام 2022 عدد (98) مركزاً، ويتوقع بحلول عام 2027 زيادة العدد إلى (198) مركزاً (السلمي، 2023).

كما توسع عمل وأنشطة مراكز الإرشاد والإصلاح الأسري إلى الإرشاد الهاتفي، وإرشاد عبر مواقع الانترنت، وتطور دور هذه المراكز في المحافظة على وحدة الأسرة وتماسكها، وتحقيق الانسجام والتوازن في العلاقات بين أعضاء الأسرة، وفتح قنوات الاتصال والتفاهم بينهم ليتمكنوا من طرح آرائهم ومشكلاتهم بوضوح وصراحة، وذلك من أجل التعرف على الأسباب التي أدت إلى اضطراب العلاقات الأسرية (السند، 2018: 5).

إذاً فمهنة الإرشاد الأسري كمهنة إنسانية تتعامل مع قضايا ومشكلات المجتمعات كافة بصفة عامة والخلافات والمشكلات الأسرية بصفة خاصة، ولعل إعداد المرشدين الأسريين لمواجهة هذه الخلافات تجعلهم قادرين على التعامل معها بموضوعية، فهم الأكثر حساسية والأقدر على مواجهة الأوضاع المختلفة والأكثر كفاءة عندما يتم إعدادهم لمواجهة هذه المشكلات، لأنهم يساهمون في إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع، أو الأشخاص المتأثرين بالأزمة أو الخلاف، فهم أكثر ميلاً للسلوكيات الاجتماعية الناضجة لمواجهة الحقائق (الحبيب، 2019: 22).

وأثناء ممارسة المرشدين الأسريين وأعضاء مراكز الاستشارات الأسرية لعملهم فقد يتعرضون لعدد من المعوقات والتحديات التي تمنعهم من القيام بدورهم على أكمل وجه لإتمام الصلح، لذلك فقد جاءت هذه الدراسة نظراً لندرة الدراسات التي تطرقت للصعوبات والمعوقات التي تواجه مهنة الإرشاد الأسري في المجتمع السعودي – على حد علم الباحث، حيث تطرق إلى أهمية مراكز الاستشارات الأسرية بمحاظفة جدة بالدراسة والتحليل، وكشف مستهدفات هذه المراكز ودورها في حل المشاكل الأسرية والاجتماعية، وتحديد أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه المرشدين الأسريين وتحد من دورهم في تحقيق المصالحة بين أفراد الأسرة.

1.1 مشكلة الدراسة

رغم الحاجة المتزايدة إلى الإرشاد الأسري فهناك صعوبات عديدة واجهتها المراكز الأسرية تكمن أبرزها في أن المرشدين الأسريين يواجهون صعوبات شخصية ومهنية تتعلق بظروف العمل داخل هذه المراكز، وخاصة أنه في بعض الأحيان لا يتوصل أطراف القضية مع المرشد الأسري إلى علاج مناسب لحل مشكلاتهم، وقد يرجع ذلك إلى أمور عديدة تعيق إتمام الصلح. كذلك كثرة المواقف التي يتعرض لها المرشد الأسري من العملاء فتؤثر سلباً في أداء وظيفته، وعلى حالته الصحية

والنفسية والاجتماعية. فضلاً عن ذلك فإن واقعهم المهني قد يواجه تحديات وعقبات متعددة تعيق الممارسين الأسريين في المراكز الأسرية، مما يمكن أن يؤثر على أدائهم المهني وقدرتهم على تنفيذ أدوارهم بفعالية. وبناءً على ما سبق تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع وخاصة وأن المعوقات كثيرة ومتنوعة وتشمل جميع أركان العملية الإرشادية والتمثلة فيمن يمارس الإرشاد وهو المرشد الأسري، ومن يمارس عليه الإرشاد وهم أطراف القضية، والمكان الذي يمارس فيه الإرشاد ويعبر عنه بيئة الإرشاد، إضافة لذلك المجتمع بمختلف مؤسساته، فإن جميعها لها أثر كبير في نجاح إتمام عملية الإرشاد، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي التالي: ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية من وجهة نظر المرشدين الأسريين بمحافظه جدة؟.

2.1.2. تساؤلات الدراسة

1- ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم؟
2- ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية؟

3- ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالعملاء أنفسهم؟

4- ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمجتمع؟

3.1. أهمية الدراسة

1.3.1. الأهمية النظرية.

1- تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها ندرة الدراسات الاجتماعية والأسرية في مجال الإرشاد الأسري بشكل خاص، فالدراسات العربية والمحلية في هذا الجانب المهم في حياة الأسرة قليل.
2- إن الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية يساعد في التعرف عليها بشكل أدق لكونهم ممارسين لهذا العمل.

2.3.1. الأهمية التطبيقية:

1- تقييد جميع المرشدين الأسريين، من خلال الكشف عن المعوقات التي تواجههم والعمل على الحد منها.
2- نتائج الدراسة من الممكن تفعيلها في مراكز الاستشارات الأسرية لمواجهة المعوقات، وقد يسهم ذلك بفاعلية لتخذي القرار والمتخصصين والخبراء في تحديد آليات تنفيذية واقعية من أجل تذليل العقبات التي تواجه المرشدين الأسريين.

4.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- تحديد المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم.
2- تحديد المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية.
3- تحديد المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالعملاء أنفسهم.

4- تحديد المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمجتمع.

5.1. مفاهيم الدراسة

(1) مفهوم المعوقات:

يعرف معجم العلوم الاجتماعية المعوقات بأنها هي " مشكلة أو عوائق تعيق إشباع الحاجات، وهي عناصر ضارة وظيفياً أو بنائياً تحجب الطريق أمام تحقيق الأهداف. تمثل هذه العقبات التحديات التي تحتاج إلى مواجهة لتجاوزها وتيسير الوصول إلى الهدف" (بدوي، 2017: 20).

ويعرف الباحث المعوقات إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: هي التحديات التي يواجهها المرشدين الأسريين في أداء أدوارهم المهنية مع مراكز الاستشارات الأسرية، وتصنيف هذه التحديات وتحديد أسبابها بناءً على عدة مؤشرات، بما في ذلك المعوقات المتعلقة بالمرشدين الأسريين ذاتهم، والتحديات التي تعود لإدارة وبيئة مراكز الاستشارات الأسرية، بالإضافة إلى المعوقات المتعلقة بالعملاء، وكذلك المتعلقة بالمجتمع ككل.

(2) مفهوم الإرشاد الأسري:

يعرف الإرشاد الأسري بأنه " العملية التي يقوم بها المعالج الأسري ومعاونوه بغية مساعدة فرد فيها أو أكثر بحيث يكونون بحاجة للمساعدة، مستخدماً معهم أو معه ما يناسبه من أساليب علاجية ومعتبراً مشكلة ذلك الفرد هي مشكلة الأسرة جميعها، ويسعى إلى تغيير نظامها ليحوله مرناً وترتيب حدودها وأدوار أفرادها وفقاً لمواقعهم داخلها ويحلل تفاعلاتهم وأنماطهم، ويعلمهم أساليب الاتصال الجيدة وغيرها من أساليب لكي تبقى هذه الأسرة وحدة واحدة" (العزة، 2019: 109).

ويعرف الباحث الإرشاد الأسري في هذه الدراسة على أنه: هو الإرشاد الأسري الموجه للأسرة السعودية وغير السعودية بمحافظه جده بغية تقديم المساعدة في حل الخلافات الأسرية، أو المشكلات الشخصية، من خلال مراكز متخصصة في مجال الإرشاد والإصلاح الأسري ذات العلاقة.

(3) مفهوم مراكز الاستشارات الأسرية:

تعرف مراكز الإرشاد الأسري بأنها " مراكز وجمعيات استشارية غير ربحية تعنى بتقديم خدمة الإصلاح والإرشاد لأفراد الأسر في مختلف المجالات (النفسية - الأسرية - الاجتماعية - التربوية - القانونية الأسرية) لتحقيق سعادة الأسرة واستقرارها بالتوعية والإصلاح بكل سرية وخصوصية من قبل فريق عمل مختص ذي خبرة عن طريق العديد من البرامج من خلال وسائل الاتصال (الهاتفي - المقابلة - الإلكتروني - الإعلامي) (الشليبي، 2019: 52).

ويعرف الباحث مراكز الاستشارات الأسرية بأنها هي: مؤسسة اجتماعية تهدف إلى تلبية حاجة المجتمع إزاء التداخيات السلبية التي تواجهها الأسرة للارتقاء بمستوى الوعي لدى أفراد الأسرة في مجال التعامل الأسري.

2. النظريات المفسرة للدراسة

(1) النظرية البنائية الوظيفية

ينظر الاتجاه الوظيفي للأسرة على أنها جزء أساسي من كيان المجتمع، وتشكل نسفاً فرعياً من النسق العام، وتتكون بدورها من عدة أنساق فرعية ترتبط فيما بينها بعلاقات تفاعلية متبادلة، ويركز الاتجاه الوظيفي على الاهتمام بالعلاقات الداخلية للنسق العائلي، وعلاقات النسق الأسري بالأنساق الاجتماعية الأخرى (لطفى والزيات، 1999: 133).

كما أن كافة النظم الاجتماعية لها وظائف اجتماعية مهمة تساعد النظام على تحقيق أهدافه وطموحاته، وتنتج في توازن وتكامل أجزائه البنوية، فإحدى وظائف مكاتب الإرشاد الأسري هي توجيه الأسرة لمصادر الخدمات المختلفة في المجتمع للانتفاع بها، والإفادة منها في حل مشكلاتها، كما أن نشر الوعي الأسري بالمجتمع وأهمية دور المرشد الأسري في تفادي المنازعات والمشكلات الأسرية، والإفادة من وسائل الإعلام المختلفة، وبذلك يتحقق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الأنظمة الاجتماعية، فتحت تأثير الوظيفة، تم الاهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين المجتمع كبناء، والأسرة كنظام، ومراكز الاستشارات الأسرية كمؤسسة اجتماعية ترتبط بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى، وتتفاعل معها في تحديد وظائفها وتحقيق أهدافها في زيادة استقرار الأسرة (العقيلي، 2021:86).

وترى الدراسة أن المعوقات التي يواجهها المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية قد تكون نتيجة لعدم المعرفة المسبقة من قبل المرشدين الأسريين بطبيعة العمل المقبلين عليه أو جهلهم بالمعلومات التي قد تساعدهم في أداء عملهم سواء كانت هذه المعوقات ناتجة من المرشدين الأسريين أنفسهم أو العملاء، أو المؤسسة أو المجتمع، وحيث إن وجود هذه المعلومات ووضوح العمل الذي يقوم به المرشد الأسري، يساعده على معرفة حدود ومهام وظيفته، وتحديد الأولويات والوقت اللازم لإنجاز مهامه، وتعاون الآخرين معه مما يساهم في زيادة فاعلية أداءه في العمل والواجبات المطلوبة منه في التعامل مع المشكلات والخلافات الأسرية.

2) نظرية الدور الاجتماعي

يتمحور مضمون هذه النظرية في أن كل فرد يشغل مركزاً اجتماعياً معيناً في السلم الاجتماعي وهذا المركز يحتم على الشخص الذي يشغله مجموعة من الحقوق والالتزامات التي تنظم تفاعله مع الأشخاص الذين يشغلون مراكز اجتماعية أخرى، وتتكون التنظيمات الاجتماعية في هذه النظرية من الجماعات الاجتماعية، ويعتبر الدور ثمرة تفاعل الذات بين هذه التنظيمات، ويتكون من الأدوار والتوقعات التي يؤكد كل منها على ضرورة مواجهة إحدى حاجات الجهاز الاجتماعي (الحسن، 2005:164) ويمكن استخدام النظرية في تفسير الدراسة من خلال أن المرشد الأسري بمراكز الاستشارات الأسرية كمارس مهني له مكانة داخل هذه المراكز، وإذا لم يكن له مكانة لا يستطيع القيام بأدواره المهنية المتعددة، ويمكن من خلال النظرية أيضاً التعرف ووصف دور المرشد الأسري من خلال ممارسته لمهنته، ومدى إدراك المرشدين الأسريين لمتطلبات دورهم وأهميته في الحل والإصلاح للمشكلات الأسرية والاجتماعية. وتفسير توقعات الدور للمرشد الأسري من خلال تصوره عن نفسه وخبراته وقدراته، ومن المؤسسة التي يعمل بها ومن المجتمع، وكما يتضح أن المرشد الأسري كمارس عام قد يتعرض لبعض المعوقات التي تحد من أدائه لأدواره المهنية ويمكن من خلال النظرية تفسير تلك الصعوبات والمعوقات وصراع الأدوار بين متطلبات المؤسسة التي يعمل بها المرشد الأسري ومتطلبات فريق العمل وبين حالات وقضايا المشكلات الأسرية والاجتماعية.

3. الدراسات السابقة

يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقام الباحث بترتيبها من السنوات الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

(1) دراسة العبد الكريم (2022). وقد هدفت الدراسة إلى رصد التحديات المهنية المعاصرة التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في مجال الإرشاد والعلاج الأسري، واتبعت هذه الدراسة البحث الوصفي وكان مجتمع الدراسة "أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات السعودية " ويبلغ حجم العينة (108) واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج وجود تحديات مهنية، تواجه الأخصائيين الاجتماعيين في مجال الإرشاد والعلاج الأسري، تمثلت هذه التحديات في عدم تخصص بعض من ممارسي مهنة الخدمة الاجتماعية في مجال العمل مع الأثر، وقصور السياسات والتشريعات المرتبطة بتنظيم ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال الإرشاد والعلاج الأسري، والعديد من التحديات الأخرى، وتغزو الباحثة النتيجة السابقة إلى عدة عوامل؛ أهمها: ضعف الاعتراف بمهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام، وفي مجال الإرشاد والعلاج الأسري بشكل خاص؛ إنما يؤدي إلى تدخل تخصصات عديدة للعمل في هذا المجال.

2) دراسة العقيلي (2021). وقد هدفت الدراسة لتحديد المعوقات التي تحد من عمل الأخصائي الاجتماعي فيها، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين في مراكز الإصلاح الأسري بمدينة الرياض البالغ عددهم (100)، وذلك عن طريق أسلوب الحصر الشامل على كامل المجتمع، وبلغت عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (80) مفردة، وقد كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون تماماً على دور الأخصائي الاجتماعي في مجال الإصلاح الأسري، وذلك من خلال إدارته للنزاع الأسري بموضوعية وسرية، كما تسمع وجهة نظر أطراف النزاع، ويبصر أطراف النزاع بالآثار المترتبة على النزاع، ويساعد على تسوية الخلافات بين أطراف النزاع، كما أن أفراد العينة موافقون تماماً على دور مراكز الإصلاح الأسري في الحد من تفاقم المشكلات الأسرية، وذلك من خلال تنقيف الأسر عن المشكلات الاجتماعية وكيفية حلها، ويدرس المشكلات الاجتماعية التي تؤدي للنزاع بين الطرفين، ويقدم الاستشارة والتوجيه للمقبلين على الزواج، كما كشفت النتائج أن أبرز المعوقات التي تحد من عمل الأخصائي الاجتماعي في مجال الإصلاح الأسري هي ضعف الوعي بآثار المشكلات الزوجية على الأبناء والمجتمع، وعدم وعي الأسرة بآثر هذه المشكلات مستقبلاً.

3) دراسة القحطاني (2021). وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الخدمة الاجتماعية في الحد من المشكلات الأسرية، واتبعت الدراسة البحث الوصفي وكان مجتمع الدراسة وعينتها " الأخصائيين الاجتماعيين بمراكز الإرشاد الأسري والاجتماعي، " الأخصائيين الاجتماعيين بالمراكز الصحية " بمدينة الرياض، وكانت العينة عشوائية حجمها (384) واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم النتائج: بأن عدم الاعتراف من جانب أفراد المجتمع بمهنة الخدمة الاجتماعية ودورها في حل المشكلات الأسرية يقلل من تعاون الأسر مع جهود الأخصائيين الاجتماعيين مما يعوق دور الخدمة الاجتماعية في الحد من المشكلات الأسرية.

4) دراسة (Kotera, et al., 2021)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاج الإرشادي الرقمي؛ خاصة، خلال جائحة كورونا وتقييم التصور تجاه الإرشاد الرقمي من منظور المرشد الأسري ومناقشة إمكانية المرشدين من الاستفادة من هذا النظام. عمل الباحثون على تطبيق منهجية الدراسة النوعية من خلال إجراء مقابلات شخصية مطولة لتسعة مرشدين يمارسون عملهم في مدينة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. ناقشت المقابلات التجارب الإيجابية للإرشاد عبر الإنترنت والتحديات التي يواجهها المرشدون والعملاء في هذا النظام وإعداد وتدريب الإرشاد الرقمي للمرشدين. أظهرت الدراسة العديد من المواضيع الشائكة جرّاء استخدام الإرشاد الأسري الرقمي والحدود المهنية المبهمة، والتي يمكن لها أن تؤثر سلباً على العلاقة الإرشادية والأسرية، وأوصت الدراسة إلى تدريب المرشدين الأسريين لتطبيق هذا النظام الرقمي بشكل إيجابي لمساعدة الأسرة والعملاء الآخرين.

5) دراسة العقيلي (2020). وقد هدفت الدراسة إلى بيان دور مكاتب الإصلاح والوساطة والتوفيق الأسري في الحد من الخلافات الأسرية، وتقليل نسب الطلاق في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من وجهة نظر العاملين من الأعضاء المصلحين، والتعرف على درجة تقييم العاملين في هذه المكاتب لطبيعة الدور الذي يقومون به، ومعرفة مواطن القوة والضعف في آلية عمل هذه المكاتب ومعالجتها إن وجدت، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: كان لإنشاء مكاتب الإصلاح والوساطة والتوفيق الأسري دوي واضح وفعال في تقليل نسب الطلاق في الأردن، وقد تبين ذلك من خلال الإحصاءات السنوية لعدد حالات الطلاق مقارنة مع عدد الاتفاقيات المبرمة في مكاتب الإصلاح والوساطة والتوفيق الأسري، كما أن الأعضاء العاملين في مكاتب الإصلاح والوساطة والتوفيق الأسري يروا أن عدد حالات الطلاق مرتبط بعدة عوامل منها نوع التعليم، ودخل الأسرة وعمر الزوج وغيرها من العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في زيادة احتمال لجوء الزوجين إلى الطلاق، وإن من المعوقات التي تؤثر سلباً في العملية الإصلاحية في مكاتب الإصلاح والوساطة والتوفيق الأسري من وجهة نظر معظم أعضاء الإصلاح العاملين في هذه المكاتب، وكذلك سوء البنية التحتية لبعض مكاتب الإصلاح الأسري، وازدياد أعداد المراجعين لمكاتب الإصلاح الأسري، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات قانونية متخصصة بشكل دوري للأعضاء العاملين في مكاتب الإصلاح والوساطة والتوفيق الأسري والعمل على تهيئة البيئة المناسبة للإصلاح الأسري حتى تتمكن المديرية من الارتقاء بأدوارها المختلفة.

6) دراسة (Pereira and Rekha, 2017)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنظمة تعليم الإرشاد الأسري على مستوى الدراسات العليا والمستشارين العاملين في بيئات مختلفة وتسهيل الضوء على العوائق والتحديات التي يواجهها المرشدون المبتدئون في الهند؛ خاصة، في ظل عدم وجود هيئة تنظيمية للمستشارين في البلاد. عمل الباحثون على تطبيق منهجية الدراسة الاستكشافية، والتي ضمت 14 مشاركاً يعملون في بيئات مختلفة مثل المدرسة والكلية وبرنامج مساعد الموظفين ومركز الاستشارات الأسرية ومركز إعادة التأهيل النفسي ومركز التخلص من الإدمان والمؤسسات الخاصة، حيث تم اختيار العينة من خلال منهجية العينة المتعلقة بالهدف. تم مقابلة المشاركين وتسجيل هذه المقابلات وتحليلها وفق تحليل المحتوى النوعي. أظهرت الدراسة أن المرشدين والمعالجين يواجهون العديد من العوائق والتحديات مثل قلة الوعي بالإرشاد وعدم كفاية الأجور وانعدام الأمن الوظيفي وعدم وجود هيئة مهنية لتنظيم الإرشاد. لذلك، أوصت الدراسة على إنشاء شبكة تنظيمية تتكون من مرشدين ومتخصصين علاجيين للإشراف والمشورة ومناقشة الآثار المترتبة على تدريب المستشارين الأسريين وتطويرهم المهني والإرشادي.

7) دراسة المسعود (2016). والتي هدفت إلى التعرف على الصعوبات المهنية التي تواجه المرشدين الأسريين في مراكز رعاية وتوعية الأسرة في المملكة وإيجاد آلية للتغلب على هذه الصعوبات، كانت عينة الدراسة 104 مرشداً أسرياً تم اختيارهم من 15 جمعية ومركز من مختلف مناطق المملكة واعتمدت الدراسة على استخدام مقياس الصعوبات المهنية للمرشد الأسري من إعداد الباحثة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجدت صعوبة ذاتية لدى المرشد الأسري كما وجدت صعوبات تتعلق بظروف العمل وبالأسرة السعودية والإدارة المشرفة على العمل الإرشادي كما وجدت صعوبة متعلقة بالتدريب والتطوير، كذلك لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصعوبات المهنية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وتبعاً للدرجة العلمية والتخصص، كما أشارت النتائج إلى أنه تم إيجاد آليات تساهم في التغلب على الصعوبات المهنية التي تواجه المرشد الأسري.

8) دراسة الحجيلي (2014)، والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معوقات الإصلاح الأسري من وجهة نظر المصلحين الأسريين، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي لعينة من المصلحين الأسريين بلغ عددهم (69) مصلحاً،

واستخدمت أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معوقات الإصلاح الأسري المتعلقة بالمجتمع تمثلت في ضعف دور وسائل الإعلام في التوعية بالإصلاح الأسري، وقلة الدراسات العلمية في الإصلاح الأسري، كما أشارت النتائج أن أهم معوقات الإصلاح الأسري المتعلقة ببيئة الإصلاح الأسري هي ضعف الدعم المادي لبرامج الإصلاح الأسري، وضعف نشر ثقافة الإصلاح الأسري وأهميته، وكما أشارت النتائج أن أهم معوقات الإصلاح الأسري المتعلقة بأطراف القضية هي تأثر أحد أطراف القضية سلباً بأشخاص آخرين، وأن أهم معوقات الإصلاح الأسري المتعلقة بالمصلح الأسري جاءت ضعف التأهيل التخصصي للمصلح الأسري، وقلة إلمام المصلح بمهارات الإصلاح الأسري، وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء معهد متخصص في تدريب المصلحين الأسريين وتأهيلهم لممارس الإصلاح الأسري.

التعقيب على الدراسات السابقة

- أولاً: أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة. اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في هدفها مثل دراسة كلاً من الحجيلي (2014)، والمسعود (2016)، والقحطاني (2021) حيث تطرقا إلى المعوقات والصعوبات التي تواجه مراكز الإرشاد والإصلاح الأسري. كذلك اتفاق غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام منهج المسح الاجتماعي كمنهج مناسب للدراسة مثل دراسة كلاً من العقيلي (2021)، ودراسة الحجيلي (2014). كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة كلاً من الحجيلي (2014)، ودراسة القحطاني (2021)، ودراسة العقيلي (2021).
- ثانياً: أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة. قدم الباحث عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المختلفة التي تتفق مضموناً مع الدراسة الحالية ولكنها لا تتفق معظمها مع الدراسة الحالية في مكان تطبيق الدراسة، حيث أن هناك اختلافاً في مجتمعات الدراسة حيث طبقت في المملكة العربية السعودية دراسة كلاً من العبد الكريم (2022)، ودراسة العنزي (2021)، ودراسة المسعود (2016)، وفي الأردن طبقت دراسة العقيلي (2020).
- ثالثاً: أوجه الاستفادة. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها؛ ومن جانب آخر استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها.

4. أدبيات الدراسة النظرية

1.4. تعريف الإرشاد الأسري

يعرف ولمان Wolman الإرشاد الأسري بأنه هو الإرشاد الذي يتناول العمليات التي تتم داخل الأسرة كوحدة، وتشتمل على مجموعة من الأفراد، وفيه تلتقي الأسرة مع المصلح أو المرشد لمناقشة ديناميات كل فرد من حيث علاقاته وتفاعلاته مع باقي أعضاء الأسرة (العيسوي، 2003:112).

كما يعرف الإرشاد الأسري بأنه عملية مساعدة أفراد الأسرة (الوالدين والأولاد وحتى الأقارب) فرادى أو كجماعة، في فهم الحياة الأسرية ومسئولياتها لتحقيق الاستقرار والتوافق الأسري، وحل المشكلات الأسرية (الزعيبي، 2007:42).

ويعرف كذلك بأنه عملية بناء، تهدف إلى مساعدة الزوجين أو أحد أفراد الأسرة ليفهم ذاته ودوره ومسئولياته وواجباته داخل أسرته، وتنمية إمكاناته لحل مشكلاته، للوصول إلى التوافق من الناحية الزوجية والأسرية والاجتماعية (زهران، 1998:451).

ويعرف أيضاً بأنه هو عملية مساعدة أفراد الأسرة فرادى أو كجماعة في فهم الحياة الأسرية ومسؤولياتها لتحقيق الاستقرار والتوافق الأسري وحل المشكلات الأسرية، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية مساعدة جميع أفراد الأسرة فرادى أو جماعة لفهم متطلبات الحياة العائلية وما يتصل بها من حقوق وواجبات متبادلة (الروقي، 2021: 6).

وتعرف مراكز الاستشارات الأسرية بأنها هي مراكز وجمعيات استشارية غير ربحية تعنى بتقديم خدمة الإرشاد لأفراد الأسر في مختلف المجالات (النفسية - الأسرية - الاجتماعية - التربوية - القانونية الأسرية) لتحقيق سعادة الأسرة واستقرارها بالتوعية والإصلاح بكل سرية وخصوصية من قبل فريق عمل مختص ذي خبرة عن طريق العديد من البرامج من خلال وسائل الاتصال (الهاتفي - المقابلة - الإلكتروني - الإعلامي).

2.4. أهمية مراكز الاستشارات الأسرية

تعد الاستشارة الأسرية وسيلة هامة جداً لتحقيق المصالحة بين الزوجين، حيث أنه يسمح بحل سريع للخلافات وينقذ حياة الزوجين من الكثير من المشاكل التي تؤدي إلى إفشاء الأسرار الزوجية، وذلك من خلال اللجوء إلى موفق محترف يمكنه ذلك من إغلاق الأسرار الزوجية. وأهم ما يمكن أن يفعله الوسيط بين الزوجين هو تأجيل الطلاق وإقناع الطرفين بالتحريز منه، مع مراعاة حماية الأسرة من التداعيات الناتجة عنه، وهو في حد ذاته يعني التغلب على الخلافات والعودة إلى المنزل حتى تتمكن الأسرة من العودة إلى مسارها الصحيح (العزة، 2019: 40).

كما أن مراكز الاستشارة الأسرية مخصصة للمشاكل والخلافات الأسرية، وغالباً ما يأتي أصحاب هذه المراكز إلى هذه المراكز قبل التوجه إلى المحاكم لطلب المساعدة في حل مشاكلهم ومشاكلهم الزوجية، وبعضها مؤسسات رسمية تحكمها الشريعة الإسلامية، وتقدم المحكمة، المعروفة بمكتب الإصلاح والمصالحة الأسرية، الاستشارات الأسرية الوقائية والعلاجية لتحقيق لم شمل الأسرة واستمرارها، وحل النزاعات الأسرية، ومساعدة الأزواج والأسر على حل النزاعات بطريقة ودية بالتراضي. وإذا لزم الأمر، للتوصل إلى اتفاق عائلي يتضمن محتوى متفق عليه بين طرفي النزاع، بحيث يتمكن كل طرف من حماية حقوقه دون اللجوء إلى الإجراءات القضائية في المحاكم (الفراء، 2019: 7).

وما يدعم الأخصائيين الاجتماعيين في البدء بألية الاستشارة الأسرية هو الاعتراف الكامل بالأسباب والعوامل التي غالباً ما تسبب مشاكل في الاستشارة الأسرية، وأهمها الاختيار الصحيح للزوج، وجهل الزوجين بحقوق وواجبات بعضهما البعض، وعدم احترام الزوجين لحقوق وواجبات بعضهما البعض. والتدخل في العلاقة بين الوالدين بين الزوجين، وتدهور الأوضاع الاقتصادية بين الزوجين، والفروق الجماعية الموجودة بين الأزواج في المجتمع. والمستوى التعليمي (العززي، 2021: 193). كما يقوم مركز الاستشارة الأسرية بتوجيه الأسر إلى مصادر الخدمات المختلفة في المجتمع لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم، ويقدم النصائح والإرشادات للمقبلين على الزواج بناء على الاختيار المتبادل بين الزوجين، وتوعية الأسر لتجنب المشاكل قبل حدوثها، وإجراء البحوث المتعلقة بالأسر ونشر نتائجها وتوصياتها للاستفادة منها (الحضريتي، 2020: 177).

3.4. أهداف مراكز الاستشارات الأسرية

حددت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية أهداف مراكز الإرشاد الأسري في الآتي: حيث تهدف مراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية إلى تفعيل إسهامات الوزارة الوقائية والإرشادية وذلك من خلال استقبال المشكلات الاجتماعية (الأسرية والفردية) وتقديم الحلول الملائمة لها وفق منظور علمي يتوافق مع الثوابت والأطر المرجعية للمجتمع السعودي.

هذا ويمكن إيجاز أهداف مراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية في الآتي: (شعير، 2012:9)

- 1- السعي لتعزيز الروابط الأسرية وتقديم خدمات نوعية للمستفيدين من خلال تقديم الاستشارات والبرامج الاجتماعية.
- 2- تقديم خدمات لحماية الأسرة من المشكلات التي تهدد استقرارها أو أداء وظائفها.
- 3- بذل الجهود للتوسط في النزاعات من قبل الخبراء بطريقة مهنية متوافقة مع الضوابط الشرعية.
- 4- تحقيق السرية والخصوصية التي يحتاجها أفراد المجتمع في حل القضايا الأسرية.
- 5- التعاون مع الجهات ذات العلاقة لحل القضايا الأسرية.
- 6- الحد من الممارسات الخاطئة في الإصلاح الأسري من قبل غير المتخصصين.

كما يرى (الحضريتي، 2020: 276) أهم أهداف مراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية كالتالي:

- 1- إجراء بحث علمي حول المشكلات التي تواجه الأسرة لتحديد أسبابها والعمل على إيجاد الحلول لها.
- 2- إرشاد الأسرة إلى مصادر الخدمة المختلفة في المجتمع والاستفادة من خدماتها مثل الضمان الاجتماعي ومؤسسات رعاية الشباب وبرامج التشغيل ومؤسسات الفئات الخاصة وغيرها.
- 3- نشر الوعي الأسري وتنمية المجتمع لتجنب الخلافات والمشاكل الأسرية مع تقديم النصائح للمقبلين على الزواج مسترشدين بنتائج الأبحاث والاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة لتكوين زيجات سعيدة وأسرة موحدة.
- 4- تقديم المساعدة للمحاكم الشرعية من خلال دراسة بعض القضايا وإعداد الدراسات الاجتماعية للأسرة وتوضيح أسباب النزاعات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 5- تقديم النصائح للراغبين في الزواج حول اختيار شريك الحياة والتخطيط لحياة أسرية عصرية.
- 6- دراسة وتحليل التجارب العالمية والإقليمية في حلول المشكلات الأسرية والاستفادة منها بالطرق المناسبة اجتماعياً.
- 7- توجيه وإرشاد الأسرة لخلق الجو الأسري الملائم وتحقيق التنشئة الاجتماعية السليمة للأبناء.

4.4. مجالات الخدمة في مراكز الاستشارات الأسرية

المجال الأول: الإرشاد النفسي.

هو العملية التي تهدف إلى تقديم المساعدة للفرد لكي يفهم ذاته ويكتشف قدراته ويحدد مشكلاته وكيفية التعامل معها، وينمي مهاراته لإدارة حياته والتغلب على ضغوط الحياة ويستثمر كل طاقاته في تحقيق التوافق وبناء المستقبل بشكل فاعل (زهران، 1998:434)

المجال الثاني: الإرشاد الزواجي.

هو عملية مساعدة الفرد في اختيار زوجه، والاستعداد للحياة الزوجية، والدخول فيها، والاستقرار والسعادة، وتحقيق التوافق الزواجي، وحل ما قد يطرأ من مشكلات زوجية، قبل الزواج وأثناءه وبعده. وتقدم خدمات الإرشاد الزواجي لتتناول مشكلات ما قبل الزواج وأثناءه وبعده وإنهائه وكذلك المشكلات العامة على النحو التالي: (زهران، 1998:434)

- 1- خدمات الإرشاد قبل الزواج ومنها: (التربية الزوجية، التربية الجنسية، الاختيار الزواجي، الفحص الطبي والنفسي)

- 2- خدمات الإرشاد أثناء الزواج: تقدم للزوجين الوقاية والعلاج للمشكلات التي تظهر أثناء الزواج وذلك لتحقيق السعادة والاستقرار والتوافق الزوجي ويتناول فيها المرشد جوانب الحياة الزوجية التي تؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تواجه الزوجين والسعادة والتوافق الزوجي والرضا الزوجي بينهما.
- 3- خدمات الإرشاد بعد انتهاء الزواج: تقدم الخدمات في ضوء المشكلة التي تحدث كالطلاق أو موت أحد الزوجين أو الزواج من جديد وذلك ليتغلب الزوجين على مظاهر المشكلة وتستقر أمور كل منهما.
- 4- خدمات إرشادية زواجه عامة: مثل الخدمات (النفسية، الاجتماعية، التربوية، الطبية).

المجال الثالث الإرشاد الأسري:

هو عملية مساعدة أفراد الأسرة "الوالدين والأولاد وحتى الأقارب"، فرادى أو كجماعة، في فهم الحياة الأسرية ومسئولياتها، لتحقيق الاستقرار والتوافق الأسري، وحل المشكلات الأسرية، والفرق بين الإرشاد الزوجي والإرشاد الأسري، هو أن الأول يهتم بالزوجين فقط، بينما الثاني يهتم بالأسرة بكاملها، فيهتم بالعلاقات بين الوالدين بعضهم وبعض وبينهما وبين الأولاد، والعلاقات بين الأولاد بعضهم وبعض، وبين الأسرة والأقارب... وهكذا (الحبيب، 2019: 28).

المجال الرابع: الإرشاد التربوي:

هو العملية التي تهدف إلى مساعدة الأهل والمربين والأبناء على معرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتنمية مهارات الحياة لديهم، لتحقيق الأمان التربوي وإيجاد الحلول المناسبة لما يعترضهم من مشكلات تربوية أو صعوبات مما يساعد على نجاح وتحسين مسيرتهم التربوية والحياتية (الفسفوس، 2007: 7).

المجال الخامس: الإرشاد الاجتماعي:

هو العملية التي تهدف إلى الاهتمام بالفرد ومساعدته وتوجيهه إلى كيفية التغلب على صعوبات الحياة ومشكلاتها، وتحقيق التوافق الاجتماعي مع المحيط من حوله (آل درعان، 2011: 75).

المجال السادس: الإرشاد القانوني:

هو العملية التي تهدف إلى تقييم موضوع معين من الناحية القانونية، وتوجيه الفرد لمعرفة حقوقه وواجباته الشرعية والقانونية بحياد وموضوعية وفقاً للأنظمة القائمة، وكيفية الحصول عليها دون إلحاق الضرر بنفسه أو بالآخرين.

المجال السابع: الإصلاح الأسري:

وهو الاتفاق على إزالة التنافر وإنهاء النزاعات الزوجية بالتوفيق والمصالحة بينهم على وجه مشروع.

5.4. الخدمات التي تقدمها مراكز الاستشارات الأسرية

يوضح (البريكان، 2019: 190) إلى أهم هذه الخدمات كما يلي:

- 1- تقديم استشارات مجانية عبر الهاتف المجاني، وتوفير إرشادات وبدائل مناسبة وقابلة للتطبيق العملي لأنواع المشكلات التي تعترض الأفراد سواء كانت هذه المشكلات أسرية أو شخصية أو نفسية أو دراسية أو أخلاقية.
- 2- فتح سبيل آمن للتعامل مع المشكلات الاجتماعية في مهدها وبما يمنع أو يقلل أضرارها المترتبة عليها لو تفاقت، ويتيح الفرصة للإفصاح عما في أنفسهم والتخلص من الضغط النفسي الذي ربما لا يجد بعضهم متنفساً لإظهاره إلا من خلال المركز أو ما يمثله.

3- الإسهام بتنمية الوعي الاجتماعي في المجتمع من خلال تأدية المركز للرسالة المنوط بها ومحاولة وقاية المجتمع من الآثار المترتبة على زيادة المشكلات الاجتماعية وتطورها، وذلك من خلال الكتيبات والمطويات التي تصدرها المركز.

6.4. القضايا التي تتعامل معها مراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية

يذكر (بدوي، 2017: 274) أهم القضايا التي تتعامل معها مراكز الإرشاد الأسري كما يلي:

- 1- مشكلات أسرية (العنف الأسري، إيذاء ضد أحد الزوجين، إيذاء أحد أفراد الأسرة الآخرين، التصدع الأسري، مشكلات الأبناء، الخلافات الزوجية).
- 2- مشكلات شخصية: إيذاء ضد النفس (محاولة انتحار)، إلحاق ضرر بالآخرين، تعاطي مخدرات أو منشطات، تعاطي أو إدمان الكحوليات (الخمور)، انحراف جنسي، مشكلات عاطفية، مشكلات نفسية (الاكتئاب، الرهاب الاجتماعي، الخوف، القلق، الوسواس) انحراف وجريمة، مشكلات طفولة، مشكلات مراهقة.
- 3- مشكلات دراسية: نوعية التعليم المناسب، الانتقال من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، مشكلات سوء تكيف دراسي، مشكلات ضعف أو سوء التحصيل الدراسي.
- 4- مشكلات شرعية: مثل ارتكاب فعل منحرف وفقاً للأحكام وتعاليم الشريعة الإسلامية، استشارات شرعية مرتبطة بالجوانب الاجتماعية.

7.4. ميادين العمل بمراكز الاستشارات الأسرية

إن لمراكز الاستشارات الأسرية أدوراً رئيسية كما يلي:

- 1- **الدور الإنمائي:** ويهدف هذا الدور إلى مساعدة الأفراد في وضع الاستراتيجيات وتحقيق أعلى مستويات النمو والمزايا من خلال تجاربهم الشخصية، ويتم ذلك بطريقة تمكنهم من الكشف عن إمكاناتهم وقدراتهم الخفية ورعايتهم إلى أقصى حد، كما يكمن التركيز الأساسي لهذا الدور في التعزيز والخبرة والإتقان، حيث يكتسب المرشد مهارات جديدة وينمي المواقف التي تمكنه من معالجة التحديات اليومية بفعالية، والتي غالباً ما لا يمكن تجنبها، أو تعزيز الفعالية والرضا بشكل عام. ويشمل الجانب التنموي لهذا الدور جميع الخطط والإجراءات التي تهدف إلى توجيه الأفراد نحو الوصول إلى أقصى درجات النضج والصحة العقلية، ويشمل ذلك التدريب على المهارات المختلفة، والتخطيط الفعال للحياة، وتعزيز الوعي الذاتي والنمو الشخصي (اليابس، 2011: 18).
- 2- **الدور الوقائي:** يلعب الجانب الوقائي للمشورة دوراً حاسماً في تقليل الحاجة إلى العلاج، وهو يركز على الأفراد الذين هم بالفعل في حالة مستقرة وصحية، بهدف التنبؤ وتوقع المشكلات أو الاضطرابات المحتملة التي قد تنشأ في المستقبل، ويقوم المرشدون بهذا الدور من خلال عقد الندوات وتنظيم الاجتماعات وإلقاء المحاضرات واستخدام منصات وسائل الإعلام المختلفة لتعزيز الوعي العام حول أساسيات الحفاظ على حياة أسرية صحية، كما توفر إرشادات حول أساليب الأبوة والأمومة الفعالة لمنع حدوث المشاكل وتزويد الأفراد بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات عند ظهورها (الخطيب، 2007: 45).
- 3- **الدور العلاجي:** وينطوي دور العلاج على مساعدة الأفراد والجماعات في معالجة اضطراباتهم النفسية وتحديات الحياة، بهدف استعادة سلامتهم النفسية والاجتماعية وتمكينهم من تحقيق حالة من الصحة النفسية الطبيعية، ويشمل هذا الدور أشكالاً مختلفة من التدخل العلاجي، مثل الاستشارة الفردية أو الجماعية، والعلاج النفسي، والتدخل في الأزمات، بحيث يتم استخدام الدور

العلاجي عندما تنشأ مشكلة وتتطلب العلاج، بغض النظر عما إذا كانت المشكلة محددة أو عامة، سطحية أو عميقة في شخصية الفرد، أو حديثة الحدوث أو طويلة الأمد. وتجدر الإشارة إلى أن الدور العلاجي يحتاج إلى وقت وجهد أكبر مقارنة بالأدوار السابقة (محمود، 2008: 7).

8.4. دور المرشد الأسري في مراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية.

يتمثل دور المرشد الأسري بمراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية في العديد من المهام، يذكرها (المغلوث، 2009: 54 - 56) كما يلي:

1- **المقابلات:** الخطوة الأولى في العملية هي إجراء مقابلات مع العملاء المحتملين لتحديد ما إذا كانت مشكلاتهم تتوافق مع نطاق خبرة المركز، إذا كانت مشاكلهم تقع ضمن اختصاص متخصصين آخرين، يتم إحالتهم إلى المؤسسة المناسبة، وبالنسبة للحالات التي يتم قبولها، يقوم مستشار الأسرة بإجراء مقابلات لإجراء تقييم شامل للأطراف المشاركة في النزاع، وتلتزم هذه المقابلات بمبدأ السرية التامة، إلى جانب المبادئ الفنية الأخرى للخدمة الاجتماعية، لإرساء أساس من الثقة والاطمئنان، ويتم ذلك من أجل إقامة علاقة مهنية تعزز التفاهم، وتسمح بعرض المشكلة وتحديد أسبابها الأساسية.

2- **الزيارات المنزلية:** من أجل إقامة تواصل مبني على التفاهم والثقة المتبادلة، قد يتطلب الأمر إجراء زيارات منزلية للأفراد الذين لا يستطيعون زيارة المراكز بسبب ظروفهم الشخصية، مما سيضمن ذلك التواصل مع الأطراف المعنية في منازلهم.

3- **خطة العلاج:** يستخدم المستشار الأسري معرفته وتقييمه لوضع استراتيجيات العلاج وتنفيذها حسب الضرورة، ويتضمن ذلك مراقبة الحالات عن كثب في بيئتها الطبيعية ومساعدة الأفراد في إيجاد حلول لتحدياتهم من خلال أي وسيلة متاحة، كذلك فإن خطط العلاج قابلة للتكيف ويمكن تعديلها أو تنقيحها بناءً على التطورات الجديدة، مع الأخذ في الاعتبار الاستفادة من جميع الموارد المتاحة داخل البيئة والتعاون مع المتخصصين الآخرين في مجالات مختلفة (مثل علم النفس أو الدين) الذين يمتلكون خبرة متخصصة، ولضمان التشخيص الدقيق والموافقة على العلاج، يتم تشكيل لجنة فنية مكونة من هؤلاء الخبراء.

4- **التتبع:** حرصاً على دعم الأسرة، وضماناً لاستمرار الاستقرار الأسري، فإن المرشد الأسري يتابع الحالات بعد التوصل إلى حلول مشكلاتها، لمعاونتها وتدريبها على مواجهة مشكلاتها وحلها تلقائياً.

5- **التسجيل:** الاهتمام بتسجيل الخطوات المهنية التي تمت مع الحالات، فضلاً عن استيفاء النماذج والملفات الخاصة بالعملاء.

6- **نشر الوعي الأسري:** إثارة الوعي الاجتماعي في البيئة المحيطة عن طريق إعداد برامج دراسية، أو بعقد الندوات التثقيفية للشباب والشابات، وخاصة فئة المقبلين على الزواج، أو باستخدام وسائل الإعلام المختلفة، وطرح المشكلات الخاصة بالأسرة والطفولة وأسبابها، وطرق علاجها، وتوضيح أهمية التخطيط الأسري في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتربوي.

9.4. التحديات التي تواجه مراكز الإرشاد والاستشارات الأسرية

تعرف التحديات بأنها المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية، ويمكن النظر إليها على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً (درويش، 2005: 71).

وتعد الصعوبات المهنية من القضايا الهامة التي تشغل الكثير من الباحثين في مجال الإرشاد الأسري، فلا يوجد شخص ذا مهنة لا تواجهه هذه الصعوبات أياً كانت صورها وأشكالها فضلاً عن التأثيرات الناجمة عنها بالنسبة للفرد أو المجتمع،

وتتفاوت تلك الصعوبات في شدتها ونوعها من شخص لآخر ومن وقت لآخر لدى الشخص نفسه، وكلما ازدادت أهمية المهنة كثرة المشكلات المرتبطة بها.

أ- الصعوبات المهنية لدى المرشد الأسري.

قد يواجه المرشد الأسري صعوبات مهنية كثيرة تكون ناجمة عن طبيعة المهنة، يذكر منها (برقاوي، 2007) كما يلي:

- قصور الميزانيات والإمكانات المادية والبشرية لممارسة الإرشاد الأسري.
- عدم مناسبة عدد المرشدين مع تزايد المشكلات الاجتماعية.
- عدم فاعلية وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في أداء دورها.
- الإعداد النظري للمرشد الأسري غير كافي وغير مرتبط بالواقع.
- قلة فرص الإتصال وضعف تبادل الخبرات بين المرشدين الأسريين.
- عدم التعاون مع المهنيين والمجتمع المحلي.
- عدم توافر الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات المتخصصة بمجال الإرشاد الأسري.
- شعور بعض المرشدين الأسريين بعدم الرضا عن عملهم.
- عدم وضوح دور المرشد الأسري لدى بعض الأسر.

ب- الصعوبات المتعلقة بالعلاقات المهنية داخل العمل.

- عدم تعاون الإدارة مع المرشد الأسري في مواجهة الصعوبات وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح العملية الإصلاحية.
- ضعف متابعة عمل المرشد الأسري (برقاوي، 2007)

ج- صعوبات متعلقة بالمرشد الأسري:

- ضعف الدافعية للعمل.
- سوء العلاقات بالآخرين.
- عدم الموضوعية والتحيز.
- عدم التعرف على المتغيرات التي تمر بالمجتمع (برقاوي، 2007)

وفي هذا الصدد أيضاً يذكر (العبد الكريم، 2022: 63 - 65) عدداً من التحديات التي تواجه الإرشاد الأسري كما يلي:

- أ- **المعوقات التأهيلية المتعلقة بتعليم وتدريب المرشدين الأسريين.** ويتمثل ذلك في فشل المناهج والمقررات التعليمية في مواكبة وتيرة التغيرات الاجتماعية المعاصرة، بالإضافة إلى تدني مستوى العمل الميداني والتدريب العلمي لطلبة الخدمة الاجتماعية، مما أدى إلى قصور علمي وعملي، ومما أدى إلى أن مستوى خريجي تخصص الخدمة الاجتماعية ضعيف. وبالإضافة إلى ضعف مناهج التعليم النظري والافتقار إلى مهارات وأساليب التدخل المهني في المشكلات الاجتماعية المعاصرة، هناك أيضاً ضعف تدريب الممارسين في سياق السعي إلى تطوير الممارسة المهنية الأسرية. وفيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية فقد تناولت العديد من الدراسات المعوقات التي تواجه العاملين في مجال الإرشاد الأسري، ومن أهمها تحديات

التأهيل، حيث أن التأهيل هو الأساس والقاعدة الأساسية لممارسة الخدمات الاجتماعية الأسرية. وتوضح نتائج عدد من الدراسات تحديات المؤهلات التي يواجهها العاملون في مراكز الإرشاد الأسري، ولعل أبرزها المؤهلات العلمية والأكاديمية، والتي تؤدي إلى ضعف النتائج الأكاديمية لدى الممارسين. كما أشارت دراسة Perira Rekan (2017) إلى أن التدريب العملي الذي يتلقاه الممارسين لم يكن كافياً، كذلك أكدت دراسة (سويدان، 2014) إلى وجود الفجوة بين الدراسة الأكاديمية للأخصائيين في المجال الأسري والعمل الميداني. في حين أشارت دراسة (السمري، 2016) إلى أن أبرز التحديات لممارسي الإرشاد الأسري هو ضعف الدراسة الأكاديمية والتدريب الميداني مما يؤثر على مخرجات الممارسة في المجال الأسري.

ب- المعوقات المهنية المتعلقة بالممارسة المهنية. وتتمثل في التحديات التي تواجه المرشدين الأسريين في المراكز الأسرية، وتعتبر ممارسة الخدمة الاجتماعية من قبل غير المختصين من أبرز التحديات، حيث لوحظ ممارسة الإرشاد الأسري من قبل العديد من التخصصات بعضها ليس ذا صلة بالإرشاد الأسري. وتشير دراسة (بن سعيد وأمين، 2014) إلى تعدد العاملين بالمراكز الأسرية، فأغلبية الممارسين من تخصصي الخدمة الاجتماعية وعلم النفس بنسبة (35.1%)، وهناك عاملين بتخصص علم الاجتماع بنسبة (10.85)، والعلوم الشرعية بنسبة (19.85). كما يمثل قلة الكفاءة لدى العاملين بمراكز الإرشاد الأسري تحدياً آخر له أهمية قصوى، فالعاملين في مراكز الإرشاد الأسري تنقصهم المعارف والمعلومات المرتبطة بالإرشاد الأسري، حيث أشارت دراسة (بن سعيد وأمين، 2014) إلى حاجة الممارسين في المراكز الأسرية إلى مجموعة من المعارف النظرية، كالتعرف على استراتيجيات الإرشاد الأسري، وإستراتيجيات العلاج الزواجي، ونظريات ونماذج علاجية للتدخل مع الأسرة.

ت- المعوقات المجتمعية المتعلقة بالممارسة المهنية. وتشير هذه المعوقات التي تواجه العاملين بمجال الإرشاد الأسري فيما يتعلق بالمجتمع، وتشمل عدم ثقة العملاء في المرشد الأسري، وخوف العملاء من إفشاء أسرارهم، بالإضافة إلى استخدام العملاء للحيل الدفاعية، كل تلك العوامل تؤثر على حصول الأخصائي على المعلومات الكافية مما يؤثر على الاستفادة من الخطة العلاجية.

ث- كما يعد انقطاع العملاء عن التواصل مع المراكز الأسرية من أبرز المعوقات التي تعيق عملية التدخل المهني لتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى عدم توفر المرونة في المواعيد من قبل المراكز الأسرية، فغالباً ما يتم العمل وفقاً لمواعيد ثابتة قد تتناسب مع أوقات المسترشدين. وفي هذا الشأن تؤكد دراسة (الصالح، 2017) إلى ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الاستشارات، فيرفض الأزواج الحديث عن مشكلاتهم، وعدم الحضور للجلسات العلاجية، بالإضافة إلى الموقف الدفاعي لدى رب الأسرة، مما يجعل الأمور صعبة على المستشارين.

5. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.5. نوع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية وتعرف الدراسات الوصفية بأنها الدراسة التي تهدف إلى تقرير خصائص الظاهرة وتحديدًا تحديداً كميًا أو كميًا، حيث تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتصل من خلال ذلك إلى إصدار التعليمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها.

2.5. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة، وذلك لأنه من المناهج الرئيسية في الدراسات الوصفية التحليلية، وهو أحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في الدراسات الوصفية، ويوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ونستطيع بواسطته أن نجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن ظاهرة معينة أو حادثة مخصصة أو جماعة من الجماعات أو ناحية من النواحي (الصحية، التربوية، الاجتماعية... الخ).

3.5. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عن طريق نماذج تطبيق (Google forms) معتمدة على الواتساب والإيميل الإلكتروني لعدد من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بجدة، وقد تم التوصل إلى استجابة (54) مفردة من المرشدين الأسريين (ذكور وإناث) بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة، ليمثل هذا العدد عينة الدراسة.

4.5. مجالات الدراسة

تحدد مجالات الدراسة فيما يلي:

- **المجال البشري:** عينة عشوائية من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بجدة، وعددهم (54) مفردة.
- **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية بمحافظة جدة بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
- **المجال الزمني:** العام الدراسي 1446هـ / 2024م.

5.5. أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة للتعرف على المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية، وتعتبر الاستبانة من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة، وإمكانية جمع البيانات من أكبر عدد من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث. وتكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول عبارة عن البيانات الأساسية عن أفراد العينة وتحتوي على بيانات عن (الجنس – الفئة العمرية – المؤهل التعليمي – التخصص – عدد سنوات الخبرة في مجال الإرشاد الأسري – عدد الدورات التي تم الحصول عليها – مدى مساهمة الدورات في الحصيلة المعرفية – هل الميزانية المادية المحدودة للمركز تكون عائقاً في تطوير المستشار).

القسم الثاني: الأسئلة الموضوعية، ويضم 28 عبارة موزعة على أربعة محاور بواقع 7 عبارات لكل محور، وهي:

- المحور الأول: المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم.
- المحور الثاني: المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية.
- المحور الثالث: المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم.
- المحور الرابع: المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت للتدرج الثلاثي، وهو من الصيغ المستخدمة في مجال قياس الاتجاهات وسمات الشخصية والكثير من المتغيرات في المجال النفسي والاجتماعي والتربوي، والكثير من المقاييس النفسية تمت صياغتها باستخدام مقياس ليكرت كما يلي:

جدول رقم (1). أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الثلاثي.

المتوسط الموزون	الوزن	خيار الإجابة
3.0 – 2.34	3	أوافق
2.34 >– 1.67	2	أوافق نوعاً ما
1.67 >– 1	1	لا أوافق

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت للتدرج الثلاثي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

6.5. صدق وثبات أداة الدراسة

- أ- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرضها على ذوي الاختصاص (محكمين) لمعرفة آرائهم عن مدى سلامة الاستبانة من حيث الصياغة ومدى قياس الفقرات للمحاور التي تتبع لها.
- ب- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2). صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب المحاور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية
1/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم			2/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية		
1	.386**	0.004	1	.458**	0.000
2	.434**	0.001	2	.389**	0.004
3	.374**	0.005	3	.639**	0.000
4	.587**	0.000	4	.493**	0.000
5	.470**	0.000	5	.427**	0.001
6	.533**	0.000	6	.466**	0.000
7	.631**	0.000	7	.496**	0.000

4/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع			3/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم		
0.000	.480**	1	0.000	.630**	1
0.000	.485**	2	0.000	.591**	2
0.000	.676**	3	0.000	.506**	3
0.000	.631**	4	0.000	.684**	4
0.000	.517**	5	0.000	.711**	5
0.000	.573**	6	0.016	.326*	6
0.000	.496**	7	0.000	.595**	7

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور. يتضح أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له تراوحت بين (0.326 – 0.711)، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة وتدرجت بين المتوسطة والمرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى أن أداة الدراسة تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

ج- ثبات الاستبانة: يُعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة وللتحقق من ثبات أداة البحث فقد استخدمت معاملات ألفا كرونباخ وهو أحد أشهر اختبارات الثبات المستخدمة في البحوث بشتى أنواعها، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
1/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	10	0.779
2/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية	7	0.729
3/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم	7	0.677
4/ المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع	7	0.720
الاستبيان كاملاً	28	0.829

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. بالنسبة للمحور الأول فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.779)، وللمحور الثاني بلغ (0.729)، وللمحور الثالث بلغ (0.677)، وللمحور الرابع بلغ (0.720)، بينما للاستبيان كاملاً فقد بلغ معامل كرونباخ-ألفا (0.829)، ويُلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مقبولة لأغراض البحث، مما يجعل الباحث مطمئن لإجابات أفراد العينة وأن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في تعميم النتائج على المجتمع.

7.5. الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) الإصدار (24) لأغراض التحليل الإحصائي، وفيما يلي المعالجات والاختبارات الإحصائية:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات.
3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على تساؤلات الدراسة.
5. اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور الاستبانة وفقاً للمتغيرات الأولية.

6. تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1.6. وصف عينة الدراسة

جدول رقم (4). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
48.1%	26	ذكر
51.9%	28	أنثى
100.0%	54	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 51.9% هن إناث، بينما بلغت نسبة الذكور (48.1%). وتشير هذه النتيجة إلى أن فئة (الإناث) يمارسن أدوارهن في مراكز الاستشارات الأسرية مما يدل أيضاً على عدم وجود فروق في أداء دورهم والتعامل بمهنية دون تفرقة بينهما، لأن الذي يحكم العمل في الاستشارات الأسرية هو امتلاك المهارة العالية والمعرفة الواسعة والإلمام بطرق الإرشاد في مجال الاستشارات الزوجية دون التحيز لجنس المرأة أو الرجل.

جدول رقم (5). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
20.4%	11	من 25 إلى > 35 سنة

42.6%	23	من 35 إلى > 45 سنة
24.0%	13	من 45 إلى > 55 سنة
13.0%	7	من 55 سنة فأكثر
100.0%	54	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 42.6 % من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 35 إلى > 45 سنة)، وأن نسبة 24.0% في الفئة العمرية (من 45 إلى > 55 سنة)، وأن نسبة 20.4 % في الفئة العمرية (من 25 إلى > 35 سنة)، وأن نسبة 13.0 % في الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر). وهذا يدل على الغالبية العظمى كانت لفئة الشباب الأكثر نضجاً للعمل بمهنة الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة، ومما يدل على امتلاك هذه الفئة العمرية النضج الفكري والمهارات الإرشادية العالية والخبرات المهنية الواسعة في مجال الإرشاد الأسري.

جدول رقم (6). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل التعليمي
18.5%	10	بكالوريوس
16.7%	9	دبلوم عالي
35.2%	19	ماجستير
29.6%	16	دكتوراه
100.0%	54	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 35.2 % من أفراد العينة مؤهلهم التعليمي (ماجستير)، وأن نسبة 29.6 % مؤهلهم التعليمي (دكتوراه)، وأن نسبة 18.5 % مؤهلهم التعليمي (بكالوريوس)، وأن نسبة 16.7 % مؤهلهم التعليمي (دبلوم عالي). وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب المرشدين الأسريين العاملين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة من الحاصلين على مؤهلات أعلى من جامعية مما يؤكد على تطور المستوى العلمي لديهم وبما ينعكس على أعمالهم في خدمة المستفيدين.

جدول رقم (7). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	المؤهل التعليمي
16.7%	9	علم اجتماع
38.9%	21	خدمة اجتماعية
18.5%	10	علم نفس
14.8%	8	التوجيه والإصلاح الأسري
11.1%	6	أخرى
100.0%	54	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 38.9% من أفراد العينة تخصصهم (خدمة اجتماعية)، وأن نسبة 18.5% تخصصهم (علم نفس)، وأن نسبة 16.7% تخصصهم (علم اجتماع)، وأن نسبة 14.8% تخصصهم (التوجيه والإصلاح الأسري)، وأن نسبة 11.1% لديهم تخصصات أخرى غير التي ذُكرت. وتشير هذه النسب إلى أن تخصص الخدمة الاجتماعية هو الأكثر استجابة لأن هذا المجال عنده العلم والدراسة الكافية بالتعامل مع المشكلات الأسرية بما يمتلكه من مهارات وفنيات وخبرات تؤهله لذلك، وكذلك النظريات العلمية التي تتناسب هذه الاستشارات في المراكز.

جدول رقم (8). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإرشاد الأسري

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	25.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	29.6%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	25.9%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	6	11.1%
أكثر من 20 سنة	4	7.4%
المجموع	54	100.0%

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 29.6% من أفراد العينة تبلغ خبرتهم في مجال الإرشاد الأسري (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأن نسبة 25.9% تبلغ خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وأن نسبة 25.9% كذلك تبلغ خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وأن نسبة 11.1% تبلغ خبرتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة)، وأن نسبة 7.4% فقط تبلغ خبرتهم (أكثر من 20 سنة). تؤكد النسب الأعلى في الخبرات (5-10) سنوات حيث يتمتع المستشار الأسري بخبرات واسعة ويؤدي دور فعال في مواجهة المشكلات، وفي أغلب المراكز تتطلب وجود خبرة متراكمة.

جدول رقم (9). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
لم أحصل على دورات	3	5.6%
من 1 - 3 دورات	16	29.6%
أربع دورات فأكثر	35	64.8%
المجموع	54	100.0%

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة بنسبة 64.8% أفادوا بأنهم حصلوا على (أربع دورات فأكثر) في مجال الإرشاد الأسري، وأن نسبة 29.6% حصلوا على (من 1 - 3 دورات تدريبية)، بينما هناك 5.6% لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الإرشاد الأسري. وهذه النسب تشير إلى أن تبني الأساليب العلاجية الحديثة يزيد من فاعلية تقديم الاستشارات حيث يتلقى المستشار تحديث المعلومات باستمرار والمتعلقة بالخدمة الاجتماعية،

جدول رقم (10). توزيع أفراد العينة وفقاً للأسئلة العامة

لا		نعم		السؤال
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
5.6%	3	94.4%	51	هل ساهمت الدورات في حصيلتك المعرفية وتم الاستفادة منها في صقل مهاراتك؟
20.4%	11	79.6%	43	هل الميزانية المادية المحدودة للمركز تكون عائقاً في تطوير المستشار؟

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة بنسبة 94.4% يرون أن الدورات التدريبية قد ساهمت في حصيلتهم المعرفية وتم الاستفادة منها في صقل مهاراتهم، وأن الغالبية أيضاً بنسبة 79.6% يرون أن الميزانية المادية المحدودة للمركز تكون عائقاً في تطوير المستشار، وذلك يرجع إلى أنها تؤثر على العملاء وتؤثر على الممارسة، كما أن كل الأشياء تؤثر على التدخل المهني وتؤثر على المراكز الأسرية.

2.6. الإجابة على تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم؟ للإجابة على التساؤل الأول فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (11). المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أفراد العينة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	قلة الخبرات العملية للمرشد الأسري في العمل الأسري.	2.72	0.63	90.7%	أوافق	1
2	تعاطف المرشد الأسري مع أحد أطراف القضية بدون وجه حق.	2.39	0.83	79.7%	أوافق	4
3	عدم تفرغ المرشد الأسري للعمل الإرشادي في مراكز الاستشارات الأسرية.	2.46	0.69	82.0%	أوافق	3
4	قلة إلمام المرشد الأسري بالمهارات الإرشادية.	2.37	0.76	79.0%	أوافق	5
5	ضعف التدريب والتأهيل التخصصي للمرشد الأسري.	2.50	0.72	83.3%	أوافق	2

6	أوافق نوعاً ما	76.0%	0.86	2.28	تسرع المرشد الأسري في الحكم لأحد أطراف القضية.	6
7	أوافق نوعاً ما	72.3%	0.91	2.17	ضعف الرغبة في الإرشاد من قبل المرشد الأسري.	7
	أوافق	80.3%	0.38	2.41	المتوسط الحسابي العام للمحور	

الجدول رقم (11) عبارة عن التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم) لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور. بلغ المتوسط العام لكامل المحور (2.41) ويقع ضمن الفئة الأولى (2.34 – 3.0) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.38) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور بشكل عام، كما بلغت النسبة المئوية الكلية للاستجابات على المحور (80.3%)، وبالتالي فإن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة يوافقون بنسبة 80.3% على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أهم المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم تمثلت في قلة الخبرات العملية للمرشد الأسري في العمل الأسري، وضعف التدريب والتأهيل التخصصي للمرشد الأسري، كذلك عدم تفرغ المرشد الأسري للعمل الإرشادي في مراكز الاستشارات الأسرية، وتعاطف المرشد الأسري مع أحد أطراف القضية بدون وجه حق، وقلة إلمام المرشد الأسري بالمهارات الإرشادية، كذلك تسرع المرشد الأسري في الحكم لأحد أطراف القضية، وضعف الرغبة في الإرشاد من قبل المرشد الأسري.

التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية؟

للإجابة على التساؤل الثاني فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني، وذلك كما يلي:

جدول رقم (12). المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أفراد العينة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	زيادة الإجراءات النظامية المتعلقة بالإرشاد الأسري تسببت في تعقيد العملية الإرشادية وتباطؤها.	2.31	0.86	77.0%	أوافق نوعاً ما	6
2	كثرة أعداد المراجعين لمراكز الاستشارات يعوق من قدرتها في العملية الإرشادية.	2.20	0.88	73.3%	أوافق نوعاً ما	7

3	أوافق	82.7%	0.72	2.48	قلة المختصين في العمل بمراكز الإرشاد الأسري ومكاتبه.	3
4	أوافق	82.0%	0.72	2.46	فشل إدارة مراكز الإرشاد في اختيار المرشد المناسب للقضية.	4
5	أوافق	80.3%	0.74	2.41	ضعف الدعم المادي من الجهات المختصة (كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) لمراكز وبرامج الإرشاد الأسري.	5
2	أوافق	83.3%	0.67	2.50	عدم توفر المكان المناسب لممارسة الإرشاد الأسري.	6
1	أوافق	85.7%	0.69	2.57	قلة إهتمام مراكز الاستشارات بإعداد وتأهيل وتطوير المرشدين الأسريين من خلال عدم توفر الفرص وورش العمل والالتحاق بالدورات التطويرية	7
	أوافق	80.7%	0.36	2.42	المتوسط الحسابي العام للمحور	

الجدول رقم (12) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية) لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور. بلغ المتوسط العام لكامل المحور (2.42) ويقع ضمن الفئة الأولى (2.34 – 3.0) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.36) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور بشكل عام، كما بلغت النسبة المئوية الكلية للاستجابات على المحور (80.7%)، وبالتالي فإن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة يوافقون بنسبة 80.7% على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أهم المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية تمثلت في قلة إهتمام مراكز الاستشارات بإعداد وتأهيل وتطوير المرشدين الأسريين من خلال عدم توفر الفرص وورش العمل والالتحاق بالدورات التطويرية، وعدم توفر المكان المناسب لممارسة الإرشاد الأسري، وكذلك قلة المختصين في العمل بمراكز الإرشاد الأسري ومكاتبه، وفشل إدارة مراكز الإرشاد في اختيار المرشد المناسب للقضية، وأيضاً ضعف الدعم المادي من الجهات المختصة (كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) لمراكز وبرامج الإرشاد الأسري، وزيادة الإجراءات النظامية المتعلقة بالإرشاد الأسري تسببت في تعقيد العملية الإرشادية وتباطؤها، وكثرة أعداد المراجعين لمراكز الاستشارات يعوق من قدرتها في العملية الإرشادية.

التساؤل الثالث: ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالعملاء أنفسهم؟

للإجابة على التساؤل الثالث فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث، وذلك كما يلي:

جدول رقم (13). المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالعملاء أنفسهم مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أفراد العينة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	الندية والعناد بين الأطراف وعدم المرونة (للمعلماء) مما يعيق دور المرشد الأسري.	2.37	0.83	79.0%	أوافق	5
2	عدم الوعي بأهمية دور المرشد الأسري.	2.43	0.81	81.0%	أوافق	3
3	صعوبة في الوصول إلى مصادر الدعم النفسي الاجتماعي خارج الجلسات مع المرشد.	2.48	0.72	82.7%	أوافق	2
4	صعوبة تبصير أطراف النزاع بعواقب عدم تسوية النزاع وإيجاد الحل.	2.37	0.81	79.0%	أوافق	6
5	قلة صراحة المسترشد في بيان الأسباب الحقيقية للمشكلة.	2.19	0.87	73.0%	أوافق نوعاً ما	7
6	خوف أحد أطراف القضية من إفشاء المرشد الأسري لأسراره.	2.52	0.72	84.0%	أوافق	1
7	عدم رغبة الأطراف في الصلح.	2.41	0.84	80.3%	أوافق	4
	المتوسط الحسابي العام للمحور	2.39	0.47	79.7%	أوافق	

الجدول رقم (13) عبارة عن التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثالث (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالعملاء أنفسهم) لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور. بلغ المتوسط العام لكامل المحور (2.39) ويقع ضمن الفئة الأولى (2.34 - 3.0) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.47) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور بشكل عام، كما بلغت النسبة المئوية الكلية للاستجابات على المحور (79.7%)، وبالتالي فإن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظه جدة يوافقون بنسبة 79.7% على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أهم المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالعملاء أنفسهم تمثلت في خوف أحد أطراف القضية من إفشاء المرشد الأسري لأسراره، وصعوبة في الوصول إلى مصادر الدعم النفسي الاجتماعي خارج الجلسات مع المرشد، وعدم الوعي بأهمية دور المرشد الأسري، وكذلك عدم رغبة الأطراف في الصلح، وأيضاً الندية والعناد بين الأطراف وعدم المرونة (للمعلماء) مما يعيق دور المرشد الأسري، وصعوبة تبصير أطراف النزاع بعواقب عدم تسوية النزاع وإيجاد الحل، وقلة صراحة المسترشد في بيان الأسباب الحقيقية للمشكلة.

التساؤل الرابع: ما المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمجتمع؟

للإجابة على التساؤل الرابع فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع، وذلك كما يلي:

جدول رقم (14). المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمجتمع مرتبة تنازلياً من وجهة نظر أفراد العينة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الإرشاد الأسري ومراكز الاستشارات الأسرية.	2.69	0.67	89.7%	أوافق	1
2	ضعف دور وسائل الإعلام في التوعية بأهمية الإرشاد والإصلاح الأسري.	2.46	0.79	82.0%	أوافق	6
3	قلة الدراسات العلمية والبحوث المتخصصة في الإرشاد الأسري التي تساعد المرشد في العملية الإرشادية.	2.52	0.75	84.0%	أوافق	5
4	ضعف تعاون الجهات المجتمعية ذات العلاقة مع المرشدين الأسريين لحل بعض الأزمات الأسرية.	2.44	0.84	81.3%	أوافق	7
5	قلة الجهات الخيرية والحكومية التي تقوم بعملية الإرشاد الأسري.	2.63	0.71	87.7%	أوافق	3
6	استمرار النظرة السلبية لمن يراجع مراكز الإرشاد الأسري.	2.57	0.74	85.7%	أوافق	4
7	غياب الوعي لأفراد المجتمع بأهمية الاستشارة وقبول التدخل لحل المشكلات التي تعاني فيها الأسرة.	2.67	0.67	89.0%	أوافق	2
	المتوسط الحسابي العام للمحور	2.57	0.41	85.7%	أوافق	

الجدول رقم (14) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمجتمع) لأداة الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور. بلغ المتوسط العام لكامل المحور (2.57) ويقع ضمن الفئة الأولى (2.34 – 3.0) من مقياس ليكرت الثلاثي والذي يشير إلى مستوى (أوافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.41) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح وتشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور بشكل عام، كما بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات على المحور (85.7%)، وبالتالي فإن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظته جدة يوافقون بنسبة 85.7% على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أهم المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية والمتعلقة بالمجتمع تمثلت في ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الإرشاد الأسري ومراكز الاستشارات الأسرية، وغياب الوعي لأفراد المجتمع بأهمية الاستشارة وقبول التدخل لحل المشكلات التي تعاني فيها الأسرة، وقلة الجهات الخيرية والحكومية التي تقوم بعملية الإرشاد الأسري، واستمرار النظرة السلبية لمن يراجع مراكز الإرشاد الأسري، وقلة الدراسات العلمية والبحوث المتخصصة في الإرشاد الأسري التي تساعد المرشد في العملية الإرشادية، وضعف دور وسائل الإعلام في التوعية بأهمية الإرشاد والإصلاح الأسري، وأيضاً ضعف تعاون الجهات المجتمعية ذات العلاقة مع المرشدين الأسريين لحل بعض الأزمات الأسرية.

3.6. الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

قام الباحث بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (15). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	ذكر	26	2.35	0.36	-1.134	0.262
	أنثى	28	2.47	0.40		
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية	ذكر	26	2.38	0.34	-0.806	0.424
	أنثى	28	2.46	0.38		
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم	ذكر	26	2.30	0.47	-1.410	0.165
	أنثى	28	2.48	0.46		
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع	ذكر	26	2.48	0.43	-1.593	0.117
	أنثى	28	2.65	0.38		

الجدول (15) يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (16). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	بين المجموعات	0.93	3	0.310	2.272	0.092
	داخل المجموعات	6.82	50	0.136		
	الكلية	7.75	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية	بين المجموعات	0.30	3	0.099	0.753	0.526
	داخل المجموعات	6.58	50	0.132		
	الكلية	6.87	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم	بين المجموعات	0.79	3	0.263	1.214	0.314
	داخل المجموعات	10.83	50	0.217		
	الكلية	11.62	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع	بين المجموعات	0.65	3	0.217	1.323	0.277
	داخل المجموعات	8.20	50	0.164		
	الكلية	8.85	53			

الجدول (16) يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط إستجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (17). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	بين المجموعات	1.25	3	0.416	3.199	0.031
	داخل المجموعات	6.50	50	0.130		
	الكلية	7.75	53			

0.024	3.426	0.391	3	1.17	بين المجموعات	المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية
		0.114	50	5.70	داخل المجموعات	
			53	6.87	الكلية	
0.006	4.726	0.856	3	2.57	بين المجموعات	المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم
		0.181	50	9.05	داخل المجموعات	
			53	11.62	الكلية	
0.489	0.820	0.138	3	0.42	بين المجموعات	المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع
		0.169	50	8.44	داخل المجموعات	
			53	8.85	الكلية	

الجدول (17) يظهر وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو المحاور (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم - المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية - المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم) وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي - حيث أن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة للمحور جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05). وأظهرت نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) أن الفروق بين فئتي المؤهل (دكتوراه) و (ماجستير) لصالح (ماجستير) بالمتوسط الحسابي الأعلى، وكذلك هناك فروق بين فئتي المؤهل (دكتوراه) و (بكالوريوس) لصالح (بكالوريوس) بالمتوسط الحسابي الأعلى.

جدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	بين المجموعات	0.90	4	0.225	1.607	0.187
	داخل المجموعات	6.85	49	0.140		
	الكلية	7.75	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية	بين المجموعات	0.47	4	0.118	0.904	0.469
	داخل المجموعات	6.40	49	0.131		
	الكلية	6.87	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم	بين المجموعات	1.05	4	0.264	1.223	0.313
	داخل المجموعات	10.57	49	0.216		
	الكلية	11.62	53			

0.161	1.718	0.272	4	1.09	بين المجموعات	المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع
		0.158	49	7.76	داخل المجموعات	
			53	8.85	الكلية	

الجدول (18) يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (19). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	بين المجموعات	0.61	4	0.153	1.047	0.393
	داخل المجموعات	7.14	49	0.146		
	الكلية	7.75	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية	بين المجموعات	0.12	4	0.029	0.212	0.931
	داخل المجموعات	6.76	49	0.138		
	الكلية	6.87	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم	بين المجموعات	0.60	4	0.151	0.673	0.614
	داخل المجموعات	11.02	49	0.225		
	الكلية	11.62	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع	بين المجموعات	0.17	4	0.042	0.234	0.918
	داخل المجموعات	8.69	49	0.177		
	الكلية	8.85	53			

الجدول (19) يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإرشاد الأسري - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (20). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم	بين المجموعات	0.62	2	0.309	2.210	0.120
	داخل المجموعات	7.13	51	0.140		
	الكلية	7.75	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية	بين المجموعات	0.14	2	0.071	0.535	0.589
	داخل المجموعات	6.73	51	0.132		
	الكلية	6.87	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم	بين المجموعات	0.55	2	0.277	1.279	0.287
	داخل المجموعات	11.07	51	0.217		
	الكلية	11.62	53			
المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع	بين المجموعات	0.18	2	0.090	0.529	0.592
	داخل المجموعات	8.67	51	0.170		
	الكلية	8.85	53			

الجدول (20) يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

7. النتائج والتوصيات

1.7. نتائج الدراسة

1- توصلت النتائج إلى أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة يوافقون بنسبة 80.3 % على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم، وأن أبرز هذه المعوقات تمثلت في قلة الخبرات العملية للمرشد الأسري في العمل الأسري.

2- توصلت النتائج إلى أن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة يوافقون بنسبة 80.7 % على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية، وأن أبرز هذه المعوقات تمثلت في قلة اهتمام مراكز الاستشارات بإعداد وتأهيل وتطوير المرشدين الأسريين من خلال عدم توفر الفرص وورش العمل والالتحاق بالدورات التطويرية.

- 3- توصلت النتائج إلى أن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة يوافقون بنسبة 79.7 % على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم، وأن أبرز هذه المعوقات تمثلت في خوف أحد أطراف القضية من إفشاء المرشد الأسري لأسراره.
- 4- توصلت النتائج إلى أن أفراد العينة من المرشدين الأسريين بمراكز الاستشارات الأسرية بمحافظة جدة يوافقون بنسبة 85.7 % على وجود معوقات تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع، وأن أبرز هذه المعوقات تمثلت في ضعف الوعي المجتمعي بأهمية الإرشاد الأسري ومراكز الاستشارات الأسرية.
- 5- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.
- 6- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.
- 7- كشفت النتائج أن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو المحاور (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمرشدين الأسريين أنفسهم – المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالبيئة الخاصة بمراكز الاستشارات الأسرية – المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالعملاء أنفسهم) وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي – وأن الفروق بين فئتي المؤهل (دكتوراه) و (ماجستير) لصالح (ماجستير) بالمتوسط الحسابي الأعلى، وكذلك هناك فروق بين فئتي المؤهل (دكتوراه) و (بكالوريوس) لصالح (بكالوريوس) بالمتوسط الحسابي الأعلى.
- 8- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو المحاور (المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين والمتعلقة بالمجتمع) وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.
- 9- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص.
- 10- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإرشاد الأسري.
- 11- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.

2.7. التوصيات

- بناءً على ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من وجود بعض المعوقات التي تواجه المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية، يوصى الباحث بما يلي:
- 1- زيادة عدد المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية مع تحديد عدد ثابت مناسب لهم من العملاء والمستفيدين حتى يستطيعون التعامل مع الكم الهائل المعروض من الخلافات والمشكلات الأسرية.
- 2- تزويد المرشدين الأسريين في مراكز الاستشارات الأسرية بكل ما هو جديد في فنيات ومهارات وأساليب التعامل مع الحالات الفردية من خلال الارتباط الوثيق بين هذه المراكز والمهارات العلمية المتخصصة في مجال الإرشاد الأسري.

- 3- فتح قنوات اتصال بين مراكز الإرشاد الأسري والجامعات لتبادل التجارب والخبرات الوطنية والعالمية الناجحة في مجال الإرشاد الأسري لتحسين جودة الحياة للأسر السعودية.
- 4- تأهيل الممارسين بمراكز الاستشارات الأسرية وتزويدهم بالدورات التخصصية، والتعاون مع الجهات الرسمية لمساعدة المستفيدين من الحالات، وتعيين المختصين فقط، وتطوير العاملين من خلال الدورات.
- 5- وضع الحوافز المشجعة للمرشدين الأسريين والإشادة بالمتميزين من أهل الخبرة في العطاء والإنجاز وتكريمهم ولو بشهادات تقدير.
- 6- توعية المجتمع وتنقيفه عن دور مراكز الاستشارات الأسرية وتكثيف البرامج التوعوية له والنشاطات التطوعية للمجتمع، وزيادة مراكز الإرشاد الاجتماعي والنفسي.
- 7- العمل على تزويد المرشدين الأسريين بالكفايات المعرفية، والمهارية، والقيمية الأخلاقية من خلال التدريب على رأس العمل، أو من خلال إلحاقهم ببرامج التدريب التي تقدمها الجامعات والمراكز التدريبية المتخصصة في مجال الإرشاد الأسري.

8. المراجع

1.8. المراجع العربية.

1. آل درعان، علي والشليبي، ياسر (2011)، واقع الإصلاح والإرشاد الأسري في جمعية المودة الخيرية للإصلاح الاجتماعي بمنطقة مكة المكرمة وسبل التطوير، جمعية المودة للتنمية الأسرية، جدة.
2. بدوي، عبد الرحمن عبد الله (2017)، المشكلات الأسرية التي تواجه الأسر السعودية المترددة على مراكز الاستشارات الاجتماعية: دراسة مسحية على المستشارين الاجتماعيين بمراكز الاستشارات الاجتماعية بمدينة الرياض، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، مج26، ع 102، 271-329.
3. برقاي، خالد يوسف (2007)، الصعوبات المهنية التي تواجه المرشدين والمرشحات الطالبين في منطقة مكة المكرمة وآلية التغلب عليها، مكة، جامعة أم القرى.
4. البريكان، لولوة بريكان بن علي (2019). إسهامات مراكز الاستشارات الأسرية في تحسين نوعية الحياة للأسر بالمملكة العربية السعودية: دراسة تقويمية، مجلة العلوم العربية والانسانية، جامعة القصيم، مجلد 12، العدد الثالث، 1877-1937.
5. الحبيب، نهاد ابراهيم (2019)، واقع عمل الممارسين المهنيين في مراكز ومكاتب الإرشاد الأسري: دراسة ميدانية مطبقة على مراكز ومكاتب الإرشاد الأسري بمدينة الرياض والقصيم، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد 62، الجزء الرابع، 15-41.
6. الحجيلي، عبد الرحمن دخيل (2014)، معوقات الإصلاح الأسري من وجهة نظر المصلحين الأسريين، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع 159، ج 3 / 543-574.
7. الحسن، إحسان محمد (2005)، النظريات الاجتماعية المتقدمة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
8. الحضريتي، وافته بنت عقيل (2020)، خدمات الإرشاد والاستشارات الأسرية والاجتماعية في المجتمع السعودي: دراسة نظرية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 66، 167-285.

9. الخطيب، سلوى عبد الحميد (2007)، نظرة في علم الاجتماع الأسري، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. درويش، حنان (2005)، تصور مقترح لأساليب حصر ورصد المشكلات الأسرية بالمجتمع السعودي وتصنيفها: دراسة استثنائية، بحث مقدم إلى الملتقى السادس لجمعيات الزواج والأسرة بالمملكة العربية السعودية، الجمعية الخيرية للزواج ورعاية الأسرة، المدينة المنورة.
11. الروقي، مها بنت عطا الله (2021)، واقع الإرشاد الأسري في المجتمع السعودي: دراسة وصفية على عينة من ممارسي الإرشاد الأسري في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
12. الزعبي، أحمد (2007)، التوجيه والإرشاد النفسي، ط1، مكتبة الرشد.
13. زهران، حامد عبد السلام (1998)، التوجيه والإرشاد النفسي عالم الكتب، القاهرة.
14. السلمي، فيصل، مقال بعنوان "198 مركزاً للإرشاد الأسري في المملكة بحلول 2027"، صحيفة مكة المكرمة، بتاريخ 2023/10/8 متاح عبر الرابط
<https://makkahnewspaper.com/article/1598478/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7-%AF/198-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7->
15. السمري، مريم (2016)، واقع ممارسة الإرشاد الزوجي والأسري في المجتمع العماني: دراسة ميدانية مطبقة على مؤسسات الإرشاد الزوجي والأسري، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.
16. السند، حصة عبد الرحمن (2018)، إسهامات مراكز الإرشاد الأسري في مجال الإصلاح والتمكين الأسري بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، العدد الثامن، المجلد الأول، 1-24.
17. سويدان، محمد عبد المجيد (2014)، برنامج مقترح للتدخل من منظور طريقة العمل مع الجماعات لتحقيق التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمكاتب التوجيه والاستشارات الأسرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع 36، ج 10.
18. شعير، معتز (2012)، الإطار القانوني لمكاتب الإرشاد الأسري، ورقة عمل مقدمة إلى اجتماع الخبراء السنوي الثاني حول " واقع الإرشاد الأسري في دولة قطر: التحديات والرؤى"، المجلس الأعلى لشؤون الأسرة.
19. الشلبي، ياسر بن مصطفى (2019)، واقع الإرشاد الأسري في مراكز وجمعيات الإصلاح الاجتماعي بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية للتطوير 2013، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 42، 27-102.
20. الصالح، إكرام محمد (2017)، تصور مقترح لدور العلاج الزوجي السلوكي المتكامل للتعامل مع الخلافات الزوجية، مجلة جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، 83-134.
21. العبد الكريم، خلود برجس (2022)، التحديات المعاصرة التي تواجه الخدمة الاجتماعية في مجال الإرشاد والعلاج الأسري في المجتمع السعودي من منظور الأكاديميين المختصين في الخدمة الاجتماعية مجلة الخدمة الاجتماعية، ع 72 (ج1)، 56-67.
22. العزة، سعيد (2019)، الإرشاد الأسري: نظرياته وأساليبه العلاجية، / ط6، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

23. العقيلي، ماجد بن زياد (2021)، الدور المهني للأخصائي الاجتماعي في مجال الإصلاح الأسري: دراسة ميدانية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع2، 59-112.
24. العنزي، ابراهيم بن هلال (2021)، دور مراكز الإصلاح الأسري في حل المشكلات الأسرية من وجهة نظر المتخصصين في الإصلاح: دراسة وصفية مطبقة على عينة من المصلحين التابعين لوزارة العدل، مجلة البحوث الأمنية، مج 30، ع 79، 177-221.
25. العيسوي، عبد الرحمن (2003)، علم النفس الأسري وفقاً للتصور الإسلامي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية.
26. الفسفوس، عدنان أحمد (2007)، الإرشاد التربوي: مفهومه، أسسه، قواعده الأخلاقية، السلسلة الإرشادية.
27. الفقراء، محمد أحمد (2019)، القدرة التنبؤية للعنف الأسري لدى عينة من مراجعي مكاتب الإصلاح والتوفيق الأسري بمناعتهم النفسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
28. لطفي، طلعت والزيات، كمال (1999)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
29. محمود، خالد صالح (2008)، فاعلية نموذج التركيز على المهام في التخفيف من حدة النزاعات الزوجية للمتزوجين حديثاً، المكتبة الجامعية الحديثة.
30. المسعود، منيره سليمان (2016). الصعوبات المهنية التي تواجه المرشدين الأسريين وآلية التغلب عليها (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز.
31. المغلوث، فهد حمد أحمد (2009)، العلاج الأسري أساسياته ونماذجه وتطبيقاته، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
32. اليايس، عبد الله عبد الرحمن (2011)، الممارسة المهنية لمهارات الإنصات وطرح الأسئلة ورضا العملاء عنها في الاستشارات الأسرية الهاتفية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية.

2.8. المراجع الأجنبية

- 1- Kotera, Y., Kaluzeviciute, G., Lloyd, C., Edwards, A. M., & Ozaki, A. (2021). Qualitative Investigation into Therapists' Experiences of Online Therapy: Implications for Working Clients. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10295.
- 2- Pereira, M. & Rekha, S., (2017). Problems, Difficulties and Challenges Faced by Counsellors. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(3), pp. 65-72.
- 3- Pereira, M., and Rekha, S. (2017). Problems, Difficulties and Challenges Faced by Counsellors. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(3).

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.9

Using ChatGPT to Enrich Children Literature and Enhance their Vocabulary Repertoire

Salama Saif Hamed Al-Siyabi

PhD student in the Department of Curricula and Teaching Methods, College of Education, Sohar University, Sultanate of Oman

Email: salaalsiyabi@gmail.com

Abstract

This study aimed at investigating the impact of ChatGPT-generated and illustrated stories on enriching children literature in terms of generating fictional short stories tailored precisely to young Omani learners. Also, it aimed at exploring the impact of these stories on enhancing five graders' Omani students' vocabulary repertoire. It employed a one group pre-test post-test quasi-experimental design; the pre-test and post-test were the same with 25 vocabulary items. A 2-weeks summer course classroom consisting of twelve students received the treatment. Their age was between 9 and 10 years. It was found that those stories have played a remarkable role in providing learners with interesting, rich literature in terms of joy and imagination as well as they have enhanced their vocabulary repertoire. The post-test vocabulary mean score ($M=10.83$, $SD=3.21$) was significantly higher than that of the pre-test ($M=3.85$, $SD=2.53$). It was clear that five-graders learnt a good number of words related to their daily life which has contributed to making the learning process meaningful and fruitful. Regarding learners' attitudes towards those stories, they held highly positive attitudes, and they showed a great interest in learning English through these stories and the effective illustrating pictures. Consequently, it is recommended that this study be replicated with a different age group, particularly Cycle 2 students, who are teenagers and show a strong interest in cutting-edge technology, including the latest version of ChatGPT as a user-friendly private tutor. The recommended study would explore the impact of ChatGPT-generated literature on student learning and examine the extent to which it might boost their learning autonomy

Keywords: Vocabulary, Storytelling, ChatGPT

1. Introduction

Stories have served as a teaching-learning strategy since the dawn of human civilization emergence. Reflecting on life, it is a series of events that will eventually be recounted as stories. Life itself is a school, and these stories are its curriculum. Every story, regardless of the language it is told in, comprises fundamental elements that come together to form a complete picture. From this scene, listeners or readers derive various lessons, drawing connections between their own experiences and the unfolding narrative. The lessons derived from stories work subtly, guiding readers or listeners towards suitable solutions for their problems. Literature, as one of the most vital sources of learning, significantly impacts learners emotionally, cognitively, and linguistically (Al-Busaid & Sultana, 2015). While people of all ages engage with stories similarly, the essence and interpretation differ based on their backgrounds, experiences, and objectives. For instance, children read or listen to stories primarily for entertainment. Therefore, stories are an engaging and effective technique for teaching young learners (Al-Siyabi, 2017). Stories add a lot of fun and help students enjoy learning languages through a purposeful communicative strategy (Al-Harassi, 2012). However, adults, especially educators, leverage this aspect to align entertainment with educational benefits, particularly in teaching languages. Many studies have examined the impact of stories on improving children's linguistic skills, especially vocabulary. For instance, Gao and colleagues conducted a study on grade three students and found that listening to and reading stories accelerates vocabulary acquisition and enhances communication skills. They also noted that students retained the learned vocabulary for a long time after the study (Gao et al., 2023). Another study in Thailand focused on preschoolers found that their vocabulary levels dramatically increased as a result of using an online storytelling strategy during the COVID pandemic. Additionally, the children were highly engaged and requested to listen to each story more than three times. A similar outcome was observed by Şikoğlu & Güzen (2024) in their study, "The Promise of Digital Storytelling for Kindergartens: Language and Technology Skills." They discovered that children's English proficiency significantly improved, and they showed great interest in the digital storytelling activities.

1.1. Statement of the Problem

As most of the recent curricula in Oman are designed based on the communicative approach (Al-Khamisi & Sinha, 2022; Al-Mahrooqi, 2012), storytelling strategy is integrated into English language teaching (ELT) textbooks (Al-Aufi, 2020).

However, the integrated stories are tailored to a single level, of students expected to fit all. Each classroom in Omani schools, whether private or public, contains at least three different proficiency levels, as the classes are of mixed ability. These classrooms typically include high-achievers, average students, and low-achievers. Therefore, introducing the same level of stories in terms of concepts, vocabulary, grammatical structures, and other components to all students using the same tactics and teaching strategies, can be demotivating for both students and teachers. It's a significant burden on teachers to adapt the same story to three or four proficiency levels of students, especially in terms of effort and time consumption. This is particularly a challenge for teachers as Omani teachers are struggling between drills and skills in teaching English as a lingua franca (Al-Issa, 2019). However, this challenge is less daunting in the current era of cutting-edge technology. One of the products of artificial intelligence (AI) innovations that can perform this task within seconds is ChatGPT. ChatGPT is an AI language model created by OpenAI that utilizes machine learning to comprehend and produce text that resembles human language based on the input it receives. It is constructed on a neural network framework called a Transformer, with the GPT (Generative Pre-trained Transformer) model at its core (Hong, 2023). With the right guidance and awareness, ChatGPT can help foster the development of the 21st-century 4C skills: collaboration, communication, critical thinking, and creativity (Ali, et al.,2023). In terms of storytelling, it alleviates the teacher's burden by composing stories tailored to the students' proficiency level, age, nationality, interests, and other requirements. Thus, personalizing learning through stories has become more accessible.

Although these different levels of stories are accessible, learning does not occur without preparing tasks for different stages of the lesson: pre-reading, during-reading, and post-reading (Gao et al., 2023). The implementation of any teaching approach in education is typically based on various justifications and significances, whether cultural, religious, national, or cognitive (Bani Yaseen et al., 2024). The communicative approach in Oman has been adapted to encompass all these dimensions (Al-Khamisi & Sina, 2022). In the current study, vocabulary is the focused skill that was sought to be increased and improved as there were many studies conducted in the Omani educational field that had proved a lack of vocabulary suffered by our Omani students, especially young learners. For example, A'thehli's (2015) in her study that aimed at investigating the impact of internet-based instruction on improving grade three students' vocabulary achievement, reported that Omani students suffer from a lack of vocabulary that hinders them from being competent in

language skills especially the receptive skills of reading and listening. A similar result was found by Al-Siyabi (2016) when she studied the effectiveness of WebQuest on improving eight-graders vocabulary acquisition. Henceforth, a huge effort needs to be exerted by the teachers, decision-makers and stakeholders to bridge the gap between students' real repertoire of English vocabulary and the dynamic movement of developing the curriculum (Al-Harassi, 2012). Once this gap gets bridged, students' competency in English might take a smooth progress. Storytelling, especially the digital version, has been reported to have a great impact on enhancing children's vocabulary and enriching their repertoire (Al-Amri, 2019; Al-Otaibi, 2020; Al-Jabri, 2024). In addition, spending 20 years teaching Cycle 2 students (grades 5-9) in Omani public schools has allowed the researcher to draw some conclusions regarding vocabulary learning. One key observation is that students with low proficiency in English often struggle because they have not learned basic, everyday words during their early years in kindergarten. As a tutor, the researcher occasionally encounters grade 5 students whose English vocabulary is limited to a handful of basic words like 'book,' 'pencil,' and 'teacher.' It is truly disheartening for a teacher to see a typical 10-year-old child at such a low level of English proficiency, particularly when there seems to be no effort from the parents to enhance their vocabulary, despite living in an era of cutting-edge technology. Therefore, a significant effort is required from teachers to seek out well-documented and effective strategies for teaching vocabulary both implicitly and explicitly. Cutting-edge technology, particularly AI, has simplified this task by providing teachers with a wealth of instructional tools. These tools not only aid in teaching but also offer learning strategies that promote autonomous learning and foster lifelong learning.

1.2. Research Questions

This study aimed to answer the following questions:

- 1- Is there significant difference between participant students mean score of the vocabulary pre-test and post-test attributed to ChatGPT-generated and illustrated stories?
- 2- What are five graders Omani students' attitudes towards dealing with ChatGPT-generated and illustrated short stories to learn English?
- 3- What is the researcher teacher's reflection upon using ChatGPT-generated children literature to enhance Omani children English vocabulary?

1.3. Study Goals

This study aimed at investigating the impact of some ChatGP-generated and illustrated children literature, mainly short stories, on enriching five graders vocabulary repertoire and motivating them to learn English independently.

1.4. The Significance of the Study

The significance of this study can be viewed from two perspectives: theoretical and practical. The theoretical significance lies in its contribution to the literature on the impact of ChatGPT-generated content in streamlining the ELT field. It also highlights the potential of personalized learning with the aid of the newly developed AI tool, ChatGPT. Additionally, exploring the perceptions of fifth graders towards literature illustrated and generated by ChatGPT could be considered a valuable addition to the findings in AI research.

1.4.1. Practical significance

- 1- Conducting workshops for teachers regarding the ultimate benefits of using ChatGPT in ELT especially in terms of personalizing learning, lesson planning and assessment.
- 2- Incorporating AI tools-generated content in the curriculum to provide teachers and learners with learning materials and knowledge resources.
- 3- Optimizing the benefits of ChatGPT in the Omani educational field especially in ELT realm.
- 4- Updating the assessment methods and instructional policies to cope with the indulged content based on AI tools.

1.5. Limitations

This study was conducted with only 12 students—6 male and 6 female—which may impact the validity of the findings and limit their generalizability. The small sample size might not accurately represent the typical classroom size in government schools, where the average number of students per class is not less than 30 which is usually challenging to be managed. In addition to that, the duration of the treatment was 2 weeks which might also have an impact on result validity especially in terms of the pre-post testing process and in terms of the virtual implementation of the treatment. As if it was applied for at least a two-month duration, the results might be more valid, reliable and generalisable.

1.6. Definition of Terms

Vocabulary: Educators, researchers, and authors have met at one main point in defining vocabulary as the knowledge of words (Schmitt, 2008). Additionally, vocabulary is described as a potent carrier of meaning. This definition implies that vocabulary encompasses knowledge of words and their meanings. However, Fowle (2002) and others have contended that newly learnt word requires more than knowing its meanings. Therefore, a word cannot be considered a part of a student's vocabulary, unless that student can recognise at least its synonym in the target language, its antonym, its part of speech and is able to use it in a sentence (Schmitt, 2010).

Based on the definitions above, vocabulary competence requires not only the knowledge of words meanings, but also the knowledge of the usage of the word in an appropriate context and in a natural way. Moreover, it requires setting up an accurate relationship between newly acquired words and the words known before, to expand learner's mental lexicon (Binjwair, 2023; Schmitt, 2010).

ChatGPT: ChatGPT, developed by Open AI, is a conversational agent based on the Generative Pre-trained Transformer (GPT) model. This model leverages deep learning techniques, specifically transformer architecture, to understand and generate human-like text. The model is trained on a diverse dataset comprising vast amounts of text data from the internet, allowing it to generate coherent and contextually relevant responses (Hong, 2023; Karakose, & Tülübaş, 2023).

Storytelling refers to the practice of using narrative structures to convey educational content, making learning experiences more engaging and memorable. This approach leverages the intrinsic appeal of stories to facilitate understanding, retention, and application of knowledge across various subjects (Egan, 1986).

2. Literature Review

Vocabulary

For most students who learn English as a second or a foreign language, the first obstacle they face is usually the lack of words they have in the target language. One of the most ambitious goals for second or foreign language learners is to learn as many new words as they can in the target language. They believe that learning new words help them communicate with others, whether verbally or through written works (Rahmawati, 2022). At the beginning of the 20th century, the role that vocabulary knowledge plays in second or foreign language acquisition was neglected.

However, at the beginning of the 21st century, researchers noticed that vocabulary has become the cornerstone for acquiring other language skills especially reading as growth in reading power depends mainly on continuous growth in word knowledge (Karakok & Kose, 2017).

The Impact of Vocabulary on Language Skills

Vocabulary learning is an essential factor in mastering a second language (Schmitt, 2008). This can be noticed by investigating the role vocabulary plays in developing other language learning skills. Human beings begin acquiring language through receiving it via listening directly after birth, and then through reading after starting school. Both receptive skills share one skeleton, which is vocabulary. Listening skill cannot be improved and demonstrated without having a vocabulary reward to enable students of capturing the newly learnt words and understand what they hear (Hava, 2019).

Gilakjani and Sabori (2016) highlighted that vocabulary knowledge was the main difficulty in competence in listening comprehension for second language learners. Al-Hosni (2014) reported that one of the problems that face Omani fifth graders in expressing themselves is the small size of vocabulary. This mean in speaking courses vocabulary is used to determine the proficiency level of students in oral context. This is to say that vocabulary is an essential component determine how much a student can communicate successfully.

Regarding writing vocabulary knowledge is a fundamental building block as the ability to write effectively depends on having an adequate amount of vocabulary related to the topic at hand (Hava, 2019) However, that knowledge doesn't just mean remembering codes and spelling but also contextualising the use of each word. Number of studies were conducted on many students aimed at investigating different teaching strategies on improving students writing skills. Most of them found that the size of vocabulary students has, contributed highly to producing creative piece of writing. For example (Karakok & Kose, 2017) found that the contribution of vocabulary knowledge to the foreign language performances of reading, writing and proficiency was significant.

Combining explicit and implicit methods in teaching vocabulary

Teachers have to reflect upon effective and interesting strategies to teach vocabulary so that teaching can create an enriching, meaningful learning environment. Students need clear instruction that helps them acquire new words and develop strategies to enable them to increase the depth of

that knowledge overtime. To achieve these goals researchers, believe that there are two main methods by which vocabulary can be presented explicit method and the implicit one (Karakok & Kose, 2017).

Explicit method

This is an international vocabulary teaching strategy in which teachers use different means and media to convey meaning to the students. So, they can enhance and rehearse the number of new words they learn daily. Teachers can use flash cards, pictures or games to teach the new words. Also, they ask learners to keep vocabulary notebooks to record the newly learnt vocabulary to help them not only learn new words but also retained them in their memories.

Implicit method

This is an incidental method in vocabulary learning where students gain vocabulary in context whether at home or at school and through different skills specially listening and reading. Academically this method is effective in developing learning autonomy, as implicit vocabulary instruction is a student-centred strategy. In addition, through implicit vocabulary instruction many interpersonal skills can be developed such as self- confidence, critical thinking, decision-making, listening skills and non-verbal communication.

Impact of storytelling on vocabulary Learning

Storytelling has been playing a remarkable well-documented role in enhancing learners' vocabulary. During storytelling lessons, students get highly immersed in the events. Based on Krashen (1989) when learners being exposed to some language activities, that leads to easier acquisition of wide range of vocabulary. This engagement in learning happens automatically during storytelling classes (Al-Busaidi & Sultana, 2015, Parade, 2011). Consequently, it increases students' motivation to dig deeper in understanding the lesson, especially young learners. They usually become all ears when they are highly motivated (Al-Jabri, 2024). Another aspect that makes storytelling an effective strategy in the educational field is the efficacy of stories in contextualizing learning. It was found that newly learnt words that were contextualized in stories, were much easier to be retained and remembered by learners than the words that were presented in isolation (Khamsuk, 2021). Also, it was found that during storytelling reading lessons, students could easily infer the meaning of the new encountered words based on the contexts (Rahmawati, 2022).

Furthermore, stories are usually written in a similar writing style, so some certain words get repeated. This repetition contributes to reinforcing the retention of these words in students' long-term memory. Regarding other benefits of storytelling rather than the linguistic ones, there is the emotional domain. The appropriate selection of story's genre, characters, setting and end, helps a lot in involving learners emotionally. This emotional engagement usually leads to a sort of interaction between the learners themselves and between them and the teacher. This interaction and involvement make the newly learnt vocabulary memorable as it was associated with events that touched the hearts. This result was proved in Suleimani and Akbari's study when they investigated the impact of storytelling on vocabulary learning in English among 31 six-year-old Iranian preschool students. Using a one-group pretest-post-test quasi-experimental design, the results indicated that storytelling has significantly improved children's vocabulary acquisition, suggesting a positive effect on their vocabulary learning in English (2013). A similar result was found in Chen and Zhang (2020) when they examined how digital storytelling affects English vocabulary learning in middle-school students through a quasi-experimental study with 80 participants. The findings revealed that students in the experimental group achieved notably greater vocabulary improvement and demonstrated higher levels of motivation and engagement compared to those in the control group. In her study, Bin Juwair (2023) investigated the perceptions of middle-school female students on using digital storytelling to enhance English vocabulary acquisition. Using focus group methodology. The study concludes that digital storytelling enhances vocabulary, language proficiency, and grammatical understanding. These examples of research papers' findings indicate that storytelling has a positive impact on vocabulary learning regardless of the learners' age.

ChatGPT in English Language Teaching (ELT)

The incorporation of the artificial intelligence (AI) cutting-edged tools in the reality of the educational field has played a noticeable role in streamlining the teaching-learning process (Lo, 2023; Ali et al., 2023). ChatGPT as one of the magical AI products, has driven a sort of revolution for educators and learners. Its empowered abilities of generating content within seconds based on the given prompts, has made leaning accessible, personal and meaningful (Ali et al., 2023). This intelligent tutoring systems can simulate one-to-one personal tutoring based on a specific written prompt. It has garnered global recognition for its remarkable ability to produce coherent, well-organized, and informative responses. (Lo, 2023). It can generate content tailored to learners' age,

level, interest, nationality, religion and many other aspects. This various content has been proved by many studies to create an influential impact on streamlining ELT. It has been positively affecting both teaching efficacy and leaning proficiency. In terms of teaching, Barad (2023) stated that ChatGPT saves teachers' time and increase their productivity. Teachers are no longer spending plenty of time planning for their daily lessons as ChatGPT provides creative, thrilling and detailed lesson plans (Karakose & Tülübaş, 2023). Additionally, the time previously devoted to correcting students' work has been significantly reduced. As a result, teachers now have more opportunities for professional development and pursuing further goals, such as continuing their postgraduate studies. Conducting action research, which was once considered out of reach, has become more feasible with the advent of AI. In the recent past, teachers were constantly occupied with preparing for classes, teaching, and assessing. A study by Hong (2023) also highlighted that ChatGPT has become increasingly user-friendly for teachers, providing them with supplementary materials and a wide range of teaching resources. As part of a problem-solving strategy, using ChatGPT has helped teachers cater to each student's academic level, addressing their needs both academically and socially.

In terms of learners, Ali et al. (2023) conducted a study to perceive university students' attitudes towards using ChatGPT in learning English and they reported that using ChatGPT in leaning has a big role in motivating the participant students to achieve better. They also highlighted that it contributed to boosting their confidence as they become independent learners and stand at their own progress though the personal immediate feedback, they get from ChatGPT. The study of Hadi et al. (2023) has highlighted that ChatGPT has increased learning autonomy through creating a sort of independent learners. They get their feedback immediately from the ChatGPT without depending on the teacher.

3. Methodology

3.1. Research Design

The current study employed a one group pre-test post-test quasi-experimental design; the pre-test and post-test were the same with two main questions in vocabulary. A summer course classroom consisting of twelve students was in the group. Their age was between 9 and 10 years. They were 6 male students and six female students.

3.2. Study Sample

The population of the study is all grade-five students in the Sultanate of Oman. However, the sample of the study consisted of 12 students from grade four moving to grade five. The sample of the study was not selected but the random students who register for the summer course that annually given by the researcher teacher in a local language institute. The proficiency level of the participant was above average with no low achievers as it was an enriching reading course, not a remedial one. All the participants were Omanis with Arabic as their native language.

3.3. Data Collection

- Vocabulary Achievement Test

Three tools were used to collect data for conducting this search. The first one was the vocabulary pretest. It was administered for the participants a day before the implementation. It consisted of two main questions. Each question includes from 7 or 8 items.

The second data collection tool was students' attitude's questionnaire. The third data collector was the researcher teacher reflection. She used to write her own reflections after each class regarding the progress the kids made and the challenges they faced.

- Students' Attitude Questionnaire

A questionnaire was administered to the students at the final section of the course. It included two open-ended questions and eight semi-structured items. The items focused on exploring students' perceptions of the significance of the generated stories in improving their communication skills, particularly in vocabulary, speaking, and writing, as well as the extent to which they enjoyed the lessons.

3.4. Treatment

Stages of Implementation

- Preparing the story book (Study Instrument)

The instrument used in this study was a storybook prepared by the researcher-teacher, titled "Smart Readers". The book contained 10 short stories generated by the ChatGPT-4 application. Each story was accompanied by five items of one of three types whether: True/False, Wh-questions, or Multiple-Choice Questions (MCQs). Then another page was allocated for analysing the story in terms of story elements such as setting, characters, plots and so on. A spelling task must be done before the writing as the fourth worksheet in each storytelling session was the writing task.

Students respond to a set of pictures generated by ChatGPT-4 and start writing a story based on the content of the already read and analysed story. The content of the book was specifically tailored for Omani fifth graders, with illustrations designed to be culturally relevant. The illustrations served as speaking prompts and as an explicit strategy to teach vocabulary throughout the course. The illustrations were also generated by ChatGPT-4. Each student received a copy of the book on the first day of the two-week course.

- Daily Classroom

In the classroom, the teacher discusses the lesson content with students verbally, following a daily process of some precise systematic steps including picture description speaking task, silent reading, post reading discussion, vocabulary-manipulating task, spelling, story analysis, ending the class with writing. Throughout the course, students were given opportunities to discuss the story concepts and express their feelings, opinions, and attitudes, particularly when they encountered provocative or challenging ideas.

3.5. Data Analysis

The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyse the results. Descriptive statistics, including frequencies, measures of central tendency, and dispersion, were employed. Additionally, a paired-sample t-test was conducted to compare the mean scores between the pre-test and post-test results of the vocabulary test.

4. Results

The impact of ChatGPT-generated and Illustrated stories on Enhancing Vocabulary Repertoire

To answer question one, “Is there any significant difference in the mean scores of the pre-test and post-test vocabulary achievement of the experimental participant group? Descriptive statistic was applied. It was found that the mean score of the vocabulary post-test was obviously higher than that of the pre-test as it is showed in table 2.

Table 2 *The mean scores of the pre-test and post-test vocabulary achievement of the participant experimental group*

	N	Mean*	St. Deviation
Pre-test	12	3.58	2.53
Post-test	12	10.83	3.21

Total score=15

Based on the presented data in table 2, the mean score of the post-test ($M=10.83$, $SD=3.21$) was obviously higher than that of the pre-test ($M=3.85$, $SD=2.53$). Although the difference between the two means is too high, paired sample t-test was applied to emphasize the existence of a statistical significant difference between the two pairs of tests. So, table 3 shows the result of the paired sample t-test between the two tests.

Table 3 The result of the paired sample t-test between the two tests.

	N	Mean	St. Deviation	t-value	df	P-value
Pre-test	12	3.58	2.53	10.56	11	.000**
Post-test	12	10.83	3.21			

**significant at 0.05, (2-tailed)

As it was mentioned in table 2, the mean score of the post-test ($M=10.83$, $SD=3.21$) was obviously higher than that of the pre-test ($M=3.85$, $SD=2.53$) and as t-value was 10.56, it was statistically significant at 0.05 when ($p = 0.000$) as it is showed in table 3. The significant difference observed in the students’ post-test vocabulary achievement supports the claim that storytelling positively impacts vocabulary improvement. However, this noticeable improvement can be attributed to several factors beyond the stories themselves. These stories, generated using ChatGPT version 4, featured illustrations that perfectly reflected the events, characters, settings, and conclusions, enhancing the overall learning experience through well-crafted visuals. That integration of ChatGPT- generated materials might have added a sort of enthusiasm during the reading activities because of the enjoyable, meaningful experience of learning students went through. Based on literature, it was reported that visual stories have a remarkable impact on enhancing various linguistic and affective skills such as creating a long-lasting emotional connections which unillustrated short stories might not be able to achieve (Arat, 2024; Bin Jawair, 2024; Shofeyyah et al., 2024; Zhang, 2020; Suleimani & Akbari, 2017). Therefore, it can be summarised that the result of question one of the study has go along with the results of previous related studies that have emphasized the positive impact storytelling plays in improving vocabulary acquisition, learning and achievement. In addition to the studies that have emphasized the positive impact of using ChatGPT-generated content in ELT such as (Barad, 2023; Hong, 2023; Karakose & Tülübaş, 2023, Lo, 2023).

Students' Attitudes towards ChatGPT-generated and Illustrated Stories

To answer the second research question, the researcher teacher has conducted a sort of simplified questionnaire that suits the participants' age-groups. It was administered to the participants at the last session of the course. It was administered in students' L1 which is the Arabic Language.

Table 4 Students responses to The Attitude Questionnaire in percentage

	Statement	Agree	Not sure	Disagree
1	I found the stories in the book interesting.	99%	1%	0%
2	I found illustrations are clear and attractive.	95%	3%	1%
3	I found most of the classes interesting.	99%	1%	0%
4	My writing skill has improved to a big extant.	70%	20%	10%
5	My reading skill has improved to a big extent.	50%	30%	20%
6	My speaking skill has improved to a big extent	30%	60%	10%
7	My vocabulary has improved to a big extent.	92%	5%	3%
8	I wish to have more story books like this one.	98%	2%	0%

The results of the attitudinal questionnaire might be shocking for the readers of this research, as they are extremely positive and almost perfectly in favour of ChatGPT-generated and illustrated short stories. However, although the ChatGPT-generated and illustrated stories were interesting and thrilling whether in terms of language or in terms of events, there might be other factors that led participant students to express entirely positive opinions towards most of the statements. First of all, the class-size was significantly smaller compared to the standard class-size in public schools, whether in Oman or internationally. With only 12 students (N=12), it was much easier for the researcher-teacher to address the individual needs and interests of each student. Spending a full hour with 12 students, all of whom had an above-average proficiency level in English as a foreign language, resulted in a dynamic and engaging lesson. Both teacher-student and student-student interactions were highly effective. Additionally, each student had the opportunity to answer, discuss, and participate actively more than three to four times. Regarding group work, the small class size allowed the teacher to manage the two groups efficiently especially when one consisted of female-students and the other was the male-students, one can imagine the desperate competition that used to take place daily between the two teams. Furthermore, the participants were of similar age-group. Their ages were between 9 and ten years. Psychologically known that children tend to

satisfy their teachers regardless of their real attitude towards the target issue. It seems that due their interest in the classroom and the friendly relationship that had been created with the teacher in those two weeks, they marked every question perfectly positive fearing that they might sadden the teacher. Regardless of all the reasons that might have intervened in having valid responses, almost 99% of the participant students have found the ChatGPT- generated and illustrated stories' classes interesting. They kept being motivated to do the following tasks and involve in writing enthusiastically. The impact of storytelling classroom on learners' motivation was proved in Al-Jabri's study (2024) and in (Al-Amri, 2019). Hava's 2019' study that was entitled, "Exploring the role of digital storytelling in student motivation and satisfaction in EFL education", found that students experienced significant improvements in motivation and satisfaction, particularly in terms of self-confidence and personal development, following the digital storytelling activity. Regarding the improvement in the language skills, It seems that 70% of the participant students noticed a big progress in their writing skills.

This is logical, to some extent, as one of the following tasks in each reading lesson was to compose a story mimicking the one generated by ChatGPT and read at the beginning of the lesson. By writing a story a day using a similar style of the prepared stories and recycling the newly learnt vocabulary, students' writing was noticeable improved whether in terms of sentence structures or the chosen vocabulary This finding is consistent with the results reported by Yamac and Ulosoy (2016), who found that digital storytelling enhanced students' ability to generate ideas, structure their writing, use vocabulary effectively, and improve sentence flow and adherence to writing conventions. As a result, the overall quality of their writing improved, with better development of story elements and increased word counts in their stories. (Karakota & Kose, 2017) also found that the contribution of vocabulary knowledge to the foreign language performances of reading, writing and proficiency was significant. Regarding vocabulary, it scored the highest percentage about (95%) of development and that was proved in the result of the statistical analysis of the vocabulary post-test results. A few related research studies reported a remarkable vocabulary growth due to storytelling implementations (e.g, Bin Jwair, 2024; Rahmawati, 2022; Khamsuk, 2021; Chen & Zhang, 2020; Suleimani & Aqbari, 2016). The least developed skill, according to participants' response in this course, was speaking as about 30% of the students agreed that their speaking skill has developed to a big extent. This result misaligns with many other studies that found story telling an effective strategy to boost speaking skills such as Elmira et al.'s study (2024) that highlight the

effectiveness of integrating storytelling techniques into language instruction for A2 level students, particularly in enhancing speaking proficiency. Shaban et al.'s (2024) findings also contrast with those of the current study regarding vocabulary development. Their study found that the storytelling approach increased student engagement and led to improvements in vocabulary, fluency, speaking confidence, and pronunciation in English. This difference may be attributed to the short duration of the course, which lasted only two weeks and took place during the summer holiday while the other studies that have highlighted the positive impact of storytelling on speaking have been conducted for longer periods of teaching time.

5. Conclusion

This study aimed at investigating the impact of ChatGPT-4-generated and illustrated stories on enriching children literature in terms of generating fictional short stories tailored precisely to five graders Omani students. Also, it aimed at exploring the impact of these stories on enhancing Omani five graders' vocabulary repertoire. It was found that those stories have played a remarkable role in providing learners with interesting literature as well as they have enhanced their vocabulary repertoire. The post-test vocabulary mean scores were significantly higher than that of the pre-test. It was clear than five-graders learnt a good number of words related to their daily life which has contributed to making the learning process in that summer course meaningful and fruitful. Regarding learners' attitudes towards those stories, they held highly positive attitudes, and they enjoyed learning English through these stories as well as emphasizing the effectiveness of the illustrating pictures in prompting them to speak and write professionally.

6. Recommendations

This study has demonstrated the positive impact of ChatGPT-generated and illustrated storytelling on enriching children's literature with engaging fictional stories. Additionally, it highlighted the significant effect of these stories on enhancing fifth graders' vocabulary repertoire. Consequently, it is recommended that this study be replicated with a different age group, particularly Cycle 2 students, who are teenagers and show a strong interest in cutting-edge technology, including the latest version of ChatGPT as a user-friendly private tutor. The recommended study would explore the impact of ChatGPT-generated literature on student learning and examine the extent to which it might boost their learning autonomy.

7. References

- Al-Aufi, S. (2020). The Contribution of Children Literature to Children Development. A research Project for a Writing course. SQU.
- Al-Amri, H. M. (2019). Fostering Intrinsic Motivation and Willingness to Communicate in English as a Foreign Language Classrooms: The Case of Digital Storytelling. Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications.
- Al-Busaidi, S & Sultana, (2015). Critical Thinking through Translated Literature in the EFL Omani Class. *International Journal of English ad Literature*. 6 (1). 16-22.
- Al-Harassi, K. (2012). Using Stories in English Omani Curriculum, *English Language Teaching*. v5n11p51 5(11).
- Al-Hosni, K.(2014). Speaking Difficulties Encountered by Young Learners. *International Journal on Studies In English Language and Literature*. 2(6), 22-30
- Al-Issa, A. (2019). Beyond textbook instruction: Stories from ELT teachers in Oman. *Changing English*, 26(3), 263-281.
- Al-Jabri, N. N. (2024). The impact of digital storytelling on motivation and achievement in teaching scientific concepts for kindergarten children. *Journal of Curriculum and Teaching Methodology*, 3(4), 29 – 52.
- Al-Khamisi, K. M., & Sinha, Y. K. (2022). Communicative Language Teaching Methodologies in Omani EFL. Context. *Open Journal of Modern Linguistics*, 12, 481-503.
- Al-Otaibi, A. (2022). The reality of using interactive digital stories in kindergarten from the point of view of teachers and supervisors in the city of Makkah. *Quantitative Arabic Journal* 6 (22). Pp 179-224.
- AL-Siyabi, S. S. H. Using WebQuest Strategy in Teaching English for Enhancing Omani Students' Vocabulary Achievement Level. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. (6)3.
- Al-Siyabi, M. (2017). Integrating True Short Stories into English Classes: The Case of Foundation Students in Oman. *English Language Teaching*; V(10), 3;-4742 -4750.
- A'thehli, H. (2015). The Effect of Computerized Audio-visual Instructional Materials on Grade 3 Omani EFL learners Vocabulary Achievement and their Attitudes towards these Materials (Unpublished master's thesis), Muscat, Sultan Qaboos University.

- Arat, A. (2024). A starter's guide to visual storytelling. Pip Dicks. Visual Storytelling: Techniques, Examples and More | Pip Decks.
- Bani-Yaseen, M. F., Al-Zu'bi, M. A., & Al-Tawalbeh, A. M. (2024). Integrated Approach in Teaching Language between Theory and Practice. *Journal of Curriculum and Teaching Methodology*, 3(5), 61 –70.
- Binjwair, A. (2023). Improving Middle-School Students' English Vocabulary Via Digital Storytelling. *Journal of Educational and Social Research* 13(6):195.
- Egan, K. (1986). Teaching as Storytelling: An Alternative Approach to Teaching and Curriculum in the Elementary School. (*University of Chicago Press*).
- Elmira, M., Gavharoy, S & ,Munir axon, O. T. (2024)The impact of storytelling techniques on improving speaking in A2 level learners. *Western European Journal of Linguistics and Education*.237-232 ,(5)2 ,
- Gao, Y.-L., Wang, F.-Y., & Lee, S.-Y. (2023). The effects of three different storytelling approaches on the vocabulary acquisition and response patterns of young EFL students. *Language Teaching Research*, 27(5), 1078-1098.
- Gilakjani, A. P., & Sabouri, N. B. (2016). Learners' Listening Comprehension Difficulties in English Language Learning: A Literature Review. *English language teaching*, 9(6), 123-133.
- Hadi, M. A., Abdulredha, M. N., & Hasan, E. (2023). Introduction to ChatGPT: A new revolution of artificial intelligence with machine learning algorithms and cybersecurity. *Sci. Arch*, 4(04), 276
- Hava, K. (2019). Exploring the role of digital storytelling in student motivation and satisfaction in EFL education. *Computer Assisted Language Learning* 34(1):1-21
- Hong, w. (2023). The impact of ChatGPT on foreign language teaching and learning: Opportunities in education and research. *Journal of Educational Technology and Innova*, 37-45.
- Karakose, T., & Tülübaş, T. (2023). How Can ChatGPT Facilitate Teaching and Learning: Implications for Contemporary Education. *Educational Process: International Journal*, 12(4): 7-16
- Karakoç, D., & Köse, G. D. (2017). The impact of vocabulary knowledge on reading, writing and proficiency scores of EFL learners. *Journal of language and linguistic studies*, 13(1), 352

- Khamsuk, Attawat, & Whanchit, Wararat. (2021). Storytelling: An alternative home delivery of English vocabulary for preschoolers during COVID-19's lockdown in southern Thailand. *South African Journal of Childhood Education*, 11(1), 1-13.
- Lo, C.K. (2023). What Is the Impact of ChatGPT on Education? A Rapid Review of the Literature. *Educ. Sci.* 13, 410.
- Pardede, P. (2011). Using Short Stories to Teach Language Skills. *Journal of English Teaching*. Issue 1, NO (1).
- Rahmawati, N. (2020). The Implementation of Short Story in Enhancing Student's Vocabularies. *Wanastra: Journal Bahasa dan Sastra*, 12(2), 236-241.
- Schmitt, N. (2010). Key issues in teaching and learning vocabulary. *Insights into non-native vocabulary teaching and learning*, 28-40.
- şıkoğlu, N., & Güzen, M. (2024). The promise of digital storytelling for kindergarteners: language and technology skills. *Early Child Development and Care*, 194(2), 195–207.
- Shaban, S & Junejo, S. (2024). Enhancing Speaking Skills through Storytelling: Perspectives of ESL Teachers from Northern Sindh. *Voyage Journal of Educational Studies*. 126-110 ,(1)4 ,
- Shofiyyah, N. A., Muharam, A., Susanti, I., & Nurdiana, A. (2024). Exploring the Power of Storytelling: Enhancing Engagement and Learning Outcomes Among Adolescents. *Indo-Math Edu Intellectuals Journal*, 5(1), 990-1006.
- Soleimani, H., & Akbari, M. (2013). The effect of storytelling on children's learning English vocabulary: A case in Iran. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(11), 4005-4014
- Yamac, A & Ulosoy, M. (2016). The effect of digital storytelling in improving the third graders' writing skills. 9(1):59-86
- Zhang, P., & Tur, G. (2023). A systematic review of ChatGPT use in K-12 education. *European Journal of Education*, 00, 1–22.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.10

إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد (دراسة حالة لتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركة ABCD قروب للمقاولات)

Re-engineering processes in the contracting and construction sector: A case study to improve efficiency and productivity in ABCD Group Contracting Company.

إعداد الباحث/ أحمد إبراهيم أحمد تكرونى

طالب ماجستير أكاديمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: enga2013@yahoo.com

المخلص

يتناول هذا البحث موضوع إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد، مع التركيز على دراسة حالة شركة ABCD قروب للمقاولات، وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة العمليات كمدخل حديث لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة والإنتاجية في شركات المقاولات. اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 مشاركاً من موظفي الشركة. غطى الاستبيان ستة محاور رئيسية: المعلومات الديموغرافية، تحليل العمليات الحالية، تطبيق إعادة هندسة العمليات، تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية، تأثيرها على رضا العملاء، والتحديات والتحسين المستمر، وتمثلت الحدود المكانية والزمانية للبحث بشركة ABCD قروب للمقاولات لمجموعة بن لادن السعودية في منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية خلال سنة 2024م.

أظهرت النتائج وجود حاجة ملحة لتحسين العمليات في الشركة، مع وجود تحديات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات بفعالية. تضمنت هذه التحديات عدم وضوح العمليات الحالية، وجود تناقضات وإزدواجية، نقص في التدريب والموارد اللازمة، وعدم كفاية إشراك الموظفين في عملية التغيير. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات لتحسين تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة، منها: تعزيز التوعية والتدريب وذلك لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات، يجب تعزيز التوعية بين الموظفين بأهمية التغيير وتوفير التدريب اللازم لهم لفهم العمليات الجديدة وتطبيقها بكفاءة، وتوفير الموارد اللازمة وذلك لضمان تنفيذ فعال لإعادة الهندسة، يجب توفير الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية، ينبغي إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إعادة الهندسة لضمان تقليل المقاومة وزيادة الفهم والالتزام بالتغييرات الجديدة، يجب وضع آليات لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.

الكلمات المفتاحية: هندسة العمليات، المقاولات والتشييد، شركة ABCD قروب للمقاولات.

Re-engineering processes in the contracting and construction sector: A case study to improve efficiency and productivity in ABCD Group Contracting Company.

Ahmed Ibrahim Ahmed Takroni

Abstract

This research deals with the topic of process re-engineering in the contracting and construction sector, focusing on the case study of ABCD Group Contracting Company. The study aimed to highlight the importance of process re-engineering as a modern approach to developing performance and improving efficiency and productivity in contracting companies. The research relied on the descriptive analytical approach, where a questionnaire was used to collect data from a sample of 63 participants from the company's employees. The questionnaire covered six main axes: demographic information, analysis of current processes, application of process re-engineering, its impact on efficiency and productivity, its impact on customer satisfaction, and challenges and continuous improvement. The spatial and temporal boundaries of the research were represented by ABCD Group Contracting Company for the Saudi bin Laden Group in the Makkah Al-Mukarramah region, Kingdom of Saudi Arabia during the year 2024 AD.

The results showed an urgent need to improve operations in the company, with challenges in implementing process re-engineering effectively. These challenges included the lack of clarity of current processes, the presence of overlaps and duplication, lack of training and necessary resources, and insufficient employee involvement in the change process. The research concluded with a set of recommendations to improve the application of process re-engineering in the company, including: enhancing awareness and training, providing the necessary resources, involving employees in the change process, implementing a continuous monitoring and evaluation system, focusing on improving work quality, and committing to continuous improvement of processes. The research emphasizes the importance of re-engineering operations as an urgent necessity for contracting and construction companies to achieve efficiency and productivity in the current competitive business environment.

Keywords: Operations Engineering, Contracting and Construction, ABCD Group Contracting Company.

1. مقدمة:

يشهد العالم سواء في الدول المتقدمة أو النامية، تطورات وتغيرات سريعة في مختلف القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال، وخلال العقدين الماضيين أحدثت ثلاثة مفاهيم رئيسية تغييرات جوهرية في إدارة المؤسسات، وهذه المفاهيم هي: إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والحجم المناسب، وتعتبر إعادة الهندسة عن الثورة الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية في التطوير والتحسين المستمر في ظل الظروف الحالية التي تتمثل في زيادة شدة المنافسة، اتساع نطاق الأسواق، الاهتمام المتزايد بتطبيق الجودة الشاملة، تقليل التكاليف، السرعة في الوصول للأسواق، وزيادة جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويعني مفهوم إعادة الهندسة الابتعاد عن تحسين العمليات بشكل تدريجي، بل هو عبارة عن بداية جديدة وإجراءات ثورية سريعة تهدف إلى التخلص من الأساليب القديمة والبدء من جديد من خلال تحليل العمل وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة، ويهدف هذا النهج إلى تحقيق تحسينات عملاقة وإنجازات فائقة في الأعمال، ويتطلب ذلك تبني الإدارة العليا لمفاهيم إعادة الهندسة وتوفير بيئة مناسبة لإجراء تغييرات جذرية وشاملة للعمليات، بالإضافة إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، فأظهرت الدراسات أن 75% من الشركات الأمريكية الكبرى بدأت في تطبيق مفاهيم إعادة هندسة العمليات بإنفاق سنوي لا يقل عن 7 مليارات دولار، مما يوضح حجم الانتشار السريع لهذا المفهوم. وبالمثل، بدأت الشركات اليابانية تتبنى هذا المفهوم وإن لم يكن تحت مسمى إعادة هندسة العمليات، ولكن تحت فلسفة التغيير الجذري للعمليات باستخدام تكنولوجيا المعلومات. (السني، 2024).

1.1 مشكلة الدراسة:

تشهد شركات المقاولات السعودية تحديات كبيرة في سعيها لتحقيق التميز والتطور المستمر في ظل التنافس الشديد والضغط الاقتصادية، ويعتبر مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء والتشغيل، ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير شركات المقاولات السعودية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب بنجاح، بالإضافة إلى دراسة آثاره على الأداء، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها فيما يلي:

- إلى أي مدى يساهم مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير شركات المقاولات السعودية، وما هي متطلبات تطبيق هذا الأسلوب بنجاح وآثاره على الأداء في تلك الشركات؟

2.1 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- تساهم الدراسة في إثراء الجانب الفكري والأكاديمي المرتبط بإعادة هندسة عمليات التشغيل وانعكاساتها على تطوير شركات المقاولات السعودية.
- تمثل إعادة هندسة عمليات التشغيل أحد المداخل الرئيسية التي تستحوذ على اهتمام المديرين والمسؤولين لتطوير شركات المقاولات السعودية نظرًا لأهمية تحقيق عنصر التميز للمنظمة.
- أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل نظرًا لارتباطه بالعديد من الجوانب مثل تحسين الجودة، تخفيض دورة التشغيل الإنتاجية، تطوير الأداء والإنتاجية، وتحقيق التميز في الأسواق.

- في إطار المسح الذي قاسمنا، توجد ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت مجال إعادة هندسة عمليات التشغيل لصناعة المقاولات، في الوقت الذي تظهر فيه أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها هذا الأسلوب الذي لم يلق اهتمامًا مؤخرًا ويتصف بالندرة النسبية، لذا أأمل أن يكون هذا البحث إضافة متواضعة لهذا المجال في أدبيات العلوم الإدارية.

3.1. أهداف الدراسة:

الأهداف التي ترتبت عليها الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على مدخل إعادة هندسة العمليات ومبادئه الأساسية باعتباره من الاتجاهات الحديثة لتطوير عمليات التشغيل في شركات المقاولات.
- عرض وتحليل أهمية إعادة الهندسة وأهم خصائصها بهدف تخفيض دورة التشغيل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين عمليات وأنشطة التشغيل وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- توضيح طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الأداء.
- مساعدة شركات المقاولات السعودية في دعم الأداء من خلال تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.

4.1. تساؤلات الدراسة:

- ما هي المبادئ الأساسية لإعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات؟
- كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة عمليات التشغيل على الهياكل التنظيمية في شركات المقاولات السعودية؟
- ما مدى إدراك المديرين والمسؤولين في شركات المقاولات السعودية لأهمية تطبيق إعادة هندسة عمليات التشغيل؟
- كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة عمليات التشغيل على العوامل الإنتاجية والتشغيلية في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي المعوقات والقيود التي تواجه تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي متطلبات نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- كيف يمكن أن تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطبيق وإدارة عمليات إعادة الهندسة في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي الآثار الإيجابية لتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل على أداء شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي الآثار السلبية المحتملة لتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في شركات المقاولات السعودية؟
- ما هي إمكانيات تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل لدعم وتحسين الأداء في شركات المقاولات السعودية؟

5.1. فروض الدراسة:

قامت الدراسة على ثلاثة فروض وهي كما يلي:

- الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجموعة من المتغيرات (طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي، عمليات وأنشطة التشغيل، تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات) وبين مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل، وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية كما يلي:
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.

- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات وأنشطة التشغيل وتطبيق إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل.
- الفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وإمكانية تخفيض دورة التشغيل الإنتاجية.
- الفرض الثالث: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل وزيادة القدرة على تحسين وتطوير الأداء.

6.1. أسباب اختيار موضوع البحث

1. أهمية قطاع المقاولات والتشييد حيث يعتبر هذا القطاع من القطاعات الحيوية في الاقتصاد، وتحسين كفاءته وإنتاجيته له تأثير كبير على التنمية الاقتصادية.
2. الحاجة إلى التطوير المستمر، حيث يواجه قطاع المقاولات تحديات متزايدة تتطلب تبني أساليب حديثة لتحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات تعد أحد هذه الأساليب الفعالة.
3. تقليل التكاليف وزيادة الربحية من خلال إعادة هندسة العمليات التي تساهم في خفض التكاليف وتحسين الربحية، وهو أمر حيوي في ظل المنافسة الشديدة في القطاع.
4. تحسين جودة المشاريع من خلال إعادة تصميم العمليات، يمكن تحسين جودة المشاريع المنفذة وتقليل الأخطاء والتأخيرات.
5. مواكبة التطور التكنولوجي، حيث أن إعادة هندسة العمليات تتيح الفرصة لدمج التقنيات الحديثة في عمليات الشركة، مما يعزز قدرتها التنافسية.
6. تحسين رضا العملاء من خلال تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة، يمكن تحسين مستوى رضا العملاء وتعزيز سمعة الشركة في السوق.
7. دراسة حالة واقعية بالتركيز على شركة ABCD قروب للمقاولات يتيح فرصة لدراسة تطبيق عملي لإعادة هندسة العمليات وتقييم نتائجها بشكل ملموس.
8. سد الفجوة البحثية حيث هناك حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية حول إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات، خاصة في سياق الشركات المحلية.
9. يمكن أن يقدم البحث إطاراً عملياً يمكن الاستفادة منه في شركات مقاولات أخرى لتحسين أدائها.
10. تحسين أداء قطاع المقاولات يساهم بشكل مباشر في دعم جهود التنمية الاقتصادية الشاملة.

7.1. المنطلقات النظرية للدراسة:

- ❖ مدخل إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة:
- يتفقان في اعترافهما بأهمية العمليات وأن نقطة البداية في كليهما هي المستهلك، لكنهما يختلفان في كيفية معالجة العمليات، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بتحسين العمليات بصورة تدريجية وبدون رقابة دائمة وسريعة، أما إعادة الهندسة فتبدأ

بصفحة جديدة من خلال إجراءات جذرية وثرورية سريعة، وتتطلب متابعة ورقابة إدارية يومية. هذا التغيير الجذري ينبع من رؤية جديدة ويتضمن تغيير المسلمات الإدارية

❖ مدخل إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة:

حيث تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة داخل المنظمة، حيث ينصب مجال التغيير على التنظيم ككل ويتجه التغيير نحو الوظائف، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف التحسين بصورة تدريجية، أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات، ويكون التغيير جذرياً، حيث يتمحور الاهتمام حول عمليات التشغيل، وتتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

❖ مدخل إعادة الهندسة والحجم المناسب:

يتفق هذان المدخلان في اعترافهما بأهمية الإصلاح وتحسين أداء المنظمة، وكذلك في التخطيط لمواجهة المقاومة المتوقعة للتغيير، ولكنهما يختلفان في أن مدخل الحجم المناسب يركز على حجم العمالة وتتحقق نتائجه بشكل تدريجي، بينما يركز مدخل إعادة الهندسة على العمليات نفسها، حيث يكون مجال الاهتمام العمليات وتتحقق النتائج بشكل سريع وجذري.

2. الدراسات السابقة

دراسة أشرف عبد الفتاح (2007): بعنوان إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر كأداة لإنطلاقة المنظمات وتهدف هذه الدراسة إلى: إبراز مفهوم إعادة الهندسة كمدخل معاصر لتطوير أداء المنظمات وتحقيق التحسين المستمر لعملياتها، ومدى إمكانية

تناوله أكاديمياً وتطبيقياً، والتوصل لكيفية التأثير على الجودة الكلية باستخدام منظومة إعادة هندسة عملية الأعمال، بدايةً من تصميم العملية الجديدة وإنهاءً بتحول ثقافة المنظمة من الثقافة المرتبطة بالعملية القديمة إلى الثقافة المرتبطة بالعملية الجديدة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها تؤثر منظومة إعادة هندسة الأعمال بعمق على الجودة الكلية بالمنظمات نظراً لتأثيرها الإيجابي القوي على تصميم العملية مما يرقى بمؤشر الجودة، كما يلزم التغيير الجذري في تصميم العملية مجموعة من المتغيرات الإيجابية على مستوى المنظمة كلها تشمل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المهارات اللازمة للعاملين) مما يعطى ميزات تنافسية قوية، ويلعب نظم إعادة هندسة العمليات دوراً أساسياً في بناء وتدعيم تنافسية المنظمات.

دراسة فاطمة الجوهري (2004): أهتم هذا البحث بمدخل إعادة الهندسة تحت مسمى الهندرة وأوضح البحث أن الهندرة تؤدي حتماً إلى تغيير كل شيء في المنظمة بدءاً من الموظفين وانتهاءً بالمفاهيم المحورية في العمل، والتعرف على العناصر التي تشملها هندسة التغيير وهي على شكل ماسة تضم أربعة عناصر هي (العمليات التنفيذية، ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات، الجهاز الإداري، وطرق قياس الأداء، الوظائف والهيكل التنظيمية)، من أهم النتائج التي توصل إليها البحث، وجود فرق بين هندسة التغيير نتائج فوق التصور، تغيير في العملية، المسؤولية من أعلى لأسفل، الحل تقني واجتماعي، وبرامج التطوير الأخرى: (نتائج محددة، تغيير في الأداء، المسؤولية من أسفل إلى أعلى، الحل تقني أو اجتماعي أهداف محدودة، ومن ثم انتهى البحث بمحاولة لتطبيق الهندرة في قسم رقابة الجودة في مصنع المحلة الكبرى للغزل والنسيج.

دراسة شادي توفيق (2003): بعنوان إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى قضية إعادة هندسة العمليات وذلك لتحسين القدرة التنافسية حيث تعتبر من القضايا الحيوية التي يلزم دراستها لإستمرارية الشركات في الأسواق عن طريق تحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة في مجال صناعة

الدواء، كما اهتمت الدراسة بالجانب التاريخي لصناعة الدواء في مصر مع التعرض لسمات كل مرحلة من مراحل هذا لتطور، ثم الأهمية الاقتصادية والثقافة التنظيمية وكيفية تغييرها بما يتناسب مع تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات، والتعرف على مفاهيم الرؤية والقيادة الفعالة وفرق العمل وكيفية قياس الأداء مع التعرف على أنواع الشخصيات وأثر ذلك على تكوين فرق العمل، كما تناولت الدراسة علاقة التدريب بتحسين الأداء وإيضاً التعرض لمفهوم تدعيم الأداء البشري وبعض النماذج المتقدمة في تطبيق هذا المفهوم.

دراسة عبد الغفار شحاته (2003): تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى أهمية الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في مجال المراجعة، كما حددت هذه الدراسة إطاراً مقترحاً لإعادة هندستها، ويتكون هذا الإطار من: (الأهداف - السياسات - العناصر - مفاهيم ومبادئ - المعايير)، مع تطبيق هذا الإطار في الواقع العملي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك تحسن في جودة الخدمات الاستشارية، مع ضرورة الاستفادة من مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير الشامل لدور المنظمات المهنية المسؤولة عن مهمة المراجعة في تحقيق جودة الخدمات من خلال: (إنشاء جدول للإستشاريين تحت التمرين وجدول للإستشاريين على غرار جدول المحاسبين وذلك بنقابة التجاريين بدلاً من وزارة المالية)، مع إعداد برامج تدريبية متخصصة في مجالات الخدمات الاستشارية في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية السائدة في مصر.

دراسة أحمد العامري (2002): بعنوان إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي (الواقع والتحديات): اهتم هذا البحث إمكانية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في المنظمات الحكومية وتركيز الضوء على الفلسفة التي يقوم عليها هذا الأسلوب بدءاً بتحديد المفهوم وانتهاءً بتوضيح أهم مقومات نجاحه وفشله، وقد اعتمدت البحث على المنهج المكتبي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالمشكلة موضوع البحث، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ولتحقيق هذا الأسلوب الهدف المنشود من وراء تطبيقه لابد من اتباع عدد من الخطوات هي: (التقييم الداخلي والخارجي للبيئة، بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وضع خطط إستراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة، البدء من الصغر في إعادة هندسة العمليات، اختبار العمليات الجديدة، التقييم، المراجعة والمعاينة، كذلك تحديد الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة نظم العمل قائد العملية، صاحب العملية، فريق العمل، اللجنة الموجهة، المنسق)، و النتائج التنظيمية لتطبيق إعادة هندسة نظم العمل منها التحول من إدارات وأقسام إلى فرق عمل، ودمج الوظائف المترابطة مع بعضها البعض، وزيادة صلاحية الموظفين في عملية اتخاذ القرار و التحول من الشكل التنظيمي الهرمي إلى التنظيم الأفقي، وتغيير دور المديرين من مشرفين إلى موجهين، وتغيير معايير الترقيّة من الأداء إلى المقدرة، وتغيير دور المسؤولين من مراقبين إلى قياديين، والتركيز على التعليم والتعلم أكثر من التدريب.

دراسة ممدوح رفاعي (2001): بعنوان إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية بقطاع الأعمال العام، وتهدف الدراسة إلى تنبأ إمكانيات إعادة تصميم عمليات التشغيل كأسلوب للتحسين بغرض تطوير الإنتاجية الكلية للمنظمة، وتهدف أيضاً الدراسة إلى إجراء إعادة تصميم لعملية التشغيل الجوهرية بالشركات محل الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة جوهرية بين متغيرات إدارة عملية التشغيل وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل، لذلك يوصى الباحث الشركات أن تأخذ في اعتبارها دراسة متغيرات إدارة عملية التشغيل يوجد علاقة جوهرية بين هيكل عملية التشغيل وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل. لذلك يوصى الباحث بأهمية أهداف عملية التشغيل وتوثيق عملية التشغيل يوجد علاقة جوهرية بين هيكل تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل،

لذلك يوصى الباحث بإبراز الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم عملية التشغيل، كما يوجد علاقة جوهرية بين وإعادة تصميم هندسة عملية التشغيل ومستوى الإنتاجية.

دراسة مصطفى عبدالرحمن (2001): بعنوان إعادة البناء الشامل كمدخل لتحسين الأداء بالمنظمات المصرية، اهتمت الدراسة بمدخل إعادة الهندسة تحت مسمى إعادة البناء الشامل باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وركزت هذه الدراسة على أن عملية إعادة البناء تتطلب قوة فوقية فائقة السرعة حادة الهدف جذرية المفعول عميقة التأثير، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك فرق بين (المفهوم الذاتي لإعادة البناء) ويقصد به قيام الجهاز ذاتيا بتطوير نفسه تدريجيا وتلقائيا مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة، الإدارة بالأهداف، و(المفهوم الجبري أو الفوقي لإعادة البناء) ويقصد به قيام المنظمة بعمليات جذرية غير عادية نتيجة عدم قدرة المفهوم الذاتي لإعادة البناء في تحقيق المواكبة المطلوبة في ظل المستجدات والمستحدثات، وعادة ما تتم إعادة الفوقية نتيجة الإحساس بعدم الرضا وعدم القدرة على البقاء في عالم الغد بالسرعة التي تسير بها المنظمة، وقد اكتشف هذا البطء قيادات ثاقبة النظر، ولذلك يطلق على هذه الفئة: القوة الفوقية (الإدارة العليا)، والقوة فوق الفوقية (المجتمع) سواء المحلي أو الدولي، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض الظاهرة، كما أوضحت أنه سيركز مدخل إعادة البناء على "التغيير فوق الفوقي" أي الإصلاح الذي يفرض على المنظمات من جهات خارجية ويؤخذ على الدراسة أنها ركزت على الجانب النظري ولم تتناول الجانب التطبيقي.

دراسة دينا مجاهد (2011): وهذه الدراسة بعنوان إعادة هندسة عمليات التشغيل كمدخل لتطوير الشركات المصرية وتتناول هذه الدراسة النظرية والميدانية أهمية تطبيق مدخل إعادة هندسة عمليات التشغيل في تطوير الشركات المصرية، خاصة في صناعة السيارات. تهدف إلى استكشاف كيفية تأثير هذا المدخل على الأداء التنظيمي والتشغيلي. تشمل الدراسة عدة محاور رئيسية، منها: تحليل مبادئ إعادة الهندسة، تقييم تأثيراتها على دورة التشغيل، وبيان العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستخدام التكنولوجيا. أظهرت النتائج وجود علاقات إحصائية معنوية بين تصميم الهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل واستخدام التكنولوجيا من جهة، وبين تطبيق إعادة الهندسة من جهة أخرى، مما يؤكد فعالية هذا المدخل في تحسين الأداء وتقليل دورة التشغيل الإنتاجية. توصي الدراسة بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز مهارات الموظفين، واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات التشغيلية.

دراسة ديب (2009): هدفت هذه الدراسة إلى توفير فرص تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء في محافظة حلب، وقد توصل إلى نتائج أهمها أن إمكانية تطبيق هذا المدخل الجديد يتطلب تأييد ودعم وموازرة الإدارة العليا، ووجود قيادة مشجعة في هذه الشركات لتطبيق هذا المدخل والتغلب والتأقلم مع متطلبات تطبيقه، ويتطلب توافر كوادر بشرية ذات التأهيل العلمي المناسب لدى الشركة، وكذلك العمل بروح الفريق، وتدريب وتنمية الموارد البشرية بالشركة، وكذلك يتطلب قواعد بيانات إلكترونية ونظم معلومات متطورة وخاصة المتعلقة بالعمليات، وكذلك ضرورة وجود أجهزة الحاسبات الإلكترونية في مختلف إدارات وأقسام الشركات، وضرورة وجود مشاركة فعالة من قبل العاملين في الشركة؛ لتطبيق هذا المدخل الجديد، ووجود اعتراف بضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها في نظم العمليات بالشركات محل الدراسة.

دراسة المعاينة (2010): هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: تصور مقترحاً يتضمن أهمية التركيز على منهجية، وإعادة الهندسة لما لها من الأثر الكبير في إحداث مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة التغيير المنشود؛ لذا أوصت بتبني منهجية إعادة هندسة العمليات، أو العمل على عقد الدورات التدريبية والورش مع توفير بيئة مناسبة للعمل على تنمية الاتجاهات الثقافية لديهم، وتبني منهجيات إدارية حديثة لرفع الكفاءة الإدارية.

دراسة Jurisch & Ikas & Palka & Wolf & Krcma (2012): قامت هذه الدراسة على تحديد وتحليل عوامل النجاح المرتبطة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، ومتطلباتها في المنظمات العامة والخاصة، وأشارت إلى أن هناك خمسة أبعاد لعوامل النجاح وهي: نطاق المشروع، التزام الإدارة العليا، الموارد، إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، في حين يشكل التزام الإدارة العليا بعداً في حد ذاته، وكل الأبعاد الأخرى تكون بمثابة مظلة تصنف ضمنه، أكدت أن عوامل النجاح مشتركة بين القطاع العام والخاص، والاختلافات التي تم تحديدها بين القطاعين بخصوص هيكلها وعملها وأهدافها، ولا بد للممارسين من تحديد الحاجة لتقييم قابلية منظماتهم قبل إطلاق مشاريع إعادة هندستها، ومن معوقات اعتماد إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام عدم استعداد الإدارات العامة لتطبيق منهجيتها؛ وذلك للأسباب الآتية: ضعف الهيكل التنظيمي، قلة الموارد، وضعف الميزانية، عدم تأهيل الموظفين، ومحدودية خبرتهم.

دراسة Habib (2013): بحثت هذه الدراسة في عوامل النجاح الحاسمة وأسباب الفشل عند إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحداث التغيير في المنظمة صعب جداً، ويتطلب الكثير من الجهد والإمكانات، وأن التخطيط السليم من الإدارة العليا مهم جداً وفقاً للاحتياجات والموارد التنظيمية، والدور الداعم للإدارة هو عامل رئيسي في التطبيق الناجح، وأن مشاركة الموارد البشرية في التخطيط والتطبيق ضرورية أيضاً. كما ينبغي أن يكون مفهوماً من قبل الإدارة التي ترغب في إعادة هندسة العمليات الإدارية أن أداة التغيير تكون بحسب الطلب، وبالتالي لا يتم نسا ما يقوم به المنافس وإلا فإن مصيره الفشل لا محال.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- الموضوع الرئيسي: جميع الدراسات بما في ذلك دراستنا تتناول موضوع إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
- المنهجية التحليلية: معظم الدراسات تستخدم المنهجية التحليلية أو الوصفية لتحليل تأثير إعادة هندسة العمليات.
- التأثير على الهيكل التنظيمي: كافة الدراسات، بما في ذلك دراستنا، تبحث في كيفية تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي للشركات والمؤسسات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات: العديد من الدراسات بما في ذلك دراستنا، تركز على دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتطبيق إعادة هندسة العمليات.
- النتائج: معظم الدراسات تشير إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة كنتائج لتطبيق إعادة هندسة العمليات.

أوجه الاختلاف:

- القطاع المستهدف: دراستنا تركز بشكل خاص على قطاع المقاولات والتشييد في السعودية، بينما الدراسات الأخرى تناولت قطاعات مختلفة مثل الأدوية، النسيج، والخدمات الحكومية.
 - البيئة المحلية: دراستنا تأخذ بعين الاعتبار البيئة السعودية ومتطلباتها، بينما الدراسات الأخرى تناولت بيئات مصرية وأردنية وغيرها.
 - الزمن: الدراسات السابقة تغطي فترات زمنية مختلفة تمتد من 2001 إلى 2019، بينما دراستنا تستند إلى البيانات والتوجهات الحالية لعام 2024.
 - التركيز على المعوقات والقيود: دراستنا تهتم بشكل خاص بالمعوقات والقيود التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في شركات المقاولات السعودية، وهو ما قد يكون لم يتم التركيز عليه بعمق في بعض الدراسات السابقة.
- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- التركيز الجغرافي والمحلي: دراستنا موجهة خصيصاً لشركات المقاولات في السعودية، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالبيئة الاقتصادية والثقافية المحلية.
 - التوقيت الحديث: استنادها إلى البيانات والممارسات الحديثة في عام 2024 يجعلها تتناول أحدث التوجهات والتحديات في إعادة هندسة العمليات.
 - تحديد المعوقات المحلية: تحليل المعوقات والقيود الخاصة بالسوق السعودي يمكن أن يقدم رؤية أعمق وأدق للشركات المحلية.
 - توجهات التكنولوجيا: تحليل دور التكنولوجيا الحديثة بشكل خاص في تطبيق إعادة هندسة العمليات في سياق السعودية.
- ماذا استفادت دراستنا من الدراسات السابقة؟

- المفاهيم الأساسية: استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في فهم وتطبيق المفاهيم الأساسية لإعادة هندسة العمليات.
- منهجية التحليل: استفادت من المنهجيات التحليلية والوصفية التي استخدمتها الدراسات السابقة.
- تحديد التأثيرات: استفادت من نتائج الدراسات السابقة في فهم تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء والهيكل التنظيمية.
- تحديات التنفيذ: استفادت من توضيح المعوقات والتحديات التي قد تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- استخدام التكنولوجيا: استفادت من الدراسات السابقة في فهم أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في دعم وتطبيق إعادة هندسة العمليات.

3. الإطار النظري

تمهيد:

إن العمل بمنهج إعادة هندسة العمليات الإدارية يجب أن يحقق - مبدئياً - عدداً من الأهداف، ومن أهمها خفض التكلفة، وهذا التخفيض لا يتحقق إلا إذا اقترنت إعادة الهندسة بالجودة الشاملة لضمان النجاح وعدم تحمل تكاليف إضافية، ففي بداية التغيير قد تكون هناك تكاليف، ولكن بتطبيق معيار العائد / التكلفة، يتضح أن الوفورات المحققة أكبر من تكاليف إعادة الهندسة، ومما لا شك أن التغييرات التي أحدثتها العولمة قد أدت إلى تحول في المفاهيم الإدارية التقليدية، مما جعل منهج إعادة هندسة العمليات

الإدارية محل اهتمام الخبراء والباحثين في مجال الإدارة، وهذا المنهج يمثل الإفراز الإداري لعصر المعرفة والمعلومات وأحد نتائج العولمة الإدارية، فهو منهج شامل يعتمد على إعادة التفكير بصورة جذرية وإعادة التصميم الأساسي للعمليات، ويسعى لتحقيق نتائج من خلال التوجه نحو اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية وتطوير الموارد البشرية عبر منظومة جيدة للتدريب وتفعيل دور المعلومات، فالجهود لا يجب أن تقتصر على تجديد الوحدات الموجودة في المنظمة وتركيب الأجهزة والمعدات المتقدمة وتقديم الخدمات التي تعتمد على التقنيات الأكثر تطوراً، بل يجب أن تشمل أيضاً التحديث التنظيمي ونظم إدارة المنظمة، وتحسين أعمالها الإدارية بشكل عام. يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة، وإجراء التعديلات اللازمة على أساليب العمل، وإعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع الأهداف الجديدة للمنظمة وبما يتلاءم مع خدمة العملاء وإدارة الجودة الشاملة، وهذه العملية تُعرف بإعادة الهندسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء المؤسسات، مع التركيز على كيفية تطبيق هذا المنهج في الشركات السعودية، والتحديات التي قد تواجهها، والفوائد المتوقعة من تطبيقه، من خلال هذا التمهيدي، سيتم تسليط الضوء على الأهمية البالغة لهذا النهج في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة. (الهويدي، 2019).

1.3. مفهوم إعادة هندسة العمليات:

إعادة هندسة العمليات الإدارية لها العديد من التعريفات، وفيما يلي أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً:
الموس: يُعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
Michael: يصفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، بالإضافة إلى التنظيم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعم تلك العمليات، بهدف تحقيق طموحات عالية للأهداف التنظيمية.
Mario: يراها كوسيلة تستند إلى مجموعة من المعارف تُستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم، بهدف إحداث تحسينات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للمنظمة وزيادة قيمتها السوقية.
السلطان: يعرفها كوسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة البناء التنظيمي من جذوره، بالاعتماد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية لتحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، مما يكفل سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، وجودة المنتج.
الرب: يشير إلى أن إعادة الهندسة ليست مجرد تعديل إداري أو تغيير تنظيمي للوضع الحالي، بل هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بهدف تحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
Ellen & Emmons: يوضحان أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب من المدراء البدء في إعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل وكيفية تفاعل الأفراد والتكنولوجيا معاً، وكذلك كيفية تركيب الهياكل التنظيمية الداخلية.
Daft: يُعرفها على أنها مدخل وظيفي يتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة والهيكلة وتكنولوجيا المعلومات، بهدف تحقيق تحسينات في الأداء تشمل خدمة العملاء والجودة والتكلفة والسرعة.
Hammer & Champy: يُعرفان إعادة الهندسة على أنها إعادة التفكير الأساسي والجذري في تصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست تدريجية في معايير الأداء الحيوية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة. (عبدالوهاب، 2018)

إعادة هندسة العمليات الإدارية: يعرفها الباحثان إجرائيًا بأنها أسلوب ووسيلة إدارية منهجية تهدف إلى إعادة تشكيل المؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج، من خلال إحداث تغيير جذري مخطط ومدروس في البناء التنظيمي للعمليات والهياكل التنظيمية، وتعتمد هذه الوسيلة على إعادة تصميم وهيكل العمليات وفق فلسفة إدارية جديدة تركز على التكنولوجيا الحديثة والكفاءات الأساسية للمؤسسة، والهدف من هذا النهج هو إحداث تحسين جوهري وسريع يضمن سرعة الإنجاز، وجودة الأداء، وتقليل التكلفة، مع تحقيق جودة الخدمة المقدمة بما يلبي احتياجات وتطلعات العملاء ويحقق أهداف المؤسسة، ويضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة. (السني، 2024).

كما توجد تعاريف متعددة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية. من بين هذه التعريفات هو تعريف هامر وشامبي، حيث يشير إلى أن إعادة الهندسة تعني البدء من جديد من نقطة الصفر، وليس مجرد إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما هي، كما أنها لا تعني ترقيع ثقب النظم السارية لتحسين عملها، بل تتطلب التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بطريقة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء. (الهيدي، 2019).

وفي العموم أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي. تشمل هذه العملية تحليلاً وتغييراً شاملاً للبنى التنظيمية والإجراءات والسياسات، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة والكفاءات الأساسية للمؤسسة، والهدف من ذلك هو زيادة الكفاءة، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وتسريع تقديم الخدمات أو المنتجات لتلبية احتياجات وتطلعات العملاء بشكل أفضل، وضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة. (مجاهد، 2011).

ويرى الباحث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني التخلي الكامل عن إجراءات العمل التقليدية والتفكير بطرق جديدة ومختلفة، فهذه العملية لا تتعلق بإصلاح أو ترميم الوضع القائم، بل بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية وفائقة في معايير الأداء الأساسية.

2.3. أهمية وفوائد تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات:

- إلغاء المستويات الإدارية والأنشطة والمناصب غير الضرورية: حيث يهدف هذا المبدأ إلى تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة. من خلال إزالة الطبقات الإدارية الزائدة والوظائف التي لا تضيف قيمة حقيقية، تصبح المؤسسة أكثر رشاقة وفعالية. هذا يسرع عملية اتخاذ القرار ويقلل من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة العامة وخفض التكاليف الإدارية.
- التخلص من الروتين القديم والتحول إلى المرونة، مع تقليل تداخل العمل وتكرار المهام: ويركز هذا المبدأ على تحديث أساليب العمل وجعلها أكثر كفاءة، ومن خلال التخلي عن الإجراءات الروتينية القديمة وتبني نهج أكثر مرونة، تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها. دمج العمليات المتشابهة يقلل من الازدواجية ويوفر الوقت والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تحقيق الاستجابة الفورية لطلبات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية: ويهدف هذا المبدأ إلى تحسين خدمة العملاء وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق، فمن خلال تسريع الاستجابة لطلبات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، تستطيع المؤسسة

زيادة رضا عملائها وولائهم. هذا بدوره يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق.

- تحول التنفيذيين إلى قياديين وتعزيز استقلالية الموظفين: ويركز هذا المبدأ على تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك من خلال تغيير دور المديرين من مجرد مراقبين إلى قادة ملهمين، ومنح الموظفين مزيداً من الاستقلالية، تخلق المؤسسة بيئة عمل أكثر إبداعاً وإنتاجية. هذا يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على الابتكار وتحسين أدائهم.
- تنفيذ خطوات العمل بشكل متكامل ومتزامن: ويهدف هذا المبدأ إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية، فمن خلال تنفيذ خطوات العمل بشكل متوازٍ حيثما أمكن وتقليص الوقت بين المراحل المختلفة، تستطيع المؤسسة تسريع إنجاز المهام، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.
- تخفيض تكلفة الأداء مع زيادة سرعة الخدمة والجودة: ويركز هذا المبدأ على تحسين الأداء المالي للمؤسسة: فمن خلال خفض تكاليف التشغيل وزيادة سرعة تقديم الخدمات مع الحفاظ على جودة عالية، تستطيع المؤسسة تحسين ربحيتها. هذا يعزز قدرتها التنافسية ويمكنها من الاستثمار في التطوير والنمو المستقبلي. (السني، 2024).

3.3. الأبعاد التي يتضمنها مفهوم إعادة هندسة العمليات:

- (1) منهجية التغيير الجذري: إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على نهج التغيير الشامل والجذري في طريقة العمل. هذا يعني أنها لا تسعى إلى تحسينات طفيفة أو تعديلات سطحية، بل تهدف إلى إعادة التفكير بشكل كامل في كيفية أداء الأعمال، وهذا النهج يتطلب استعداداً للتخلي عن الممارسات القديمة وتبني أساليب جديدة تماماً، مما قد يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات التي اعتادت على طرق عمل معينة لفترات طويلة.
- (2) التركيز على العملاء والعمليات الإدارية: في إعادة الهندسة، ينصب الاهتمام الرئيسي على العملاء والعمليات الإدارية الجوهرية، وليس على الأنشطة الفردية المعزولة، وهذا يعني النظر إلى المؤسسة من منظور العميل وتصميم العمليات بحيث تلبي احتياجاته بأفضل شكل ممكن، كما يتطلب هذا النهج فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وإعادة تنظيم العمليات الداخلية بحيث تكون موجهة نحو تحقيق قيمة للعميل، بدلاً من التركيز فقط على الكفاءة الداخلية.
- (3) دور تكنولوجيا المعلومات كمحرك أساسي: فتعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصراً حيوياً في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية. فهي تلعب دوراً محورياً في تمكين التغييرات الجذرية المطلوبة، كما تساعد التكنولوجيا الحديثة على أتمتة العمليات، تحسين الاتصالات، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل، ومع ذلك فمن المهم أن نتذكر أن التكنولوجيا هي أداة لتحقيق الأهداف وليست هدفاً في حد ذاتها، لذا يجب استخدامها بشكل استراتيجي لدعم التغييرات التنظيمية المطلوبة.
- (4) الاستفادة القصوى من الموارد: إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسة، وهذا يشمل إعادة توزيع الموارد بشكل أكثر فعالية، تطوير مهارات الموظفين، وتحسين استخدام الأصول المادية، فالهدف هو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة مع الحفاظ على جودة العمل، كما يتطلب هذا تحليلاً دقيقاً لكيفية استخدام الموارد حالياً وتحديد فرص التحسين.
- (5) التكيف مع البيئة المحيطة: إعادة الهندسة تسعى إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، كما أن هذا يشمل تطوير القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، احتياجات العملاء، والتطورات

التكنولوجية، ويتطلب هذا الأمر تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بسرعة استجابة للظروف المتغيرة.

(6) دمج المهام في عمليات متماسكة: فتهدف إعادة الهندسة إلى تحويل المهام المنفصلة إلى عمليات متكاملة ومتماسكة، وهذا يعني إزالة الحواجز بين الأقسام وتصميم تدفق العمل بحيث يكون أكثر سلاسة وفعالية، فالهدف هو تقليل الوقت والجهد المبذول في نقل العمل بين الأفراد والأقسام، وتحسين التنسيق والتعاون داخل المؤسسة.

(7) إعادة تصميم الهياكل والسياسات التنظيمية: لإعادة الهندسة تتطلب غالبًا إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والسياسات الداخلية للمؤسسة، قد يشمل هذا تسطيح الهرم الإداري، إعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات، وتغيير سياسات الموارد البشرية، فالهدف هو خلق بنية تنظيمية تدعم العمليات الجديدة وتسهل التعاون وسرعة اتخاذ القرار.

(8) تغيير الثقافة التنظيمية: فجاح إعادة الهندسة يعتمد بشكل كبير على تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة، وهذا يشمل تطوير قيم وسلوكيات جديدة تدعم التغيير والابتكار، وقد يتطلب هذا جهودًا كبيرة في التواصل والتدريب لتغيير عقليات الموظفين وتشجيعهم على تبني طرق جديدة للعمل والتفكير. (الهيودي، 2019).

4.3. خصائص إعادة هندسة العمليات:

1. التركيز على العمليات الإدارية والعملاء: إعادة الهندسة تولي اهتمامًا كبيرًا للعمليات الإدارية الأساسية وتضع العملاء في صميم اهتمامها، وهذا النهج يتجاوز النظرة التقليدية القائمة على الوظائف المنفصلة، ويركز بدلاً من ذلك على كيفية تدفق العمل عبر المؤسسة بأكملها لتحقيق النتائج المرجوة للعملاء، ويتطلب هذا فهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وإعادة تصميم العمليات بحيث تلبى هذه الاحتياجات بأكثر الطرق فعالية وكفاءة.

2. الاختلاف عن أساليب التطوير الإداري الأخرى: تتميز إعادة الهندسة بكونها نهجًا جذريًا للتغيير، يختلف اختلافاً جوهرياً عن أساليب التحسين التدريجي التقليدية، وبدلاً من مجرد تحسين العمليات القائمة، تسعى إعادة الهندسة إلى إعادة التفكير بشكل كامل في كيفية أداء العمل، وهذا يعني أنها قد تؤدي إلى تغييرات دراماتيكية في الهيكل التنظيمي، الأدوار الوظيفية، وحتى في ثقافة المؤسسة ككل.

3. الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات: فتعتبر إعادة الهندسة تكنولوجيا المعلومات عنصراً حيوياً في عملية التغيير، وليس فقط كأداة لأتمتة العمليات القائمة، بل كمحفز لإعادة تصور كيفية أداء العمل بشكل كامل، وتستخدم التكنولوجيا بشكل استراتيجي لتمكين أساليب عمل جديدة تمامًا، تحسين الاتصالات، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل وأسرع على جميع مستويات المؤسسة.

4. تحدي الافتراضات القائمة وبناء فرضيات جديدة: إعادة الهندسة تشجع على التشكيك في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العمليات الحالية، بدلاً من قبول الوضع الراهن، تدفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في سبب قيامها بالأشياء بطريقة معينة، وهذا النهج يفتح الباب لابتكارات جذرية وطرق جديدة تمامًا لأداء العمل، غير مقيدة بالممارسات التاريخية أو التحيزات التنظيمية.

5. التخلص من القوانين الجامدة وتبني المرونة: حيث تسعى إعادة الهندسة إلى التخلص من القواعد والإجراءات الجامدة التي قد تعيق الأداء الفعال. بدلاً من ذلك، تشجع على تبني نهج أكثر مرونة يتكيف مع الظروف المتغيرة واحتياجات العملاء، وهذا يتطلب تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على المبادئ التوجيهية بدلاً من اتباع قواعد صارمة.

6. القضاء على البيروقراطية: حيث تهدف إعادة الهندسة إلى تبسيط العمليات وإزالة الطبقات الإدارية غير الضرورية، وهذا يشمل التخلص من الإجراءات الزائدة، تقليل الأعمال الورقية، وتسريع عملية صنع القرار، فالهدف هو خلق منظمة أكثر رشاقة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
7. الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات: حيث تركز إعادة الهندسة على تحديد واستغلال الكفاءات الأساسية للمؤسسة بشكل أفضل، وهذا يعني تحديد ما تفعله المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها وتركيز الموارد على تطوير هذه المجالات، وقد يشمل ذلك إعادة تنظيم فرق العمل، تطوير مهارات الموظفين، أو حتى إعادة توجيه استراتيجية الأعمال لتعزيز الاستفادة من هذه الكفاءات.
8. تمكين الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار: حيث تشجع إعادة الهندسة على زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وهذا يتطلب تغييرًا في الثقافة التنظيمية، بحيث يتم تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات في مجالات عملهم، فالهدف هو تحسين سرعة الاستجابة، زيادة الابتكار، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والملكية بين الموظفين.
9. التركيز على العمليات الجوهرية: حيث تركز إعادة الهندسة على العمليات الأساسية والجوهرية للمؤسسة، بدلاً من الانشغال بالعمليات الهامشية، وهذا يعني تحديد العمليات التي لها التأثير الأكبر على أداء المؤسسة وقيمتها للعملاء، ثم إعادة تصميم هذه العمليات بشكل جذري لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. الهدف هو تحقيق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة. (عبد الوهاب، 2018).

5.3. متطلبات تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات:

- دعم والتزام الإدارة العليا: يعد دعم والتزام الإدارة العليا حجر الأساس لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، فيجب أن تكون القيادة العليا مقتنعة تمامًا بأهمية التغيير وملتزمة بتوفير الموارد اللازمة وتذليل العقبات، وهذا الدعم يشمل تحديد رؤية واضحة للتغيير، توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.
- توفر عوامل بيئية داعمة للتغيير: يتطلب نجاح إعادة الهندسة وجود بيئة تنظيمية مهيأة للتغيير، وهذا يشمل ثقافة تنظيمية منفتحة على الأفكار الجديدة، استعداد الموظفين لتقبل التغيير، ومرونة في الهياكل والأنظمة التنظيمية، كما يجب العمل على تهيئة المناخ التنظيمي من خلال التواصل الفعال، التدريب، وإشراك الموظفين في عملية التغيير لضمان دعمهم وتقليل المقاومة.
- توفر تكنولوجيا المعلومات: حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا محوريًا في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذلك يجب توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، بما في ذلك أنظمة المعلومات المتطورة، شبكات الاتصال، وأدوات تحليل البيانات، فهذه التكنولوجيا تساعد في أتمتة العمليات، تحسين تدفق المعلومات، وتمكين اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.
- توفر الإمكانات البشرية المؤهلة: حيث أن نجاح إعادة الهندسة يعتمد بشكل كبير على توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة، وهذا يتطلب استقطاب وتطوير موظفين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع العمليات الجديدة، مثل القدرة على التفكير النقدي، حل المشكلات، والعمل ضمن فرق، فيجب الاستثمار في التدريب المستمر وتطوير المهارات لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات.

- توفر الإمكانيات التنظيمية: يتطلب تطبيق إعادة الهندسة توفر هياكل وأنظمة تنظيمية مرنة وداعمة. هذا يشمل ملاءمة الأنظمة الداخلية، وضوح السلطات والمسؤوليات، تفويض الصلاحيات، وتقليل المستويات الإدارية الهرمية، فالهدف هو خلق بيئة عمل أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، مع تيسير الإجراءات لتحسين الإنتاجية والأداء.
- توفر الإمكانيات المالية الكافية: لإعادة هندسة العمليات الإدارية تتطلب استثمارات مالية كبيرة، حيث يجب توفير الموارد المالية اللازمة لتطوير التكنولوجيا، تدريب الموظفين، وتنفيذ التغييرات الهيكلية، كما يجب تخصيص ميزانية للحوافز التي تشجع الموظفين على المشاركة في عملية التغيير وتبني الأساليب الجديدة.
- وضع أهداف قابلة للقياس: فمن الضروري تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لعملية إعادة الهندسة، وهذه الأهداف تساعد في توجيه جهود التغيير وتقييم مدى نجاحها، لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة بزمن (SMART).
- فهم احتياجات العملاء: حيث يعد فهم وتلبية احتياجات العملاء من الأسس الهامة لإعادة هندسة العمليات. يجب إجراء دراسات وتحليلات مستمرة لفهم توقعات العملاء وتطلعاتهم، وتصميم العمليات الجديدة بما يلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل.
- وضوح الرؤية الاستراتيجية: يجب أن تكون هناك رؤية استراتيجية واضحة لعملية إعادة الهندسة، مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهذه الرؤية توجه جهود التغيير وتضمن أن تكون التحسينات متوافقة مع التوجه العام للمنظمة.
- تعزيز الاتصالات الداخلية: يعد تحسين الاتصالات الداخلية عنصرًا حيويًا في نجاح إعادة الهندسة، فيجب وضع استراتيجية اتصال فعالة لضمان فهم جميع الأطراف المعنية لأهداف وخطوات عملية التغيير، وتشجيع التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة (الهويدي، 2019).

6.3. المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- 1- المنظمات ذات الوضع المتدهور: هذه المنظمات تعاني من أداء متدنٍ بشكل عام، حيث تواجه مشاكل حادة في عملياتها، حيث تتميز بارتفاع ملحوظ في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. كما أنها تفتقر إلى القدرة على المنافسة في السوق وتواجه صعوبة في تحقيق الأرباح، فططبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات يهدف إلى توفير علاج حاسم للمشكلات الراهنة والتغلب على التحديات التي تواجهها، ومن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى إحداث تغيير جذري في طريقة عملها، مما يمكنها من استعادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها بشكل كبير.
- 2- المنظمات التي في طريقها للتدهور: هذه المنظمات لم تصل بعد إلى مرحلة التدهور الكامل، ولكن هناك مؤشرات قوية تدل على أنها تتجه نحو ذلك، فتنتميز بتناقض تدريجي في حصتها السوقية لصالح المنافسين، وارتفاع تدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، مع انخفاض تدريجي في الأرباح، فهذه المنظمات تصارع من أجل البقاء في السوق وتعاني من ضعف في القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية والسوقية، حيث تطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه الحالة يهدف إلى وقف التدهور التدريجي في الأداء واستعادة المكانة السوقية للمنظمة، فمن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى تحسين قدرتها التنافسية وإعادة هيكلة عملياتها لتحقيق كفاءة أعلى، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- 3- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق: فهذه المنظمات تتمتع بوضع متميز في السوق ولا تعاني من مشكلات ظاهرة، كما تتميز بسيطرة قوية على السوق وامتلاك حصة سوقية كبيرة جدًا مقارنة بالمنافسين، حيث أنها لا تعاني من مشاكل في

ارتفاع التكاليف وتحافظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات والمنتجات، مع أداء مالي قوي ومستقر، فتطبيق إعادة هندسة العمليات في هذه المنظمات لا يتم بدافع الخوف من التدهور، بل بدافع الطموح والرغبة في الحفاظ على الريادة وتوسيع نطاق التفوق، وتهدف إعادة الهندسة هنا إلى الحفاظ على الموقع الريادي في السوق، توسيع الفجوة بينها وبين المنافسين، واستكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع، فمن خلال إعادة الهندسة تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز قدرتها على الابتكار والتطوير المستمر، ضامنة بذلك استمرارية تفوقها على المدى الطويل. (السنفي، 2024).

7.3. تأثير إعادة هندسة العمليات على الهيكل التنظيمي:

هو موضوع ذو أهمية كبيرة في دراسة إدارة الأعمال والهندسة التنظيمية، حيث تشمل إعادة هندسة العمليات (BPR) تغييرات جذرية في كيفية تنفيذ الأعمال داخل المنظمة، مما يتطلب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لتحقيق أفضل نتائج، وسنوضح كيفية تأثير إعادة الهندسة على الهيكل التنظيمي:

- 1) تحويل الهيكل التنظيمي من هياكل هرمية إلى هياكل مسطحة: حيث إن إعادة الهندسة غالبًا ما تتطلب تقليل الطبقات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ويتم تحويل الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل مسطحة وأكثر مرونة، كما إن تقليل الطبقات يؤدي إلى تسريع اتخاذ القرارات وتحسين التواصل بين الموظفين على جميع المستويات، وفرق العمل ذاتية الإدارة تُشجّع إعادة الهندسة على تكوين فرق عمل ذاتية الإدارة التي تتمتع بصلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامها اليومية، فهذه الفرق تكون مسؤولة عن عمليات كاملة بدلاً من مجرد أجزاء منها، مما يعزز من الشعور بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين.
- 2) دور المديرين من مشرفين إلى موجهين ومدرّبين: حيث إن إعادة الهندسة تتطلب من المديرين تغيير أدوارهم من مشرفين تقليديين إلى موجهين ومدرّبين، ويصبح دور المدير أكثر توجيهًا ودعمًا للفرق بدلاً من الرقابة الصارمة، ويساعد هذا التغيير في خلق بيئة عمل تعاونية تعزز من الابتكار والإبداع.
- 3) التغيير في الوظائف والمسؤوليات: إعادة تصميم الوظائف: تتطلب إعادة الهندسة إعادة تصميم الوظائف لتناسب العمليات الجديدة. يمكن أن تشمل هذه التغييرات دمج وظائف متعددة في وظيفة واحدة أكثر شمولاً، حيث يتم تزويد الموظفين بمهارات جديدة وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أوسع، وتمكين الموظفين حيث تعزز إعادة الهندسة من تمكين الموظفين عن طريق منحهم المزيد من الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ويساعد ذلك في تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام بتحقيق أهداف الشركة.
- 4) التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والتكامل التكنولوجي: إعادة الهندسة غالبًا ما تتطلب دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع أجزاء الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تغيير الطرق التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض ومع العملاء، وهذا التكامل يمكن أن يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى بعض الوظائف الإدارية التقليدية وزيادة الحاجة إلى وظائف جديدة مرتبطة بإدارة التكنولوجيا، وتحسين التواصل عن طريق استخدام التكنولوجيا مثل نظم إدارة المعرفة والتواصل يساعد في تحسين التواصل بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي ذلك إلى تسهيل تبادل المعلومات وزيادة الشفافية داخل الهيكل التنظيمي.
- 5) الثقافة التنظيمية وتغيير الثقافة التنظيمية: حيث تؤدي إعادة الهندسة إلى تغييرات كبيرة في الثقافة التنظيمية، حيث يصبح الابتكار والتغيير المستمر جزءًا أساسيًا من ثقافة الشركة، حيث تعزز الثقافة الجديدة من التفاعل المفتوح والتعاون بين

الموظفين، مما يساعد في تحقيق أهداف إعادة الهندسة، وتحفيز التغيير يتطلب نجاح إعادة الهندسة دعمًا قويًا من الإدارة العليا لتحفيز التغيير وضمان التزام جميع الموظفين به، ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج تدريبية وتطويرية تهدف إلى تغيير عقلية الموظفين وتبني المفاهيم الجديدة.

(6) التحديات والتغلب عليها: وتشمل المقاومة للتغيير قد يواجه تنفيذ إعادة الهندسة مقاومة من الموظفين الذين يخشون التغيير أو يشعرون بعدم اليقين تجاه مستقبلهم الوظيفي، وللتغلب على هذه المقاومة، يجب على الإدارة توفير التواصل المستمر مع الموظفين وتوضيح فوائد التغيير، فمن الضروري وجود خطة لإدارة التغيير تتضمن خطوات محددة وواضحة لتنفيذ إعادة الهندسة، بما في ذلك تحديد المسؤوليات والجدول الزمني والموارد المطلوبة ويشمل ذلك أيضًا مراقبة تقدم التغيير وتعديل الخطة حسب الحاجة لضمان تحقيق النتائج المطلوبة، وإعادة هندسة العمليات تؤدي إلى تغييرات جذرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتشمل هذه التغييرات تحويل الهياكل التنظيمية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة وتمكينًا، وتغيير أدوار المديرين والموظفين، وتعزيز التكامل التكنولوجي، وتغيير الثقافة التنظيمية. لتحقيق النجاح في إعادة الهندسة، يجب على الشركات إدارة التغيير بشكل فعال وتقديم الدعم اللازم للموظفين خلال هذه العملية. (الهويدي، 2019)

8.3. النتائج المترتبة على استخدام الشركات إعادة هندسة العمليات:

- (1) تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: عندما تقوم الشركات بإعادة الهندسة، فإنها تقوم بتجميع العمل الذي كان مقسمًا في الماضي إلى أقسام صغيرة، وهذا التحول يعني أن الشركة تنتقل من هيكل تنظيمي قائم على الوظائف المتخصصة إلى هيكل يعتمد على فرق متكاملة تركز على العمليات الكاملة.
- (2) تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: في الشركات التي تطبق إعادة الهندسة، تصبح المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق، فطبيعة العمل المركب تكون أكثر جوهرية وملموسة، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية التي لا تضيف قيمة أساسية للعمل، وهذا التحول يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتحسين جودة المخرجات.
- (3) تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم اتباع قواعد العمل المحددة، أما الشركات التي طبقت إعادة الهندسة، فإنها لا تحتاج إلى ذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات فقط بدلاً من ذلك تطلب هذه الشركات موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وكذلك قادرين على التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات، وهذا التحول يعزز الاستقلالية والإبداع في بيئة العمل.
- (4) تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم: بينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على "كيفية" أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، والتعلم يعلم الموظفين "لماذا" يتم أداء العمل بطريقة معينة، هذا التحول في الإعداد الوظيفي يؤدي إلى تطوير فهم أعمق للعمليات والأهداف التنظيمية، مما يساعد الموظفين على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استراتيجية في أدوارهم. (إسماعيل، 2019)

4. منهجية البحث

1.4. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي.

2.4. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالموظفين في الشركة، وتم تحديد عينة مكونة من 63 مشاركًا من موظفي الشركة.

3.4. أداة البحث: تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث كأداة للدراسة، غطى الاستبيان ستة محاور رئيسية: المعلومات الديموغرافية، تحليل العمليات الحالية، تطبيق إعادة هندسة العمليات، تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية، تأثيرها على رضا العملاء، والتحديات والتحسين المستمر.

4.4. حدود البحث: تمثلت الحدود المكانية والزمانية للبحث بشركة ABCD قروب للمقاولات لمجموعة بن لادن السعودية في منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية خلال سنة 2024م.

5. عرض البيانات وتحليلها

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

جدول (1) البيانات الديموغرافية

النسبة	المتغير	NO
98.4%	ذكر	1
1.6%	أنثى	
4.8%	20 - 30 سنة	2
73%	31 - 40 سنة	
14.3%	41 - 50 سنة	
7.9%	50 سنة فأكثر	
4.8%	ثانوي	3
74.6%	بكالوريوس	
20.6%	دراسات عليا	
11.1%	أقل من 5 سنوات	4
57.1%	5 - 10 سنوات	
31.7%	أكثر من 10 سنوات	

تظهر البيانات أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور (98.4%)، وتتراوح أعمار معظمهم بين 31-40 سنة (73%). من حيث المستوى التعليمي، فإن 74.6% منهم حاصلون على درجة البكالوريوس. أما فيما يتعلق بالخبرة في المؤسسة، فإن 57.1% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات.

القسم الثاني: تحليل العمليات الحالية

جدول (2) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الثاني: تحليل العمليات الحالية

العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
1. العمليات الحالية في الشركة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.	39.7%	36.5%	23.8%
2. توجد تداخلات وازدواجية في العمليات الحالية.	63.5%	63.5%	63.5%
3. هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية في الشركة.	81%	17.5%	1.5%
4. يتم توثيق العمليات الحالية بشكل منتظم ودقيق.	38.1%	34.9%	27%
5. تستغرق العمليات الحالية وقتاً أطول مما يجب لإنجازها.	71.4%	19%	9.5%

يبدو أن هناك تحديات كبيرة في العمليات الحالية. فقد أبدى 39.7% من المشاركين موافقتهم على أن العمليات واضحة ومفهومة، بينما وافق 63.5% على وجود تداخلات وازدواجية في العمليات. وبشكل لافت، أكد 81% من المشاركين على الحاجة الملحة لتحسين العمليات. كما أن 38.1% موافقين على أن العمليات موثقة بشكل منتظم ودقيق، و71.4% موافقين على أن العمليات تستغرق وقتاً أطول مما يجب.

القسم الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات

جدول (3) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الثالث: تطبيق إعادة هندسة العمليات

العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
6. لدى إدارة الشركة رؤية واضحة لعملية إعادة هندسة العمليات.	31.7%	74.6%	20.6%
7. يتم إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ إعادة هندسة العمليات.	28.6%	27%	44.4%
8. تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ مشروع إعادة هندسة العمليات.	46%	31.7%	22.2%
9. هناك مقاومة من بعض الموظفين لتغيير العمليات الحالية.	7.1%	33.3%	9.5%
10. تم تدريب الموظفين بشكل كافٍ على العمليات الجديدة.	27%	37.7%	41.3%

تشير النتائج إلى وجود تحديات في تطبيق إعادة هندسة العمليات. فقد أبدى 31.7% من المشاركين موافقتهم على وجود رؤية واضحة للإدارة، و44.4% غير موافقين على إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتنفيذ. كما أن 46% موافقين على توفر الموارد اللازمة. ومن الملاحظ أن 57.1% موافقين على وجود مقاومة للتغيير من قبل الموظفين، بينما 41.3% غير موافقين على كفاية التدريب على العمليات الجديدة.

القسم الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

جدول (4) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الرابع: تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية

العبرة	موافق	محايد	لا أوافق
11. أدت إعادة هندسة العمليات إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.	50.8%	39.7%	9.5%

12. تحسنت جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات.	57.1%	38.1%	19%
13. انخفضت التكاليف التشغيلية نتيجة إعادة هندسة العمليات.	52.4%	38.1%	9.5%
14. زادت إنتاجية الموظفين بعد تطبيق العمليات الجديدة.	46%	46%	7.9%
15. تحسنت القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى.	52.4%	38.1%	9.5%

يبدو أن نتائج إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية كانت متباينة. فقد أبدى 50.8% من المشاركين موافقتهم على أن إعادة الهندسة أدت لتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام. ومع ذلك، وافق 57.1% على تحسن جودة العمل. من ناحية أخرى، يوافق 52.4% على انخفاض التكاليف التشغيلية، و46% يوافقوا على زيادة إنتاجية الموظفين. كما أن 52.4% يوافقوا على تحسين إدارة المشاريع.

القسم الخامس: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

جدول (5) استجابة المبحوثين لعبارات القسم الخامس: تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء

العبارة	موافق	محايد	لا أوافق
16. تحسن مستوى رضا العملاء بعد تطبيق العمليات الجديدة.	50.8%	42.9%	24.3%
17. انخفضت شكاوى العملاء المتعلقة بجودة العمل.	46%	36.5%	17.5%
18. تحسنت سرعة الاستجابة لطلبات واستفسارات العملاء.	55.6%	28.6%	15.9%
19. زادت قدرة الشركة على تلبية المواعيد النهائية للمشاريع.	52.4%	34.9%	12.7%
20. تحسنت سمعة الشركة في السوق نتيجة لتحسين العمليات.	55.6%	31.7%	12.7%

فيما يتعلق برضا العملاء، كانت النتائج مختلطة أيضاً. وافق 50.8% من المشاركين على تحسن مستوى رضا العملاء، لكن 17.5% لم يوافقوا على انخفاض شكاوى العملاء. كما أن 15.9% لم يوافقوا على تحسن سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، و12.7% لم يوافقوا على تحسن القدرة على تلبية المواعيد النهائية. بالإضافة إلى ذلك، وافق 55.6% على تحسن سمعة الشركة في السوق.

القسم السادس: التحديات والتحسين المستمر

جدول (6) استجابة المبحوثين لعبارات القسم السادس: التحديات والتحسين المستمر

العبارة	موافق	محايد	لا أوافق
21. واجهت الشركة صعوبات في تنفيذ بعض جوانب إعادة هندسة العمليات.	60.3%	33.3%	6.4%
22. تم التغلب على معظم التحديات التي واجهت عملية إعادة الهندسة.	50.8%	34.9%	14.3%
23. هناك آلية واضحة لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة.	44.4%	36.5%	19%
24. تقوم الشركة بتحديث وتحسين العمليات بشكل مستمر.	46%	39.7%	14.3%
25. يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج إعادة هندسة العمليات.	49.2%	33.3%	17.5%

أظهرت النتائج وجود تحديات كبيرة في عملية إعادة الهندسة والتحسين المستمر. وافق 60.3% من المشاركين على وجود صعوبات في تنفيذ إعادة الهندسة، بينما لم يوافق 14.3% على أنه تم التغلب على هذه التحديات. كما أن 44.4% يوافقوا على وجود آلية مراقبة وتقييم فعالة، و46% يوافقوا على وجود تحديث وتحسين مستمر للعمليات. وفي النهاية، أبدى 49.2% من المشاركين رضاهم عن نتائج إعادة الهندسة.

6. مناقشة نتائج البحث:

1.6 مناقشة نتائج تساؤلات البحث:

1. ما هي العمليات الرئيسية في شركة ABCD قروب للمقاولات التي تحتاج إلى إعادة هندسة؟

أظهرت النتائج أن 81% من المشاركين يرون أن هناك حاجة ملحة لتحسين العمليات الحالية، و63.5% يوافقون على وجود تداخلات وازدواجية في العمليات. هذه النتائج تشير بوضوح إلى العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة.

2. كيف يمكن لإعادة هندسة العمليات أن تحسن الكفاءة والإنتاجية في الشركة؟

وجد أن 50.8% من المشاركين يعتقدون أن إعادة هندسة العمليات أدت إلى تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، و52.4% يرون تحسناً في إدارة المشاريع بكفاءة أعلى. على الجانب الآخر، 57.1% يرون تحسناً في جودة العمل بعد تطبيق إعادة هندسة العمليات. هذه النتائج تشير إلى أن هناك جوانب معينة لتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال إعادة الهندسة.

3. ما هي التحديات التي تواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد؟

أظهرت النتائج أن 60.3% من المشاركين يرون أن الشركة واجهت صعوبات في تنفيذ إعادة هندسة العمليات، و46% يرون أن الموارد اللازمة غير متوفرة. هذه التحديات تعكس الصعوبات التي تواجه تطبيق إعادة الهندسة في هذا القطاع.

4. ما هو تأثير إعادة هندسة العمليات على رضا العملاء وجودة المشاريع المنفذة؟

أظهرت النتائج أن 50.8% من المشاركين يرون تحسناً في مستوى رضا العملاء، و57.1% يرون تحسناً في جودة العمل بعد تطبيق إعادة الهندسة. هذه النتائج تشير إلى تأثير إيجابي على رضا العملاء وجودة المشاريع.

5. كيف يمكن قياس نجاح عملية إعادة الهندسة في شركة ABCD قروب للمقاولات؟

تعكس النتائج المتعلقة بتحسين جودة العمل ورضا العملاء مؤشرات على نجاح عملية إعادة الهندسة. بالإضافة إلى ذلك، توثيق العمليات الحالية بشكل منتظم ودقيق، وتحسين إدارة المشاريع تعد عوامل قياس هامة.

2.6 مناقشة نتائج أهداف البحث:

1. تحديد وتحليل العمليات الحالية في شركة ABCD قروب للمقاولات.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بأن النتائج المتعلقة بتحليل العمليات الحالية، مثل وضوح العمليات وتداخلاتها، توثق الوضع الحالي وتعزز الهدف الأول للبحث.

2. تصميم وتطبيق نموذج لإعادة هندسة العمليات يناسب طبيعة عمل الشركة.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بالحاجة لتحسين العمليات بنسبة 81% توفر الدافع لتصميم نموذج جديد. المقاومة للتغيير (57.1%) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تطبيق النموذج.

3. قياس تأثير إعادة هندسة العمليات على الكفاءة والإنتاجية في الشركة.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بأن النتائج المتعلقة بتقليل الوقت، تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية توضح تأثير إعادة الهندسة على الكفاءة والإنتاجية.

4. تحديد أفضل الممارسات في إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بأن التحديات والموارد غير المتوفرة التي تم تحديدها توفر قاعدة لتطوير أفضل الممارسات.

5. وضع توصيات لتحسين مستمر للعمليات في الشركة بناءً على نتائج الدراسة.

تظهر نتائج تحليل استجابة المبحوثين بشأن التحسين المستمر والتحديات توفر الأساس لتوصيات مستقبلية.

7. الخاتمة

تعد إعادة هندسة العمليات في قطاع المقاولات والتشييد من التحديات الكبرى التي تواجه الشركات، خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة والسريعة، من خلال هذه الدراسة التي ركزت على شركة ABCD قروب للمقاولات، تم استعراض وتحليل العمليات الحالية، وفهم التحديات التي تواجهها الشركة في تطبيق إعادة هندسة العمليات، وكذلك تأثيرها على الكفاءة والإنتاجية ورضا العملاء؛ أظهرت نتائج الاستبيان العديد من النقاط الإيجابية والسلبية التي تعكس الوضع الحالي للشركة وتوفر فرصاً للتحسين المستمر.

1.1. ملخص نتائج البحث:

- 1) أظهرت نتائج الاستبيان أن هناك توافقاً كبيراً بين الموظفين حول الحاجة إلى تحسين العمليات الحالية في الشركة، حيث أعرب 81% عن الحاجة الملحة لذلك.
- 2) يواجه تطبيق إعادة هندسة العمليات في الشركة تحديات كبيرة مثل المقاومة للتغيير ونقص الموارد اللازمة، حيث أشار 57.1% إلى وجود مقاومة من بعض الموظفين، و46% يرون أن الموارد غير كافية.
- 3) أظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات أدت إلى تحسن في جودة العمل بنسبة 57.1% وتحسن في رضا العملاء بنسبة 50.8%.
- 4) تأثير محدود على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية حيث لم تظهر النتائج تأثيراً كبيراً على تقليل التكاليف التشغيلية أو زيادة الإنتاجية، حيث لم يوافق 52.4% على أن التكاليف التشغيلية انخفضت بشكل ملحوظ.

2.2. التوصيات

1. تعزيز التوعية والتدريب وذلك لضمان نجاح إعادة هندسة العمليات، يجب تعزيز التوعية بين الموظفين بأهمية التغيير وتوفير التدريب اللازم لهم لفهم العمليات الجديدة وتطبيقها بكفاءة.
2. توفير الموارد اللازمة وذلك لضمان تنفيذ فعال لإعادة الهندسة، يجب توفير الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية.
3. ينبغي إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية إعادة الهندسة لضمان تقليل المقاومة وزيادة الفهم والالتزام بالتغييرات الجديدة.

4. يجب وضع آليات لمراقبة وتقييم فعالية العمليات الجديدة بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة.
5. يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لتحسين جودة العمل والخدمات المقدمة لضمان رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للشركة.
6. يجب على الشركة الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات من خلال مراجعات دورية واستفادة من التغذية الراجعة من الموظفين والعملاء.

8. المراجع والمصادر:

1.8 المصادر العربية:

- صبري، أشرف عبد الفتاح. (2007). إعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر كأداة لانطلاق المنظمات. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- إسماعيل، ممدوح مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، مج 36، ع 1.
- الجوهري، فاطمة سعيد. (2004). مناقشات فلسفية محور الجودة الشاملة بحث في الهندرة، جامعة حلوان، كلية الفنون التطبيقية.
- توفيق، شادي نيازي محمد. (2003). إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية للشركات العاملة بقطاع الدواء المصري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس: كلية تجارة.
- شحاته، عبد الغفار. (2003). الإطار المقترح لإعادة هندسة الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء في ظل المتغيرات البيئية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مجلة ربع سنوية.
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. بحث مقدم لمركز بحوث كلية العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود.
- رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2001). إعادة تصميم عمليات التشغيل كمدخل لتحسين الإنتاجية - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية، بقطاع الأعمال العام رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية تجارة.
- عبد الوهاب، ياسر. (2018). استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج (3).
- مجاهد، دينا حسن متولي. (2011). (دراسة تطبيقية على شركة نيسان). جامعة بنها. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- الهويدي، منال سالم بن محمود، السحيمي، زينب بنت عبد الرحمن. (2019). مستوى جاهزية القطاع الحكومي لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية. دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العامة للخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. الاقتصاد والإدارة، م 33 ع 2.
- السنفي، عبدالله والإدارة وفتح، محمد حسين علي. (2024). أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العامة لصناعة الغزل والنسيج: صنعاء-اليمن، المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 2.

- ديب؛ صلاح شيا (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، مجلة جامعة تشرين سلسلة العلوم الاقتصادية و القانوني. المجلد 31.
- المعاينة، رقية عدنان فرحان. (2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 2.
- 2.8. المصادر الأجنبية**

- Habib, Muhammad Nauman (2013), Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering, International Review of Management and Business Research, Pakistan: Lecturer Institute of Management Sciences, Vol. (2), No. (1).
- Jurisch, Marlen C., Christian Ikas, Wolfgang Palka, Petra Wolf, and Helmut Krcmar (2012G), A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations, Hawaii International Conference on System Sciences, Germany: Technische Universitat Munchen.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.11

مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم والاستراتيجيات المقترحة لمعالجتها

The Level of Mathematics Learning Difficulties Among Elementary School Resource Room Students from Their Teachers' Perspective and Proposed Strategies for Addressing Them

إعداد الباحثة/ سناء صالح محمد عبدالله

طالبة دكتوراه تربية خاصة، كلية الدراسات العليا، قسم التربية، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين

Email: sana.s.makhtob@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم والاستراتيجيات المقترحة لمعالجتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياسين للدراسة؛ وهما مقياس صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم، ومقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والبالغ عددهم (43) معلم ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرفة المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة ككل بلغ (4.27)، وبنسبة مئوية (85.4%)، وبتقدير مرتفع، كما وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات ككل بلغ (4.42) وبنسبة مئوية (88.4%) وبتقدير مرتفع؛ وبناءً على النتائج السابقة توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات أهمها تطبيق برامج تعليمية وتعلمية خاصة تراعي الفروق الفردية للطلبة ذوي صعوبات تعلم الرياضيات، وتقييم وتشخيص الطلاب ذوي صعوبات تعلم الرياضيات بمقاييس دقيقة وطرق صحيحة ومنطقية، و التدرج في تعليم الطلاب المفاهيم والمصطلحات الرياضية الأساسية من المحسوس إلى المجرد، وكذلك التعاون بين المدرسة والبيت في دعم وتعليم تلك الفئة من الطلبة، والتنوع في الاستراتيجيات والأنماط التعليمية والتعليمية مثل (تحليل المهارة، الربط الحسي، الحواس المتعددة)، وتوظيف التكنولوجيا في التعليم، وزيادة غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة للارتقاء بالعملية التعليمية والتعلمية لذوي صعوبات التعلم، وتشخيص الطلاب ذوي صعوبات تعلم الرياضيات بمقاييس دقيقة وطرق صحيحة.

الكلمات المفتاحية: صعوبات تعلم الرياضيات، طلاب غرف المصادر، معلمي صعوبات التعلم.

The Level of Mathematics Learning Difficulties Among Elementary School Resource Room Students from Their Teachers' Perspective and Proposed Strategies for Addressing Them

Sana Saleh Mohammad Abdullah

Arab American University, Palestine

Abstract

The study aimed to assess the level of mathematics learning difficulties among elementary school resource room students from their teachers' perspective and proposed strategies to address them. Two scales were developed for the study: one measuring mathematics learning difficulties among resource room students, and other assessing proposed strategies to address these difficulties. The study sample consisted of (43) resource room teachers in Ramallah and Al-Bireh governorate, affiliated with the Palestinian Ministry of Education. Results indicated that the average score for the sample's assessment of mathematics learning difficulties among resource room students was (4.27), representing (85.4%), indicating a high estimation. Additionally, the average score for the sample's assessment of strategies and methods proposed to address mathematics learning difficulties was (4.42), representing (88.4%), also with a high estimation. Based on these findings, the researcher recommended Implementing special educational and learning programs that take into account the individual differences of students with learning difficulties in mathematics, evaluating and diagnosing students with learning difficulties in mathematics using accurate standards and correct and logical methods, and gradually teaching students basic mathematical concepts and terms from the concrete to the abstract, as well as cooperation between the school and the home in supporting and educating this category of students, and diversifying learning and teaching strategies and patterns such as (skill analysis, sensory linking, multiple senses), and employing technology in education, and increasing resource rooms in the Ramallah and Al-Bireh Governorate to advance the educational and learning process for those with learning difficulties, and diagnosing students with learning difficulties in mathematics using accurate standards and correct methods.

Keywords: Mathematics Learning Difficulties, Resource Room Students, Learning Difficulties Teachers'

1. المقدمة:

علم وفن وابداع تلك الكلمات التي انتقيتها للتعبير عن مادة الرياضيات، كونها المجال العلمي المميز والواسع والأساسي لكافة العلوم الأخرى، ومن هنا فالرياضيات هو العلم التراكمي الذي يتطلب إدراك المفاهيم السابقة لفهم اللاحقة كونه علم مترابط ومتسلسل مع بعضه البعض، وهذا يتطلب وجود كفاءات علمية واسعة في تدريس هذه المادة، فالمدرس هنا بمثابة الفنان الذي يرسم لطلابه لوحة فنية جميلة لتحديد المسار التعليمي الصحيح.

إن مشكلات تعلم وتعليم الرياضيات كانت وما زالت من المشاكل الأساسية لدى كافة الطلبة، ومن أهم الأسباب الساطعة هي صعوبات التعلم التي يعاني منها بعض فئات الطلبة؛ والتي هي بحاجة إلى الارتقاء لبيئة تعليمية تعلمية تتوافق مع احتياجاتهم في تعلم المفاهيم الرياضية وتحويلها إلى مفاهيم بسيطة وواقعية وملموسة حتى يتمكن الطلبة ذو صعوبات التعلم من التغلب عليها خاصة في المرحلة الابتدائية لأنها حجر الأساس لباقي المراحل التعليمية الأخرى (الثمالي، 2020).

ولقد أرشد الدليل التشخيصي والإحصائي الخامس (DSM-5) إلى أن التحول الذي استجد على مصطلح صعوبات التعلم، بدأ من برهة إدخال مصطلح (Specific Learning Disorder SLD) والذي يدل على مفهومين وهما صعوبات التعلم المحددة، وكيفية اتخاذ المهارات الأكاديمية والتي تتمثل في صعوبة الحسابات مثل صعوبة فهم الأرقام والعلاقة بينها أيضاً صعوبات التفكير والمنطق الرياضي (American Psychiatric Association, 2013).

ومن التعريفات المهمة والواضحة والتي لها علاقة مباشرة بصعوبات التعلم؛ المفهوم التربوي والمفهوم الطبي، فالمفهوم التربوي يشير إلى نمو كافة القدرات العقلية بطرق غير سوية، ويشدد على أوجه الضعف الأكاديمي للطلاب، إضافةً إلى أنه يشير إلى وجود تفاوت ملاحظ بين تحصيل الفرد الأكاديمي والقدرة العقلية لديه (علي، 2011). أما المفهوم الطبي يتمثل في الاضطرابات العصبية أو في التلف الدماغية، والعلاقة التي تربط الوظائف العصبية المركزية الموجودة في الجهاز العصبي بصعوبات التعلم؛ إضافةً إلى أنه تناول مفهوم السيطرة الدماغية، والتي ترجع أسباب صعوبة التعلم هنا إلى هيمنة وظائف أحد نصفي الكرة الدماغية الأيمن والأيسر على الآخر (إبراهيم، 2010).

كما وتقسّم صعوبات التعلمية إلى قسمين وهما الصعوبات التعلمية النمائية، والتي تبدو في البدايات من حياة الطالب وبصورة ليست اعتيادية، الأمر الذي يقود إلى إحداث تأخير أو انحراف غير طبيعي في تطور المهارات العقلية والقدرات والعمليات المسؤولة عن الانسجام والتكيف الدراسي، الاجتماعي، المهني، والشخصي للطلاب عن النمو الطبيعي مقارنةً مع أقرانه (بطرس، 2008).

وهنا يمكن القول إلى أنه من المهم والضروري أن نتعرف إلى كافة الخصائص النمائية لكل مرحلة عمرية على حدة؛ بهدف الاستفادة في تحديد مستوى الطالب مقارنةً بأقرانه، إضافةً إلى تحديد إمكاناته وقدراته واستعداداته وطاقاته والتي تتوافق مع مرحلته العمرية.

وصنفت الصعوبات التعلمية النمائية إلى نوعين الأول والمتمثل بالصعوبات الأولية، والثاني والمتمثل بالصعوبات الثانوية، وتشمل الصعوبات الأولية صعوبات التركيز والانتباه والإدراك والتذكر، ويعتبر الانتباه أولى الخطوات لتتم بعدها عملية الإدراك، ومن ثم فإن العمليات العقلية التي تم ذكرها تؤثر وبشكل كبير على عملية التعلم، وعدم الانتباه يقود إلى اضطرابات معرفية تؤثر سلباً على النمو المهني والشخصي والاجتماعي لدى الطالب، ومن الصعوبات التعلمية النمائية أيضاً الصعوبات الثانوية والمتمثلة في صعوبات التعلم الشفوية، والتفكير وفي طرق وجود الحلول المناسبة للمشكلات (حنان، 2019).

والقسم الثاني من صعوبات التعلم هو الصعوبات التعليمية الأكاديمية؛ وهي عبارة عن تدني ملموس وواضح في التحصيل والأداء الدراسي في المدرسة بالرغم من تقديم الأساليب والاستراتيجيات الملائمة ومن هذه الصعوبات التعليمية الأكاديمية؛ صعوبات القراءة والكتابة، وعدم مقدرة الطالب في التعبير عن بعض المفاهيم ومعانيها والأفكار بشكل ملائم، إضافةً إلى صعوبات تعلم الرياضيات؛ والتي تختلف من مرحلة دراسية إلى أخرى (Cornue, 2018).

إن التعرف إلى صعوبات التعلم في الرياضيات ليس بالأمر السهل فهو بحاجة إلى خبرة وقدرة ومعرفة علمية واسعة؛ بهدف التمييز بين الطلبة الذين يعانون من هذه الصعوبات التعليمية مقارنةً بأقرانهم العاديين، ولذوي صعوبات تعلم الرياضيات خصائص معينة بمثابة المؤشر الواضح الذي يستدعي الاهتمام من قبل المعلمين وأصحاب الاختصاص للتدخل العلاجي المناسب ووضع الاستراتيجيات والخطط العلاجية المناسبة وإما أن تكون بشكل فردي أو بشكل جماعي حسب الحاجة (Wijaya et al., 2019). وعرفت الجمعية الأمريكية للطب النفسي (American Psychiatric Association, 2013) صعوبات تعلم الحساب إلى أنه اضطراب أو خلل في نمو الأعصاب يتميز بصعوبة التعرف إلى الأعداد وتعلمها أو حتى كيفية حسابها، وصعوبات فهم المعاني للأرقام والمقادير العددية، أو حتى استدعاء الحقائق الحسابية الأساسية والبسيطة من الذاكرة خلال إجراء العمليات الحسابية الأساسية والسهلة.

ومن هنا فإن طلبة صعوبات تعلم الرياضيات يعانون من مشكلات حسابية مختلفة نتيجة للتباين الملحوظ فيما بينهم، وعادةً تظهر أعراض صعوبات تعلم الرياضيات في حفظ الأرقام، وعدم القدرة على معرفة الأعداد الصحيحة والتميز فيما بينها (Utun et al., 2021).

ولقد اهتمت العديد من الدراسات بالتعرف إلى الصعوبات الملاحظة خلال عملية تعلم الرياضيات لدى طلاب المرحلة الابتدائية وكيفية التعرف إلى تلك الصعوبات التي يعانونها في الرياضيات وطرق تشخيص هذه الصعوبات مثل دراسة فيبريانتى وآخرون (Febriyanti et al., 2021)، ودراسة (الثمالي، 2020)، ودراسة (النباتي، 2014)، ودراسة شارما وآخرون (Sharma et al., 2020).

كما وتظهر الصعوبات التعليمية في مادة الرياضيات لهؤلاء الطلبة في فهم مرور الزمن وتقديره، وفهم الحجم والكميات والمفاهيم الأساسية في مادة الرياضيات؛ مثل الأكبر والأصغر، والعدد السابق والعدد اللاحق، والعمليات الحسابية الأساسية والمتمثلة في الجمع، الطرح، الضرب، القسمة، والعديد من المهارات الرياضية الأخرى (Castaldi et al., 2020).

1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

المرحلة الابتدائية مرحلة مهمة وهي من أهم المراحل الدراسية للطلاب، فهي مرحلة الأساس العلمي لجميع المراحل والصفوف التعليمية التالية لها؛ وتكمن أهمية معرفة صعوبات تعلم الرياضيات ضرورة قصوى وملحة في التعرف والكشف الأولي عن الفروق بين الطلبة الذين يعانون من صعوبات التعلم، وتحديد نوع الصعوبات التي يعانونها، وبناء نماذج ومقترحات علاجية من قبل المعلمين وأصحاب الاختصاص؛ وذلك بهدف الحد من التأثير السلبي الذي قد ينتج من تلك الصعوبات على واقع ومستقبل هؤلاء الطلبة (أبو الديار، 2015).

استشعرت الباحثة صعوبات التعلم في مادة الرياضيات كونها معلمة رياضيات لكافة المراحل الدراسية بما فيها المرحلة الابتدائية، ومن منطلق أن الرياضيات عالم الجميع أدركت الباحثة بأن صعوبات تعلم الرياضيات تؤثر سلباً على الحياة المستقبلية للطلبة إن

لم يتم الكشف عنها بالوقت المناسب، كما وتؤثر سلباً على المراحل الدراسية اللاحقة، ومن خلال إطلاع الباحثة إلى الأدب النظري والأبحاث السابقة لوحظ وجود نقص من حيث الاهتمام بموضوع صعوبات تعلم الرياضيات وأنها في تزايد مستمر، وبناءً على التوصيات المقترحة من البحوث والدراسات السابقة جاءت الحاجة إلى هذه الدراسة، حيث أكدت دراسة ويجايا وآخرون (Wijaya et al., 2019) إلى وجود الحاجة الملحة لدعم المعلمين وتحسين الكفاءات العلمية الخاصة لديهم في التعرف إلى مظاهر الصعوبات في التفكير لدى الطلبة في تعلم الرياضيات، كما وقد أوصت دراسة (النجادات، الفراهيد، 2022) بضرورة تدريب وتأهيل المعلمين بكافة الطرق والأساليب التي تمكنهم من الكشف عن صعوبات التعلم في الحساب (الديسكالوليا) لدى الطلبة؛ وذلك من خلال إجراء دورات تدريبية لهم؛ بهدف ارتقائهم بأعلى المستويات.

وأكدت دراسة فيبريانتي وآخرون (Febriyanti et al., 2021) إلى أهمية وجود معلمين مؤهلين ولديهم كفاءات علمية واسعة وشاملة بأهم مظاهر الصعوبات التعليمية الحسابية لدى الطلبة بهدف وضع الخطط العلاجية والاستراتيجيات اللازمة لهم ومساعدتهم في استيعاب مادة الرياضيات.

هناك اتفاق في المضمون ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وذلك من خلال تناولها معرفة صعوبات تعلم الرياضيات لدى الطلاب من وجهة نظر معلمهم والأساليب المقترحة لمعالجتها، ومن هذا المنطلق جاءت الحاجة إلى هذه الدراسة للكشف عن مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية والأساليب المقترحة لمعالجتها من وجهة نظر معلمهم؛ لما له من أهمية تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم مع قدراتهم، وإعداد وتدريب معلمين أكفاء لتعليم هذه الفئة من الطلاب.

2.1. أسئلة الدراسة:

ينبثق عن مشكلة الدراسة التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرفة المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة؟

السؤال الثاني: ما الأساليب والمقترحات لمعالجة صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة؟

3.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طريقة التدريس.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.1. أهداف الدراسة

1. التحري عن مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، طريقة التدريس، والمؤهل العلمي لدى معلمي غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة.
3. إيجاد بعض الحلول والمقترحات لمعالجة صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة.

5.1. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من ناحيتين وهما:

أولاً: الأهمية النظرية

تعتبر هذه الدراسة إضافةً نظرية حول موضوع مستوى صعوبات تعلم الرياضيات، ويؤمل أن تسهم النتائج المتعلقة في الدراسة في مساعدة معلمي الرياضيات في الكشف عن صعوبات تعلم الرياضيات في المرحلة الابتدائية لدى الطلبة في غرف المصادر، كما ويؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة وإثراء علمي لتعزيز قدرة المعلمين على الكشف عن تلك الصعوبات بالطرق الصحيحة والمنطقية ومعالجتها من خلال المقترحات والإستراتيجيات العلاجية المناسبة، ويؤمل أن تكون هذه الدراسة نقطة البداية للمزيد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة كونها محاولة للكشف عن صعوبات تعلم الرياضيات في المهارات الأساسية للصفوف الابتدائية، حيث تسعى للتعرف إلى درجة انتشارها في المدارس العادية، الأمر الذي يجعل المختصين والمعلمين والمشرفين القيام بمعالجتها بطرق منهجية وعلمية صحيحة، وتطوير حساسيتهم لها كمشكلة مما قد يرفع كفاءتهم العلمية والعملية على تطوير وتعليم الجيل القادم.

6.1. حدود الدراسة ومحدداتها:

يمكن تلخيص محددات الدراسة الحالية بما يلي:

1. حدود مكانية وزمانية وبشرية: حيث تتحدد نتائج الدراسة الحالية بمستوى معرفة معلمي غرف المصادر في المرحلة الابتدائية بصعوبات تعلم الرياضيات في محافظة رام الله والبيرة للعام الدراسي 2022/2023.
2. حدود موضوعية: حيث تتحدد نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة والتي تكشف عن مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة ومدى دقة الإجابة على الأداة المستخدمة.

7.1. مصطلحات الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المصطلحات التالية:

1. صعوبات التعلم: اضطراب في واحدة أو أكثر من العمليات النفسية الأساسية المتضمنة في فهم أو استخدام اللغة المنطوقة أو المكتوبة (الكبيسي، الحياتي، 2014).
2. صعوبات تعلم الرياضيات (Dyscalculia): اضطراب في القدرات الرياضية لدى الأفراد متوسطي الذكاء أو أعلى من المتوسط، وغالباً ما يكون نتيجة خلل وراثي، أو خلل في أثناء تكوين الجنين، ويكون بتباعد مقداره (1-2) انحراف معياري أقل من المتوسط بين العمر العقلي وعمر الرياضيات أو تخلف واضح في الرياضيات (أبو الديار، 2015).
- وتعرف الباحثة صعوبات تعلم الرياضيات إجرائياً على أنها: الدرجة الكلية التي يحصل عليها معلمو ومعلمات صعوبات تعلم الرياضيات في غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة في مقياس المعرفة بمظاهر صعوبات التعلم في الرياضيات والذي تم إعداده لهذه الدراسة.
3. معلمو صعوبات التعلم: معلمون مؤهلون في مجال التربية الخاصة وصعوبات التعلم ويعملون في هذا المجال في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة.
4. المرحلة الابتدائية: المرحلة الإلزامية في التعليم وتشمل الصفوف: الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الخامس، السادس.
5. طلاب غرف المصادر: هم الطلاب الذين يصنفون على أنهم من ذوي الإحتياجات الخاصة ويتلقون خدمات تربوية وأكاديمية في غرف المصادر.

2. الدراسات السابقة

أشار الثمالي (2020) في دراسته التعرف إلى مستوى صعوبات التعلم في مادة الرياضيات لدى الطلبة في غرف المصادر في المرحلة الابتدائية في العمليات الحسابية الأساسية (+، -، ×، ÷) من وجهة نظر معلمي صعوبات التعلم، وتكونت العينة الأصلية من (60) معلم ومعلمة، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت النتائج إلى أن هناك ارتفاع بين تقدير درجات المعلمين لصعوبات تعلم الرياضيات على جميع الأبعاد لمقياس الدراسة، وكان المتوسط الحسابي (4.06)، وقد كان بعد القسمة الترتيب الأول وبأعلى متوسط حسابي، يليه بعد الضرب في الترتيب الثاني ومن ثم بعد الطرح في الترتيب الثالث وأخيراً بعد الجمع في الترتيب الرابع، ولم يكن هناك اختلاف في تقديرات معلمي صعوبات التعلم لدرجة صعوبات تعلم الرياضيات لدى الطلاب الذين لديهم صعوبات في التعلم باختلاف سنوات الخبرة لديهم.

ولقد أشارت دراسة النجدات والفرايد (2022) التعرف إلى درجة معلمي الرياضيات بمظاهر صعوبات التعلم في الحساب (الديسكالوليا) لدى الطلبة في محافظة الطفيلة، وتكون مجتمع الدراسة من (192) معلماً ومعلمة ممن يدرسون مادة الرياضيات، وتوصلت النتائج إلى أن المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة كان متوسطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجة المعرفة لدى معلمي الرياضيات وفقاً لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، كما وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية خاصة بالمعلمين تتضمن الأساليب والطرق الخاصة والمبتكرة في التعرف إلى الصعوبات التعليمية في الحساب (الديسكالوليا) لدى الطلبة.

وقد كشفت دراسة ادريس وآخرون (Idris et al, 2022) عن التصورات الخاصة بالمعلمين حول فعاليتهم في تدريس الطلبة الذين لديهم صعوبات في تعلم مادة الرياضيات، واستخدمت الدراسة الطريقة المسحية الكمية، وأظهرت النتائج إلى أن المعلمين لديهم كفاءة عالية في تدريس الطلاب ذوي صعوبات التعلم، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعليم الطلبة ذوي الصعوبات التعليمية في مادة الرياضيات على الفئة العمرية وسنوات الخبرة، وأشارت الدراسة إلى زيادة الوعي فيما يتعلق

باضطرابات الحساب بين معلمي الرياضيات، وأشارت الدراسة إلى اقتراح وتصميم وتطوير المزيد من التدخلات والأدوات التي تقود لتحسين المهارات الرياضية الأساسية بين الطلاب الذين لديهم صعوبات تعلمية في مادة الرياضيات.

وقد هدفت دراسة أسماء ومصباح (2020) الكشف عن المهارات التشخيصية لبعض المظاهر المعرفية (صعوبة الانتباه، صعوبة الإدراك البصري) لدى تلاميذ صعوبات تعلم الرياضيات من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، وبلغت عينة الدراسة (30) معلم ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج إلى أن صعوبات الإدراك البصري وصعوبات الانتباه قد حصلت على درجة متوسطة لدى طلبة صعوبات التعلم.

وجاءت دراسة فيبريانتني وآخرون (Febryyant et al, 2021) لتتعرف إلى كيفية تشخيص المعلمين للطلبة ذوي صعوبات التعلم، وبالأخص في مادة الرياضيات في المرحلة الابتدائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (13) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك طرق مختلفة لتشخيص صعوبات الرياضيات، وقد قدمت هذه الدراسة للمعلمين مجموعة من الطرق التي يمكن تنفيذها لتشخيص صعوبات تعلم الرياضيات، وطرق التغلب عليها.

وأجرى كوانور وآخرون (Kunwar et al, 2021) دراسة للتحقق من مدى إدراك ووعي معلمي المدارس بكافة المستويات الأساسية بصعوبات تعلم الرياضيات لدى الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهجين (الكمي والنوعي)، وتكونت عينة الدراسة من (300) مدرس رياضيات في المرحلة الأساسية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المعلمين لا توجد لديهم معرفة واسعة بصعوبات تعلم الرياضيات لدى الطلبة في المرحلة الأساسية.

وتقصت دراسة شارما وآخرون (Sharma et al, 2020) مستوى معرفة المعلم لحالة الطالب من عسر الحساب في المرحلة الأساسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (150) معلماً، و(500) طالب، وأشارت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدى معرفة المعلمين والمتغيرات الديموغرافية للجنس، والمؤهلات العلمية على عسر الحساب، باستثناء الخبرة التدريسية.

وهدفت دراسة قريشي (2020) التعرف إلى طرق تشخيص الصعوبات التعليمية الأكاديمية في مادة الرياضيات، لدى التلاميذ في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (7) معلمين، وقد أشارت النتائج إلى أن صعوبات التعلم في الحساب لدى الطلبة وتشخص بواسطة قوائم التقدير التي يقوم بتعبئتها المعلم أو الوالدين، وهي إحدى الإجراءات المهمة في عملية التقييم.

وهدفت دراسة ويجايا وآخرون (Wijaya, et al, 2019) إلى التعرف إلى تصورات المعلمين وممارساتهم فيما يتعلق بتشخيص الصعوبات التعليمية للطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (28) معلماً، ولقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين لغاية الآن لم يقوموا بالتشخيص الدقيق والمتعمق لصعوبات تعلم مادة الرياضيات، كما وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة دعم المعلمين بهدف تحسين كفاءاتهم وقدراتهم في التعرف على مظاهر الصعوبات التعليمية في مادة الرياضيات لدى الطلبة.

وأشارت دراسة النباتي (2014) إلى تحديد مستوى الصعوبات التعليمية في المهارات العددية لدى الطلبة في المرحلة الابتدائية وإبداء الحلول المناسبة لها من وجهة نظر وآراء المعلمين وأصحاب الاختصاص والمشرفين في مادة الرياضيات، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (176) معلماً و(20) مشرفاً تربوياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة صعوبات التعلم في العمليات الحسابية الأساسية الأربعة كانت متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث المضمون والمنهجية مع عدد من الدراسات مثل دراسة قريشي (2020)، ودراسة شارما وآخرون (Sharma et al, 2020)، ودراسة فيبريانت (Febryyant et al, 2021)، ودراسة النجادات والفراهد (2022). واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بإثراء الجانبين النظري والعملي للبحث، وجاءت هذه الدراسة بناءً على الاقتراحات الموصى بها والمرتبطة بالدراسات السابقة مثل دراسة الثمالي (2020)، ودراسة النجادات والفراهد (2022)، ودراسة شارما وآخرون (Sharma et al, 2020).

واستندت الدراسة في بناء المقاييس الخاصة بها إلى الدراسات السابقة؛ مع إضافة وتعديل بعض الفقرات في المقاييس؛ وهذا دليل واضح على صدق أدوات الدراسة، وبالنسبة لنتائج الدراسة فقد كانت على توافق تام مع أغلب الدراسات وخصوصاً دراسة الثمالي (2020)، ودراسة النجادات والفراهد (2022).

وتختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأنها تجمع بين مستوى الصعوبات التعليمية في مادة الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم وبين الإستراتيجيات المقترحة لمعالجتها في آن واحد، وتعتبر الدراسة الأولى من نوعها بحد علم الباحثة في فلسطين.

3. الطريقة وإجراءات الدراسة

1.3 منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج المسحي؛ فهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة؛ وهو منهج بحث علمي واسع الانتشار وخاصة في العلوم الإنسانية، من حيث وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع الآني وتصفها وصفاً دقيقاً بعد جمع المعلومات اللازمة عنها، باستخدام أداة دراسة أو أكثر من أداة والمتمثلة في المقابلة والملاحظة والإستبانة وتحليل الوثائق والمضمون ويقدم لها وصفاً كمياً أو نوعياً.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (43) معلماً.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة على النحو التالي:

1. العينة الاستطلاعية (Pilot Study): تكونت العينة الاستطلاعية من (30) من معلمي غرف المصادر، ومن خارج العينة الأصلية للدراسة؛ والتي تهدف لحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها.
2. عينة الدراسة (Sample Study): تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المسحية، وتكونت من جميع معلمي غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (43) معلماً. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة: الجدول: (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية) (ن=43)

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	9	20.9%

79.1%	34	أنثى	
100%	43	المجموع	
62.8%	27	بكالوريوس	
37.2%	16	دراسات عليا	المؤهل العلمي
100%	43	المجموع	
65.1%	28	أقل من 5 سنوات	
18.6%	8	من 5 إلى 9 سنوات	سنوات الخبرة
16.3%	7	من 10 سنوات فأكثر	
100%	43	المجموع	
76.7%	33	تقليدية	طريقة
23.3%	10	حديثة	التدريس
100%	43	المجموع	

4.3. أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة مقياسين للدراسة وهما على النحو التالي:

مقياس صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم، ومقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وهو مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم والإستراتيجيات المقترحة لمعالجتها في محافظة رام الله والبيرة ومنها دراسة وجايا وآخرون (Wijaya et al., 2019)، ودراسة فيبريانتني وآخرون (Febriyanti et al., 2021)، ودراسة (الثمالي، 2020)، ودراسة (النجادات وفراهد، 2022)، تم تطوير مقياس الدراسة، والوصول بها إلى الصورة الأولية:

1. مقياس صعوبات تعلم الرياضيات: تكون المقياس في صورته الأولية من (24) فقرة، وزعت على ثلاث أبعاد هي (الإدراك والتمييز، الحقائق الرياضية للأعداد، العمليات الحسابية)، عرضت على مجموعة من المختصين والخبراء من أجل الحصول على الصدق الظاهري "صدق المحكمين" (Face validity) والمتمثلة بمجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الرياضيات والتربية الخاصة في آن واحد لغرض تقييم أداة القياس حيث كان عددهم (5) محكمين، وتم اعتماد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على الملاحظات والتوصيات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى تلك الملاحظات فقد عدلت صياغة البعض من الفقرات، ولم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.
2. مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات: تكون المقياس في صورته الأولية من (10) فقرات، تم عرضها على مجموعة من الخبراء بغرض الحصول على الصدق الظاهري "صدق المحكمين" (Face

(validity) والممثلة بمجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الرياضيات والتربية الخاصة في آن واحد من أجل تقييم أداة القياس حيث كان عددهم (5) محكمين، إذ أعتد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على الملاحظات والآراء الخاصة بالمحكمين تم إجراء التعديلات المقترحة، كما وقد عدلت صياغة بعض الفقرات، ولم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

5.3. الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: مقياس صعوبات تعلم الرياضيات

من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية تم إجراء صدق البناء (Construct Validity): بهدف التحقق من صدق المقياس؛ وتم استخدامه على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) من معلمي غرف المصادر، ومن خارج العينة الأصلية للدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بهدف حساب القيم لمعاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس صعوبات تعلم الرياضيات وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع أبعاد كل مجال، ومع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط		الارتباط		الارتباط		الفقرة		
الفقرة	الارتباط مع الفقرة مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الفقرة مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الفقرة مع المجال			
البعد الثالث: العمليات الحسابية		البعد الثاني: الحقائق الرياضية للأعداد		البعد الأول: الإدراك والتمييز				
.869**	.816**	17	.882**	.916**	9	.527**	.636**	1
.825**	.712**	18	.830**	.887**	10	.560**	.691**	2
.691**	.629**	19	.757**	.792**	11	.659**	.758**	3
.809**	.684**	20	.800**	.858**	12	.774**	.804**	4
.769**	.615**	21	.826**	.837**	13	.800**	.820**	5
.652**	.527**	22	.687**	.663**	14	.559**	.633**	6
.673**	.564**	23	.795**	.869**	15	.743**	.804**	7
.715**	.607**	24	.811**	.827**	16	.794**	.821**	8
الدرجة الكلية مع البعد		الدرجة الكلية مع البعد		الدرجة الكلية مع البعد				
.959**		.959**		.912**				

أشارت النتائج الواردة في الجدول (2) إلى أن معامل ارتباط الفقرات قد تراوحت ما بين (0.60-0.91)، وتدرجت بين قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن القيم الضعيفة تقل عن (0.30). عن معامل الارتباط، والقيم المتوسطة تكون ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70)، والقيمة القوية هي التي تزيد عن (0.70)، وبناءً على ذلك فإن جميع الفقرات تتراوح بين قوية ومتوسطة.

ثبات مقياس صعوبات تعلم الرياضيات: للتأكد من ثبات مقياس صعوبات تعلم الرياضيات، تم توزيعه على أفراد العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من الثبات والاتساق الداخلي لابعاد فقرات المقياس، ومجالاته، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (24) فقرة، والجدول (3): يوضح ذلك:

جدول (3): يوضح قيم معاملات الثبات لمقياس صعوبات تعلم الرياضيات بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإدراك والتمييز	8	.947
الحقائق الرياضية للأعداد	8	.926
العمليات الحسابية	8	.967
الدرجة الكلية	24	.952

النتائج في الجدول (4) توضح إلى أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقياس صعوبات تعلم الرياضيات قد بلغت (0.95). وهذا تقييم مرتفع ويجعل أداة الدراسة قابلة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

تصحيح المقياس: يتألف المقياس من (24) فقرة، يوجد أمام كل منها خمس اختيارات (أوافق بشدة - أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، جميع الفقرات إيجابية منها، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين (24-120).

ثانياً: مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات

من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية تم إجراء صدق البناء (Construct Validity): للتحقق من ذلك تم استخدام صدق البناء على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) من معلمي غرف المصادر، ومن خارج العينة الأصلية للدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بهدف استخراج القيم المرتبطة بمعاملات الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات

وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الفقرة	الارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية
1	**.621
2	**.700
3	**.770

**705	4
**830	5
**806	6
**780	7
**833	8
**697	9
**800	10

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن معامل ارتباط الفقرات قد تراوحت ما بين (0.62-0.83)، كانت بين قوية ومتوسطة ودالة إحصائياً؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط الضعيفة تقل عن (0.30)، والقيم المتوسطة تقع ضمن (0.30- أقل أو يساوي 0.70)، أما القيم القوية تزيد عن (0.70)، وبناءً عليه فإن جميع الفقرات تتراوح بين قوية ومتوسطة.

ثبات مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات: للتأكد من ثبات مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات، تم توزيع المقياس على العينة الاستطلاعية، بهدف التحقق من الثبات والاتساق الداخلي للمقياس وفقراته وابعاده، وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على فقرات المقياس والمكونة من (10) فقرات، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الدرجة الكلية	10	.928

يوضح الجدول (5) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات قد بلغ (0.92). وهي قيمة عالية، وهذا يجعل الأداة قابلة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية.

تصحيح المقياس: يتألف المقياس من (10) فقرة، يوجد أمام كل منها خمس اختبارات (أوافق بشدة - أوافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، جميع الفقرات إيجابية منها، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين (10-50).

ومن أجل تفسير المتوسطات الحسابية، وتحديد مستوى مقياس صعوبات تعلم الرياضيات ومقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات، تم تحويل العلامة وفقاً للمستوى المتراوح ما بين (1-5) درجات وتصنيفه لثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \times \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس كانت على النحو الآتي:

جدول (6): يوضح درجات احتساب مستوى شيوخ صعوبات تعلم الرياضيات ومقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 - 3.67
مستوى مرتفع	3.68 - 5

4. تصميم الدراسة ومتغيراتها:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.4 المتغيرات المستقلة:

1. الجنس (ذكر، أنثى)
2. المؤهل الدراسي (بكالوريوس، دراسات عليا)
3. سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 9 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)
4. طريقة التدريس (تقليدية، حديثة)

2.4 المتغير التابع:

1. الدرجة الكلية، والدرجة على أبعاد مقياس صعوبات تعلم الرياضيات.
2. الدرجة الكلية لمقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات.

3.4 إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من ثبات الأداة وصدقها قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. تقنين أداة الدراسة بصورتها النهائية.
2. توزيع المقياس على أفراد عينة الدراسة الأصلية ورقياً وهم "معلمي غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة".
3. جمع البيانات ومن ثم تحليلها.

4.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي، (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة ما بين المجال والفقرات المنتمية إليه مع الدرجة الكلية للمقياس.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفروق في مقاييس الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل الدراسي، طريقة التدريس.
3. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات المقياس.
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإيجاد الفرق بين المتوسطات الحسابية للدرجات المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة.

5. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.5. أسئلة الدراسة

إجابة السؤال الأول:

ما مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرفة المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، من خلال الجدول (7):

جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، والدرجة على أبعاد مقياس صعوبات تعلم الرياضيات لمعلمي غرف المصادر في محافظة رام الله والبيرة.

الرتبة	رقم المجال	أبعاد الأداة البحثية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (SD)	النسبة المئوية %	المستوى
1	1	الإدراك والتمييز	4.37	.310	87.4%	مرتفع
2	2	الحقائق الرياضية للأعداد	4.23	.316	84.6%	مرتفع
3	3	العمليات الحسابية	4.22	.378	84.4%	مرتفع
الدرجة الكلية لمقياس صعوبات تعلم الرياضيات						
			4.27	.287	85.4%	مرتفع

يوضح الجدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرفة المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة ككل قد بلغ (4.27)، والنسبة المئوية كانت مرتفعة حيث بلغت (85.4%). أما عن المتوسطات الحسابية لمجالات مقياس صعوبات تعلم الرياضيات فقد تراوحت ما بين (4.22-4.37)، وكان بالمرتبة الأولى مجال " الإدراك والتمييز " وبمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (87.4%). وفي المرتبة الثانية جاء مجال " العمليات الحسابية " ولقد بلغ المتوسط الحسابي (4.22)، أما عن النسبة المئوية فقد كانت مرتفعة وبلغت (84.4%).

ولقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الثمالي، 2020) والتي أشارت إلى أن صعوبات التعلم في الرياضيات بكافة أبعادها كانت مرتفعة، وهذا مؤشر واضح على وجهة نظر المعلمين والمختصين وإحساسهم بمستوى هذه الصعوبات كما أشارت دراسة فيبريانتى وآخرون (Febriyanti et al., 2021).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود قصور واضح في كافة أبعاد البيئة التعليمية التعلمية للطلاب ذوي صعوبات التعلم وعدم وجود مناهج تعليمية متوائمة مع احتياجات هؤلاء الطلبة، إضافة إلى ذلك تعزى هذه النتيجة إلى خصائص الطلبة النمائية والمشكلات التي يعانونها مثل التشتت وعدم الانتباه وعدم الإدراك والتي تؤثر عليهم سلباً.

وقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد مقياس صعوبات تعلم الرياضيات كل بعد على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) مستوى الإدراك والتمييز

جدول (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد مستوى الإدراك والتمييز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	يواجه صعوبة في التمييز بين الأعداد ذات الاتجاهات المتعكسة مثل (6 ، 9)	4.65	.573	92.8%	مرتفع
2	3	يواجه صعوبة في التمييز بين الأشكال الهندسية الأساسية (المربع، المستطيل، الدائرة، المثلث)	4.44	.590	88.8%	مرتفع
3	8	يواجه صعوبة في إدراك العلاقة بين العمليات الحسابية	4.37	.536	87.4%	مرتفع
4	2	يواجه صعوبة في إدراك وفهم العلاقة بين الأطوال والأوزان والمساحات والحجوم	4.35	.573	87%	مرتفع
5	5	يواجه صعوبة في التمييز بين الصورة الموسعة والصورة المختصرة للعدد	4.33	.522	86.6%	مرتفع
6	6	يواجه صعوبة في إدراك معطيات الأسئلة الكلامية	4.30	.513	86%	مرتفع
7	4	يواجه صعوبة في التمييز بين العدد الزوجي والعدد الفردي	4.28	.549	85.6%	مرتفع
8	7	يواجه صعوبة في الربط بين الرقم وشكله	4.26	.581	85.2%	مرتفع
		الدرجة الكلية لبعء الإدراك والتمييز	4.37	.310	87.4%	مرتفع

يوضح الجدول (8) إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على بعد الإدراك والتمييز ككل قد بلغ (4.37) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (87.4%)، أما عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإدراك والتمييز تراوحت ما بين (4.26-4.65)، وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة " يواجه صعوبة في التمييز بين الأعداد ذات الاتجاهات المتعكسة مثل (6 ، 9) " وبمتوسط حسابي بلغ (4.51) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (92.8%)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة فقرة " يواجه صعوبة في الربط بين الرقم وشكله " وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (85.2%).

وتعزو الباحثة إلى النتائج أعلاه لعدم وجود كفاءات علمية تعنى في تعليم الطلبة من المحسوس إلى المجرد، لأن الطلبة في غرف المصادر لديهم احتياجات تفوق الطلبة العاديين، وبالتالي قدراتهم العقلية تكون أقل من المستوى العادي؛ فالمحسوس هو الذي يعزز الواقع وأيضاً يعزز المجرد.

(2) الحقائق الرياضية للأعداد

جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد مستوى الحقائق الرياضية للأعداد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	16	يواجه صعوبة في قراءة الأعداد من (1-100) بالكلمات	4.37	.536	87.4%	مرتفع
2	14	يواجه صعوبة في كتابة الأعداد من (1-100) بالكلمات	4.33	.644	86.6%	مرتفع
3	12	يواجه صعوبة في تحديد منازل الأعداد على المعداد	4.26	.539	80.5%	مرتفع
4	13	يواجه صعوبة في تحديد العدد السابق والعدد التالي لعدد معطى	4.23	.480	84.6%	مرتفع
5	9	يواجه صعوبة في قراءة الأعداد (1-100)	4.21	.514	84.2%	مرتفع
6	10	يواجه صعوبة في كتابة الأعداد (1-100)	4.19	.546	83.8%	مرتفع
7	15	يواجه صعوبة في تحديد القيمة المنزلية للأعداد	4.19	.627	83.8%	مرتفع
8	11	يواجه صعوبة في ترتيب الأعداد تصاعدياً أو تنازلياً	4.09	.479	81.8%	مرتفع
الدرجة الكلية لبعده الحقائق الرياضية للأعداد						
			4.23	.316	84.6%	مرتفع

ويوضح الجدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على بعد الحقائق الرياضية للأعداد ككل بلغ (4.23) ونسبة مئوية مرتفعة بلغت (84.6%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الحقائق الرياضية للأعداد تراوحت ما بين (4.09-4.37)، وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة " يواجه صعوبة في قراءة الأعداد من (1-100) بالكلمات " وبمتوسط حسابي (4.37)، ونسبة مئوية مرتفعة بلغت (87.4%)، أما في المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " يواجه صعوبة في ترتيب الأعداد تصاعدياً أو تنازلياً "، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) ونسبة مئوية مرتفعة بلغت (81.8%).

وتعزو الباحثة النتائج أعلاه لوجود صعوبات في القراءة والكتابة والتي تسبق معرفة الحقائق الرياضية، إضافةً إلى ذلك عدم وجود معلمين مؤهلين لتعليم مادة الرياضيات، وعدم وجود الوسائل التعليمية المناسبة لتوضيح كل مفهوم من المفاهيم السابقة.

(3) مستوى العمليات الحسابية

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بعد مستوى العمليات الحسابية للأعداد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	21	يواجه صعوبة في طرح وجمع الأعداد بشكل أفقي	4.40	.660	88%	مرتفع
2	19	يواجه خلط بين مفهومي الضرب والجمع	4.40	.541	88%	مرتفع
3	23	يواجه صعوبة في حفظ جدول الضرب	4.30	.638	80.6%	مرتفع
4	24	يواجه صعوبة في إتقان بعض المفاهيم الخاصة بالعمليات الحسابية مثل مفهوم الإضافة والمضاعفة	4.23	.571	84.6%	مرتفع
5	17	يواجه خلط بين رموز العمليات الحسابية (×، ÷، -، +)	4.16	.652	83.2%	مرتفع
6	20	يواجه صعوبة في وضع الأعداد بشكل عمودي عند حل مسائل الجمع والطرح	4.12	.625	82.4%	مرتفع
7	18	يواجه خلط في التعرف إلى العمليات الحسابية الأساسية (الجمع، الطرح، الضرب، القسمة)	4.12	.544	82.4%	مرتفع
8	22	يواجه صعوبة في عملية الاستلاف عند الطرح	4.12	.391	82.4%	مرتفع
		الدرجة الكلية لبعء العمليات الحسابية	4.22	.378	84.4%	مرتفع

يوضح الجدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على بعد العمليات الحسابية ككل بلغ (4.22) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (84.4%)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد العمليات الحسابية تراوحت ما بين (4.12-4.40)، وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة " يواجه صعوبة في طرح وجمع الأعداد بشكل أفقي " وبمتوسط حسابي بلغ (4.40) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (88%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة فقرة " يواجه صعوبة في عملية الاستلاف عند الطرح "، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (82.4%).

وتعزو الباحثة النتائج أعلاه إلى عدم تمكن الطالب من إجراء العمليات الحسابية الأساسية "الجمع والطرح" للأعداد البسيطة وعدم توظيف المنطق والفلسفة الملائمة خلال العملية التعليمية والتعلمية، فهما الأساس العلمي لباقي العمليات الحسابية، إضافةً إلى ذلك عدم التدرج من المحسوس إلى المجرد كما ذكرنا في البعد الأول؛ لأن الطالب المتمكن في الأساس الرياضي هو القادر على تعزيز قدراته واتجاهاته وميوله ووصوله للأداء المميز.

كما وتعزو الباحثة النتائج أعلاه إلى عدم وجود مختصين مؤهلين في كل مدرسة لتشخيص الطلبة حسب قدراتهم واحتياجاتهم حسب المرحلة النمائية التي ينتموا إليها؛ فمعرفة الخصائص النمائية ضرورية ومهمة لمساعدة الطلبة وانتقاء كافة الطرق والأساليب التعليمية التي تتواءم مع احتياجاتهم وقدراتهم.

إجابة السؤال الثاني:

ما الأساليب والمقترحات لمعالجة صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، من خلال الجدول (11):

جدول (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الاستراتيجيات والأساليب

المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	التدرج في تعليم الطلاب المفاهيم والمصطلحات الرياضية الأساسية من المحسوس إلى المجرد	4.58	.499	91.6%	مرتفع
2	4	التعاون بين المدرسة والبيت	4.56	.502	91.2%	مرتفع
3	10	زيادة عدد غرف المصادر في وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالعملية التعليمية لذوي صعوبات التعلم	4.47	.550	89.4%	مرتفع
4	8	تكيف مناهج دراسية خاصة لذوي صعوبات التعلم وبما يتلاءم مع احتياجات والفروق الفردية بينهم	4.47	.505	89.4%	مرتفع
5	5	التنوع في استراتيجيات التعلم والتعليم وأنماط التعلم مثل (تحليل المهارة، الربط الحسي، الحواس المتعددة)	4.42	.545	88.4%	مرتفع

مرتفع	88.4%	.587	4.42	تشخيص الطلاب ذوي صعوبات تعلم الرياضيات بمقاييس دقيقة وطرق صحيحة	2	6
مرتفع	88.4%	.587	4.42	التعاون مع معلمي غرف المصادر في تبادل الخبرات ووضع الخطط العلاجية المناسبة بناءً على خبراتهم	7	7
مرتفع	88%	.541	4.40	وجود معلم مساعد في غرفة المصادر لتلبية احتياجات الطلاب ذوي صعوبات التعلم بأقصى قدر ممكن	9	8
مرتفع	86%	.558	4.30	توظيف التكنولوجيا في التعليم	6	9
مرتفع	85.2%	.581	4.26	تطبيق برامج تعليمية خاصة تراعي الفروق الفردية لذوي صعوبات تعلم الرياضيات	1	10
الدرجة الكلية لمقياس الاستراتيجيات						
مرتفع	88.4%	.392	4.42	والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات		

يوضح الجدول (11) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات ككل بلغ (4.42) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (88.4%)، أما عن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات تراوحت ما بين (4.58-4.26)، وجاءت بالمرتبة الأولى فقرة " التدرج في تعليم الطلاب المفاهيم والمصطلحات الرياضية الأساسية من المحسوس إلى المجرد " وبتوسط حسابي (4.58)، والنسبة المئوية كانت مرتفعة وبلغت (91.6%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة فقرة " تطبيق برامج تعليمية خاصة تراعي الفروق الفردية لذوي صعوبات تعلم الرياضيات " وبتوسط حسابي بلغ (4.26) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (85.2%).

النتائج أعلاه تشير إلى الحاجة الماسة لوجود مثل هذه الاستراتيجيات والأساليب والتي تم اقتراحها لتطوير تعليم مادة الرياضيات في غرف المصادر، وتوفير كافة الطرق والأساليب التي ترتقي بها العملية التعليمية في مادة الرياضيات ووجود معلمين مؤهلين لتعليم وتوظيف مادة الرياضيات في غرف المصادر وهذه النتائج اتفقت مع دراسة ويجايا وآخرون (Wijaya et al., 2019)، ودراسة (النباتي، 2014).

2.5. فرضيات الدراسة

إجابة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس. من أجل اختبار الفرضية الأولى وتحديد الفروق الدالة إحصائياً والتابعة لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى صعوبات تعلم الرياضيات	ذكر	9	4.38	.358	1.096	*.298
	أنثى	34	4.24	.264		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يوضح الجدول (12) إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس صعوبات تعلم الرياضيات كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحددة في الدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

إجابة الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

للتحقق من الفرضية الثانية وتحديد الفروق التابعة لمتغير المؤهل الدراسي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، الجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

المتغير	المؤهل الدراسي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى صعوبات تعلم الرياضيات	بكالوريوس	27	4.29	.246	.446	*.660
	ماجستير	16	4.25	.353		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يشير الجدول (13) أعلاه إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس صعوبات تعلم الرياضيات كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

إجابة الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من الفرضية الثالثة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير مكان السكن، وايضاً تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على الفروق الدالة احصائياً والتابعة لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (14، 15) يبين ذلك.

جدول (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدراك والتمييز	أقل من 5 سنوات	28	4.41	.290
	من 5 إلى 9 سنوات	8	4.37	.211
	من 10 سنوات فأكثر	7	4.19	.444
الحقائق الرياضية للأعداد	أقل من 5 سنوات	28	4.22	.306
	من 5 إلى 9 سنوات	8	4.23	.368
	من 10 سنوات فأكثر	7	4.26	.341
العمليات الحسابية	أقل من 5 سنوات	28	4.29	.324
	من 5 إلى 9 سنوات	8	4.23	.492
	من 10 سنوات فأكثر	7	3.98	.398
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	28	4.30	.277
	من 5 إلى 9 سنوات	8	4.28	.305
	من 10 سنوات فأكثر	7	4.14	.315

يشير الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج المتوسطات الحسابية، ومن أجل التعرف فيما إذا كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	.268	.134	1.419	.254	
الإدراك والتمييز	داخل المجموعات	3.778	40	.094		
المجموع	42	4.047				

.948	.053	.006	2	.011	بين المجموعات	الحقائق الرياضية للأعداد
		.105	40	4.194	داخل المجموعات	
			42	4.206	المجموع	
.158	1.934	.266	2	.532	بين المجموعات	العمليات الحسابية
		.137	40	5.497	داخل المجموعات	
			42	6.029	المجموع	
.427	.869	.072	2	.145	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.083	40	3.330	داخل المجموعات	
			42	3.475	المجموع	

يوضح الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس مستوى صعوبات تعلم الرياضيات كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحددة للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

إجابة الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طريقة التدريس.

للتحقق من الفرضية الرابعة وتحديد الفروق التابعة لمتغير طريقة التدريس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16): يوضح نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طريقة التدريس

المتغير	طريقة التدريس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى صعوبات تعلم الرياضيات	تقليدية	33	4.28	.275	.405	*.692
	حديثة	10	4.24	.337		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يشير الجدول (16) إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس صعوبات تعلم الرياضيات كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحددة للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طريقة التدريس، أي أن طريقة التدريس ليس لها علاقة بصعوبات تعلم الرياضيات في غرف المصادر.

6. نتائج البحث:

1. صعوبات التعلم في الرياضيات في أبعاد المقياس والمتمثلة في (الحقائق والإدراك والتمييز، والعمليات الحسابية) كانت مرتفعة، وهذا دليل واضح على مدى دقة وإحساس المعلمين والمختصين بمستوى هذه الصعوبات.
2. المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة على بعد الإدراك والتمييز ككل قد بلغ (4.37) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (87.4%).
3. المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على بعد الحقائق الرياضية للأعداد ككل بلغ (4.23) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (84.6%).
4. المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الاستراتيجيات والأساليب المقترحة لعلاج صعوبات تعلم الرياضيات ككل بلغ (4.42) وبنسبة مئوية مرتفعة بلغت (88.4%).
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمهم في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير طريقة التدريس.

7. التوصيات والمقترحات:

1. تطبيق برامج تعليمية وتعلمية خاصة تراعي الفروق الفردية للطلبة ذوي صعوبات تعلم الرياضيات.
2. تقييم وتشخيص الطلاب ذوي صعوبات تعلم الرياضيات بمقاييس دقيقة وطرق صحيحة ومنطقية.
3. التدرج في تعليم الطلاب المفاهيم والمصطلحات الرياضية الأساسية من المحسوس إلى المجرد.
4. التعاون بين المدرسة والبيت في دعم وتعليم تلك الفئة من الطلبة.
5. التنوع في الاستراتيجيات والأنماط التعليمية والتعليمية مثل (تحليل المهارة، الربط الحسي، الحواس المتعددة).
6. توظيف التكنولوجيا في التعليم.
7. التعاون مع معلمي غرف المصادر في تبادل الخبرات ووضع الخطط العلاجية المناسبة بناءً على خبراتهم.
8. تكيف مناهج دراسية خاصة لذوي صعوبات التعلم وبما يتلاءم مع احتياجات الطلبة والفروق الفردية بينهم.
9. وجود معلم مساعد في غرفة المصادر لتلبية احتياجات الطلاب ذوي صعوبات التعلم بأقصى قدر ممكن.
10. زيادة عدد غرف المصادر في وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالعملية التعليمية.
11. أهمية التعرف إلى الخصائص النمائية الخاصة بالمرحلة العمرية، والتعرف على نقاط القوة والضعف لهؤلاء الطلبة.

8. المصادر والمراجع:

1.8. المصادر والمراجع العربية

- أبو الديار، مسعد. (2015). دليلك إلى صعوبات الرياضيات، دار الكتاب الحديث: الكويت.
- الثمالي، عبدالله. (2020). صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلاب غرف المصادر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي صعوبات التعلم في مدينة الطائف، *المجلة الدولية التربوية*، المجلد (1)، العدد (9)، الصفحة (61-73).
- قريشي، أمينة. (2020). طرق تشخيص الصعوبات الأكاديمية في مادة الرياضيات لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف، الجزائر.
- الكبيسي، الحياي، عبد الواحد صبري. (2014). مدخل إلى التربية الخاصة، مركز دبيونو لتعليم التفكير: الأردن.
- النباتي، فواز. (2014). صعوبات تعلم المهارات العددية لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية والحلول المناسبة لها من وجهة نظر معلمي ومشرفي الرياضيات في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- النجادات، الفراهيد، حسين، نسرين. (2022). درجة معرفة معلمي الرياضيات بمظاهر صعوبات التعلم في الحساب (الديسكالوليا) لدى الطلبة، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة الطفيلة التقنية: الأردن، المجلد (6)، العدد (54)، الصفحة (76-95).

2.8. المصادر والمراجع الأجنبية

- American Psychiatric Association. (2013). **Diagnostic and statistical manual of mental disorders DSM-5**. Washington, DC: APA.
- Castaldi, E., Turi, M., Gassama, S., Piazzam M., & Eger, E. (2020). Excessive visual crowding effects in developmental dyscalculia. **Journal of Vision**, 20(8), 1-20.
- Febriyanti, R., Mustadi, A., & Jerusalem, M, A. (2021). Students Learning Difficulties in Mathematics: How do teachers diagnose and how do teachers solve them. **Journal Pendidikan Matematika**, 15(1), 23-36.
- Idris, S., Maiiam, P., & Perak. (2022). Teachers Efficacy to Teach Students with Mathematics Learning Difficulties. **Journal of Mathematics Instruction**, Social Research and opinion, 1 (3), 117-130.
- Sharma, L., Kunwar, R., & Shrestha, B. K. (2020). Exploring Teachers Knowledge and Students Status about Dyscalculia at Basic Level Students in Nepal, **Eurasia Journal of Mathematics**, Science and Technology Education, 16(12).
- Ustun. S, Ayyildiz N, Kale EH, Mance Cali,sir O, Uran P, Oner O, Olkum S, & Cicek M. (2021). **Children with Dyscalculia Show Hippocampal Hyperactivity During Symbolic Number Perception**. *Frontiers in Human Neuroscience*.

Wijaya, A., Retnawati, H., Setyaningrum, W., Aoyama, K., & Sugiman. (2019). Diagnosing Students Learning Difficulties in the Eyes of Indonesian Mathematics Teacher. **Journal on Mathematics Education**, 10(3), 357-364.

Garcia, E. (2011.) **A tutorial on correlation coefficients**, information- retrieval-15-40-2023
<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.12

دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي (دراسة حالة في قطاع التعليم في الجمعية الأولى الخيرية بجدة)

The Role of Artificial Intelligence Technology in Qualifying Ultimate Human Skills Locally (A Case Study in the Education Sector in the First Society Progresses Seriously)

إعداد: الباحثة/ روان حاتم بخاري

بكالوريوس هندسة نظم معلومات، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

الباحثة/ رجا مطلق الشلوي

بكالوريوس تقنية المعلومات، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: raja.alsh@hotmail.com

ملخص البحث:

تستكشف هذه الدراسة دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم وتطوير الكوادر البشرية في الجمعيات الخيرية بمدينة جدة، مما يساهم في تعزيز الناتج المحلي. تهدف الدراسة إلى تحسين جودة التعليم باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتأهيل الكوادر البشرية في الجمعيات الخيرية لمواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة. كما تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي المحلي من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، مع تحديد التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه التكنولوجيا. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، وتشمل دراسة حالة لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إحدى الجمعيات الخيرية بجدة، وتمثلت عينة الدراسة بـ 35 مشارك من مجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة خلال العام 2024م، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يرى المشاركون أن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة العمليات التعليمية وزيادة إنتاجية القطاع التعليمي، المشاركون يرون أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساعد في تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين في المجال التعليمي، يعتقد المشاركون أن تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في التعليم يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، يتمتع العاملون في الجمعية الأولى الخيرية بالمهارات اللازمة لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهناك خطة واضحة لتدريبهم وتأهيلهم على هذه التقنيات، هناك توجه استراتيجي واضح لدى الجمعية الأولى الخيرية نحو الاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وتعتبر تطوير الكوادر البشرية باستخدام هذه التكنولوجيا أولوية استراتيجية للجمعية، يرى المشاركون أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية، ويتطلب ذلك تطوير البنية التحتية التقنية للجمعية، وقدم البحث مجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز برامج التدريب والتطوير للعاملين في الجمعية لتعزيز مهاراتهم في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل التعليمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، التعليم، الجمعيات الخيرية، تأهيل الكوادر البشرية، النمو الاقتصادي

The Role of Artificial Intelligence Technology in Qualifying Ultimate Human Skills Locally (A Case Study in the Education Sector in the First Society Progresses Seriously)

Rawan Hatem Bukhari

Bachelor of Information Systems Engineering, Mid-Ocean University, Kingdom of Saudi Arabia

Raja Mutlaq Alshalawi

Bachelor of Information Technology, Mid-Ocean University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study explores the role of artificial intelligence technology in enhancing the quality of education and developing human resources in charitable organizations in Jeddah, contributing to the local economy. The study aims to improve the quality of education using AI technologies and to train human resources in charitable organizations to meet the evolving demands of the labor market. It also seeks to boost local economic growth through the application of AI in education while identifying the challenges that may hinder its implementation. The study employs a descriptive-analytical methodology to collect and analyze relevant data and includes a case study of applying AI technologies in a charitable organization in Jeddah. The study was conducted on 35 participants during 2024, and reached several main results, most notably: Participants believe that artificial intelligence technologies contribute to improving the quality of educational processes and increasing the productivity of the education sector. Artificial intelligence applications also help develop the skills and knowledge of workers in the educational field, and contribute to achieving sustainable development. Workers in the First Charitable Society have the skills necessary to use artificial intelligence applications, and there is a clear plan to train and qualify them. The society adopts a clear strategy to benefit from artificial intelligence technologies, and developing human cadres using these technologies is a strategic priority. Participants believe that using artificial intelligence enhances the society's competitive advantage, which requires developing its technical infrastructure. The study recommended enhancing training and development programs for workers to improve their skills in using artificial intelligence technologies in educational work.

Keywords: Artificial Intelligence, Education, Charitable Associations, Human Resources Development, Economic Growth

1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً هائلاً في مجال التكنولوجيا، ومن أبرز هذه التطورات ظهور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي التي أصبحت تلعب دوراً محورياً في مختلف القطاعات. ومن بين هذه القطاعات الحيوية، يأتي قطاع التعليم كأحد أهم المجالات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تطبيقات الذكاء الاصطناعي. (السودي، د.ع. &، العلوانة، د.ف. 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي الإجمالي، من خلال دراسة حالة في قطاع التعليم في الجمعية الأولى الخيرية بجدة. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات التعليمية، وتطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين في المجال التعليمي، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة إنتاجية القطاع. (إبراهيم، م.أ. 2024).

ستتناول الدراسة أيضاً تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على النمو الاقتصادي المحلي من خلال تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة التي تلبي احتياجات سوق العمل المتزايدة. ومن خلال التركيز على حالة الجمعية الأولى الخيرية بجدة، سيتم تقديم نموذج عملي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم وكيف يمكن لهذه التطبيقات أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. (إبراهيم، م.أ. 2024).

تأمل هذه الدراسة في تقديم رؤى قيمة لصناع القرار والباحثين والممارسين في مجال التعليم حول الفوائد المحتملة لتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي المحلي.

1.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي في قطاع التعليم بالجمعية الأولى الخيرية في جدة. حيث يُعد الاستفادة من هذه التكنولوجيا في المجال التعليمي أمراً حيوياً لتحسين جودة العملية التعليمية وزيادة كفاءة الكوادر البشرية العاملة في هذا القطاع.

ومن خلال دراسة واقع استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية، يمكن التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق هذه التكنولوجيا، والمزايا والفوائد التي يمكن أن تحققها للمؤسسة. كما يمكن التعرف على مدى الاستفادة الجمعية من هذه التكنولوجيا في تأهيل وتطوير الكوادر البشرية والمساهمة في تنمية الناتج المحلي.

إن المشكلة الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها هي كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي الإجمالي في قطاع التعليم بالجمعيات الخيرية، وتحديدًا الجمعية الأولى الخيرية بجدة. وتنبثق هذه المشكلة من عدة جوانب رئيسية تتعلق بالتحديات والفرص المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا السياق:

1. نقص الوعي والمعرفة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، حيث يعتبر قلة الوعي والفهم لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وكيفية استخدامها من أبرز التحديات التي تواجه قطاع التعليم في الجمعيات الخيرية. العديد من العاملين في هذا القطاع قد لا يكون لديهم المعرفة الكافية حول كيفية دمج التكنولوجيا في العمليات التعليمية وتطوير الكوادر البشرية.
2. قلة الموارد المالية والبشرية، حيث تواجه الجمعيات الخيرية غالباً محدودية في الموارد المالية والبشرية، مما يصعب عليها تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتنفيذها بشكل فعال. تتطلب هذه التكنولوجيا استثمارات كبيرة في الأجهزة والبرمجيات، بالإضافة إلى تدريب العاملين على استخدامها بشكل صحيح.

3. يمكن أن تواجه محاولات تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم مقاومة للتغيير من قبل بعض الأطراف الفاعلة في المجال التعليمي. قد تكون هذه المقاومة ناتجة عن الخوف من التغيير أو الاعتقاد بأن التكنولوجيا قد تحل محل الأدوار التقليدية للمعلمين والإداريين.

4. تتضمن تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم الجوانب التقنية المتعلقة بتكامل الأنظمة وتحديث البنية التحتية، بالإضافة إلى التحديات التنظيمية المتعلقة بسياسات الخصوصية والأمان وكيفية إدارة البيانات الضخمة التي تتولد عن استخدام هذه التكنولوجيا.

2.1. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية والنظرية للدراسة:

1. تقدم هذه الدراسة إسهامًا علميًا من خلال تحليل دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم وتأهيل الكوادر البشرية، مما يثري الأدبيات الأكاديمية ويقدم رؤى جديدة.
2. توفر الدراسة إطارًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مشابهة، مما يساهم في تعزيز الفهم العلمي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.
3. من خلال دراسة حالة الجمعية الخيرية بجدة، تبرز أهمية التعاون بين الأكاديميين والممارسين في تطوير حلول للتحديات المجتمعية.

الأهمية العملية للدراسة:

1. تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء التعليمي في الجمعيات الخيرية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
2. تساهم الدراسة في تطوير استراتيجيات تدريب الكوادر البشرية لمواكبة متطلبات سوق العمل الحديث من خلال الاستفادة من الذكاء الاصطناعي.
3. تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في تبني الذكاء الاصطناعي وتقدم حلولاً عملية للتغلب عليها.

الأهمية الاقتصادية للدراسة:

1. تعزيز النمو الاقتصادي المحلي، وذلك من خلال تحسين جودة التعليم وتأهيل الكوادر البشرية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز الاقتصاد المحلي.
2. تحقيق فوائد اقتصادية للجمعيات الخيرية حيث تقدم الدراسة نماذج لكيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية.
3. دعم الاستدامة المالية، حيث تساهم الدراسة في توضيح دور التكنولوجيا في تحقيق استدامة مالية للجمعيات الخيرية من خلال جذب الدعم المالي وتعزيز الثقة في قدرتها على تحقيق أهدافها.

الأهمية الاجتماعية للدراسة:

1. تسلط الدراسة الضوء على دور الذكاء الاصطناعي في تقديم تعليم مخصص يلبي احتياجات الطلاب المختلفة، مما يعزز من فرص النجاح للجميع.
2. تمكين المجتمعات المحلية وذلك من خلال تأهيل الكوادر البشرية وتحسين التعليم، تسهم الدراسة في تمكين المجتمعات المحلية وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية.
3. تشجع الدراسة على تبني الابتكار في التعليم من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما يعزز ثقافة التطوير المستمر داخل المؤسسات التعليمية والمجتمعية.

3.1 أهداف الدراسة:

- معرفة ودراسة الخلفيات المختلفة للعاملين في الجمعية وكيفية تأثيرها على آرائهم وتجاربهم مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.
- تقييم تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على عدد من العوامل مثل جودة العمليات التعليمية، تطوير المهارات، زيادة الإنتاجية، والنمو الاقتصادي في الجمعية موضع الدراسة.
- تقييم جودة الخدمة والذكاء العاطفي في الجمعية موضع الدراسة.
- معرفة اقتراحات المشاركين حول كيفية استفادة الجمعية بشكل أفضل من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، تأثيرها على الناتج المحلي الإجمالي، وأي اقتراحات أخرى لتحسين استخدام هذه التكنولوجيا.

4.1 تساؤلات الدراسة

تعتبر تساؤلات الدراسة من العناصر الأساسية التي توجه البحث العلمي وتحدد معالمه. في دراسة دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي تتناول التساؤلات مختلف الجوانب المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وكيفية تأثيرها على التعليم والنمو الاقتصادي المحلي. تساعد هذه التساؤلات على توجيه البحث نحو استكشاف القضايا الرئيسية وتقديم إجابات علمية وموثوقة. فيما يلي بعض التساؤلات التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها:

- كيف تؤثر الخلفيات المختلفة للعاملين في الجمعية على آرائهم وتجاربهم مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي؟
- ما هو تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على جودة العمليات التعليمية داخل الجمعية؟
- كيف تسهم تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم في الجمعية؟
- ما هو تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على النمو الاقتصادي في الجمعية موضع الدراسة؟
- كيف يمكن تقييم جودة الخدمة والذكاء العاطفي في الجمعية باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي؟
- ما هي الاقتراحات التي يقدمها المشاركون لتحسين استفادة الجمعية من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتعزيز تأثيرها على الناتج المحلي الإجمالي؟

5.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تشهد البحوث التطبيقية اليوم تطوراً ملحوظاً في طرق وأساليب البحث، مما يستوجب على الباحثين اعتماد منهجيات حديثة وشاملة لتحقيق نتائج دقيقة وفعالة. في هذا السياق، يعد المنهج المتكامل أحد الأساليب الواعدة في البحوث التطبيقية، حيث يجمع بين عدة مناهج وطرق بحثية لتحقيق تحليل شامل ومتعدد الأبعاد للمشكلة المدروسة.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحوث التطبيقية:

في هذا البحث، سيتم اعتماد الوصفي التحليلي لدراسة تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي في قطاع التعليم.

2. الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية للدراسة:

المقدمة

تشكل الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً لفهم السياق الحالي للأبحاث المتعلقة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي. توفر هذه الدراسات إطاراً نظرياً وتطبيقياً يساعد في توجيه البحث الحالي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف. في هذا القسم، نستعرض مجموعة من الدراسات التي تطرقت إلى دور الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، مع التركيز على التعليم وإدارة الموارد البشرية.

1.1. الدراسات السابقة:

دور الذكاء الاصطناعي في الحد من الإتجار بالبشر عبر الإنترنت

دراسة السوداني والعلوانة (2024) في دراستهم "دور الذكاء الاصطناعي في الحد من الإتجار بالبشر عبر الإنترنت" التي نُشرت في المجلة الليبية العالمية، استعرضوا كيف يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الأنشطة غير القانونية المتعلقة بالإتجار بالبشر على الإنترنت. تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لأنها تسلط الضوء على قدرة الذكاء الاصطناعي على معالجة مشكلات اجتماعية معقدة، مما يفتح المجال لتطبيقاته في مجالات أخرى مثل التعليم وتأهيل الكوادر البشرية.

دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات

دراسة إبراهيم (2024) في دراسته "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات في ضوء رؤية مصر 2030م" التي نُشرت في بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، قدم تحليلاً لكيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة الموارد البشرية في الجامعات. أظهرت الدراسة أن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز قدرات الموظفين، مما يعزز من فعالية المؤسسات التعليمية.

حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

دراسة الزدجالي (2023) في دراسته "حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات" التي نُشرت في *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*، استعرضت كيفية تحسين حوكمة الموارد البشرية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أوضحت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، مما يساهم في تطوير الأداء العام للمؤسسات.

دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية

دراسة العزام (2021) في دراسته "دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك" استعرضت كيفية تحسين النظم الإدارية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين العمليات الإدارية.

دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية

دراسة جعفر (2020) في دراسته "دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية" استعراض كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز الأداء العام للمؤسسات الرياضية.

تطورات الاستخدام الاقتصادي للذكاء الاصطناعي

دراسة ستين (2021) في دراسته "تطورات الاستخدام الاقتصادي للذكاء الاصطناعي" التي نُشرت في مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة) استعراض كيف يمكن أن يسهم الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية الاقتصادية. أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين الإنتاجية وتطوير الصناعات المختلفة، مما يعزز من النمو الاقتصادي.

دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية

دراسة المالكي (2023) في دراسته "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي (مراجعة الأدبيات)" التي نُشرت في مجلة العلوم التربوية والنفسية، استعراض كيفية تحسين الاستراتيجيات التعليمية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين جودة التعليم من خلال توفير تجارب تعليمية مخصصة وشاملة.

دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات التربوية والتعليمية

دراسة خلف (2023) في دراسته "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات التربوية والتعليمية في الوطن العربي وانعكاساتها على نظم التعليم التقليدية - دراسة ميدانية" التي نُشرت في مجلة آداب الفراهيدي، استعراض كيفية تحسين المهارات التربوية والتعليمية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أظهرت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة التعليم وتعزيز مهارات المعلمين.

دور الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التعلم الذاتي

دراسة مجاهد (2023) في دراستها "دور الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى معلمات التعليم الأساسي" التي نُشرت في مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، استعرضت كيفية تحسين مهارات التعلم الذاتي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين قدرة المعلمات على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم التعليمية.

دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي

دراسة الأنصاري وآخرون (2023) في دراستهم "دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت" التي نُشرت في مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، استعرضوا كيفية تحسين ثقافة الذكاء الاصطناعي بين الطلاب باستخدام تقنيات الإدارة المدرسية. أظهرت الدراسة أن الإدارة المدرسية يمكن أن تسهم في تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم من خلال توفير بيئة تعليمية داعمة.

دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى المتعلمين الكبار

دراسة العريفي (2023) في دراستها "دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى المتعلمين الكبار" التي نُشرت في مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، استعرضت كيفية تحسين مهارات التعلم الذاتي باستخدام تقنيات الذكاء

الاصطناعي. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين قدرة المتعلمين الكبار على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية

دراسة العتيبي وآخرون (2021) في دراستهم "دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية - دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة" استعرضوا كيفية تحسين الحوكمة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. أكدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

تقدم الدراسات السابقة فهماً شاملاً لدور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، بما في ذلك التعليم وتأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي. توفر هذه الدراسات إطاراً نظرياً وتطبيقياً يساعد في توجيه البحث الحالي نحو استكشاف كيفية تحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية بجدة. يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسات في تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التعليم وتأهيل الكوادر البشرية وتحقيق التنمية المستدامة.

2.2. المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه المنطلقات على نظريات ومفاهيم مختلفة تجمع بين التكنولوجيا، التعليم، التنمية الاقتصادية، وتأهيل الكوادر البشرية. من خلال استعراض هذه النظريات والمفاهيم، يمكن تحقيق فهم أعمق لأهداف الدراسة وتوجيه البحث نحو استكشاف القضايا الرئيسية.

نظرية الابتكار التكنولوجي

تشير نظرية الابتكار التكنولوجي إلى كيفية تطور التكنولوجيا وتأثيرها على القطاعات المختلفة. تعزز هذه النظرية فهم كيف يمكن للابتكارات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي، أن تحدث تغييرات جذرية في قطاع التعليم. يتمحور البحث حول كيفية تطبيق هذه الابتكارات لتحسين جودة التعليم وتأهيل الكوادر البشرية. تركز النظرية على العوامل التي تسهم في تبني التكنولوجيا، مثل البنية التحتية، الموارد البشرية، والتمويل (فاطمة حسن الشهري، & خولة خالد الدويش. 2022).

نظرية التعلم التكيفي

تعتمد نظرية التعلم التكيفي على فكرة أن التكنولوجيا يمكن أن توفر تعليماً مخصصاً يتكيف مع احتياجات كل طالب على حدة. يستفيد التعلم التكيفي من البيانات الكبيرة والتحليلات المتقدمة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب وتقديم محتوى تعليمي يتناسب مع مستواهم الفردي. من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي، يمكن للجمعية الأولى الخيرية تقديم تجارب تعليمية مخصصة تعزز من فهم الطلاب وتحسن من أدائهم الأكاديمي (الحريري، & رشا يحيى السيد الحريري. 2022).

نظرية رأس المال البشري

تعد نظرية رأس المال البشري من النظريات الأساسية التي تركز على أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب لتطوير المهارات والكفاءات البشرية. تشير هذه النظرية إلى أن تحسين التعليم وتأهيل الكوادر البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي. في سياق الدراسة، تبرز أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرات العاملين في المجال التعليمي وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل الحديث. (فوزي، & هاشم. 2008).

نظرية التنمية المستدامة

تتعلق نظرية التنمية المستدامة بالقدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم، يمكن تحقيق تحسينات مستدامة في جودة التعليم وتأهيل الكوادر البشرية، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تعتمد الدراسة على هذه النظرية لفهم كيفية تحقيق توازن بين التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية. (عثمان، و.، & واثم، 2021).

نظرية الابتكار في التعليم

تركز نظرية الابتكار في التعليم على كيفية تبني التكنولوجيا وأدوات الابتكار لتعزيز عملية التعليم والتعلم. تشير هذه النظرية إلى أن الابتكار يمكن أن يسهم في تحسين فعالية التعليم وزيادة الوصول إلى الفرص التعليمية. تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم فرصاً لتطوير مناهج دراسية مخصصة، تحسين تقييم أداء الطلاب، وتقديم دعم تعليمي فردي. تعزز هذه النظرية من أهمية استخدام الذكاء الاصطناعي كأداة لتحسين التعليم في الجمعيات الخيرية. (فاطمة صالح الحارثي، & هالة إبراهيم حسن، 2023).

نظرية التغيير التنظيمي

تعتمد نظرية التغيير التنظيمي على فكرة أن المؤسسات تحتاج إلى التكيف مع التغييرات التكنولوجية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها. يشمل ذلك التغييرات في الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والعمليات الإدارية. تركز الدراسة على كيفية تطبيق الذكاء الاصطناعي في الجمعيات الخيرية وما يتطلبه ذلك من تغييرات تنظيمية لتحقيق الفعالية والكفاءة. تبرز هذه النظرية أهمية إدارة التغيير ومقاومة التغيير من قبل الأطراف الفاعلة. (القيزي عبد الحفيظ، 2012).

نظرية النمو الاقتصادي

تشير نظرية النمو الاقتصادي إلى العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي. تركز هذه النظرية على أهمية التعليم وتأهيل الكوادر البشرية كعوامل رئيسية في تعزيز النمو الاقتصادي. من خلال تحسين جودة التعليم وتأهيل الكوادر البشرية باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء الاقتصادي المحلي. تعتمد الدراسة على هذه النظرية لفهم العلاقة بين التعليم والتكنولوجيا والنمو الاقتصادي.

نظرية تحليل البيانات الكبيرة

تشير نظرية تحليل البيانات الكبيرة إلى كيفية استخدام كميات ضخمة من البيانات لتحليل الاتجاهات والأنماط واتخاذ قرارات مستنيرة. يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الطلاب والمعلمين لتقديم توصيات تعليمية مخصصة وتحسين الأداء التعليمي. تركز الدراسة على كيفية استخدام تحليل البيانات الكبيرة لتقديم حلول تعليمية مخصصة وتطوير استراتيجيات تعليمية تعتمد على البيانات. (زكريا محمد البيلي، 2024).

نظرية التعليم المدمج

تعتمد نظرية التعليم المدمج على فكرة دمج التعليم التقليدي مع التعليم الإلكتروني لتحسين تجربة التعلم. يشمل ذلك استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم محتوى تعليمي تفاعلي ومخصص. تعزز هذه النظرية من أهمية استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة التعليم وتقديم تجارب تعليمية شاملة (اللوحي، 2021).

نظرية تحليل الأنظمة

تشير نظرية تحليل الأنظمة إلى كيفية تحليل النظم المختلفة لفهم كيفية تفاعلها وتأثيرها على بعضها البعض. في سياق الدراسة، تركز هذه النظرية على تحليل النظام التعليمي في الجمعيات الخيرية وكيف يمكن لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تحسين كفاءة هذا النظام. تعتمد الدراسة على هذه النظرية لتحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على التعليم وتقديم توصيات لتحسين الأداء التعليمي (موفق الحمداني، 1973).

تطبيق المنطلقات النظرية في الدراسة

يعتمد البحث على تطبيق هذه المنطلقات النظرية لفهم تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على التعليم وتأهيل الكوادر البشرية والنمو الاقتصادي. من خلال تحليل هذه النظريات والمفاهيم، يمكن توجيه البحث نحو تقديم حلول عملية واستراتيجيات مبتكرة لتحسين جودة التعليم في الجمعيات الخيرية وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي. تساعد هذه النظريات على تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية.

3. منهجية البحث:

1.3. المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على منهجية البحث الكمي والكيفي لتحقيق فهم شامل لتأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي في قطاع التعليم في الجمعية الأولى الخيرية بجدة.

2.3. التصميم البحثي

يعتمد التصميم البحثي على استخدام مزيج من المنهج الكمي والكيفي لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على جودة التعليم.
2. تقييم دور الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية.
3. استكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم.
4. تحليل العلاقة بين تطبيق الذكاء الاصطناعي والنمو الاقتصادي المحلي.

3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين، الإداريين، والطلاب في الجمعية الأولى الخيرية بجدة في المملكة العربية السعودية، وسيتم اختيار العينة بناءً على تقنيات العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات المستهدفة، حيث تمثلت عينة الدراسة ب 35 مشارك من مجتمع الدراسة شكل الإناث 23 مشاركة بنسبة 65.7% والذكور ب 12 مشارك بنسبة 34.4%.

4.3. أدوات الدراسة:

تصميم الاستبيان

سيتم تصميم الاستبيان باستخدام أسئلة محددة لقياس المتغيرات المستهدفة. ستشمل الأسئلة استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء المشاركين حول تأثير الذكاء الاصطناعي على التعليم والتدريب والتنمية الاقتصادية. وتكونت أداة الدراسة من ثلاث محاور في المحور الأول البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة واشتملت على 4 أسئلة، والمحور الثاني تقييم تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتشتمل على 18 سؤال، والمحور الثالث جودة الخدمة والذكاء العاطفي بحيث تشمل 3 أسئلة.

5.3. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تقتصر الدراسة على فترة زمنية منذ شهر 7 إلى نهاية شهر 8 لعام 2024

الحدود الجغرافية: تركز الدراسة على الجمعية الأولى الخيرية بجدة، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع الجمعيات الخيرية أو المؤسسات التعليمية الأخرى.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي في قطاع التعليم. لا تشمل الدراسة جوانب أخرى مثل الصحة أو الصناعة.

الحدود العينية: تعتمد الدراسة على عينة محددة من المعلمين، الإداريين، والطلاب في الجمعية الأولى الخيرية بجدة، مما يعني أن النتائج قد تكون متأثرة بخصائص العينة المختارة.

4. تحليل نتائج الدراسة:

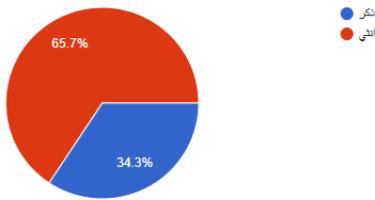
1.4. مقدمة

في هذه الدراسة، نسعى إلى تحليل بيانات استبيان تم إجراؤه لفهم تأثير استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في قطاع التعليم في الجمعية الأولى الخيرية. يهدف الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب العاملين في الجمعية حول كيفية استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات التعليمية، وزيادة الكفاءة، وتعزيز التفاعل بين المعلمين والطلاب، وتأثيرها على الإنتاجية العامة والنمو الاقتصادي. كما يتضمن الاستبيان تقييمات لعدد من العوامل المتعلقة بجودة الخدمة والذكاء العاطفي، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة للحصول على اقتراحات وتوصيات من المشاركين.

2.4. تحليل البيانات

التوزيع الديموغرافي: نسعى في هذا الجزء إلى فهم التوزيع الديموغرافي للمشاركين في الاستبيان من حيث الجنس، العمر، الدور في قطاع التعليم، وسنوات الخبرة. يساعدنا هذا في معرفة الخلفيات المختلفة للعاملين في الجمعية وكيفية تأثيرها على آرائهم وتجاربهم مع تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي:

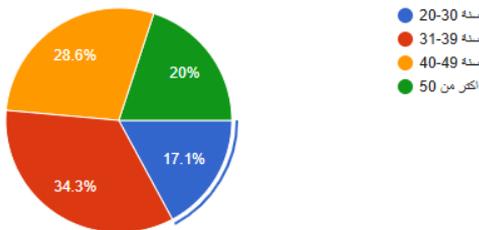
1- الجنس:



رسم توضيحي 1 الجنس

- ذكر: 12 مشارك
- أنثى: 23 مشارك

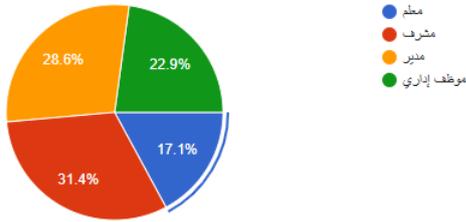
2- العمر:



رسم توضيحي 2 العمر

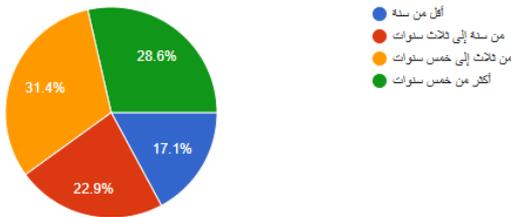
- 20-30 سنة: 6 مشارك
- 31-39 سنة: 12 مشارك
- 40-49 سنة: 10 مشارك
- 50 سنة فأكثر: 7 مشارك

3- دورك في قطاع التعليم في الجمعية



رسم توضيحي 3 دورك في قطاع التعليم في الجمعية

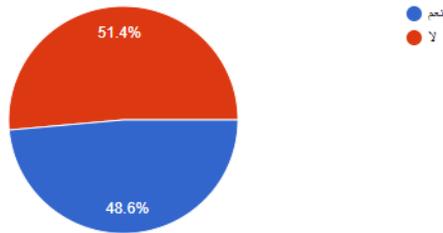
- معلم: 6 مشارك
- مشرف: 11 مشارك
- مدير: 10 مشارك
- موظف إداري: 8 مشارك



رسم توضيحي 4 سنوات الخبرة التي تمتلكها في مجال التعليم

4- سنوات الخبرة التي تمتلكها في مجال التعليم

- أقل من سنة: 6 مشارك
- من سنة إلى ثلاث سنوات: 8 مشارك
- من ثلاث إلى خمس سنوات: 11 مشارك
- أكثر من خمس سنوات: 10 مشارك

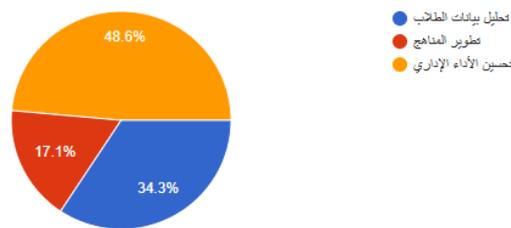


رسم توضيحي 5 معرفة مسبقة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي

5- المعرفة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي: في هذا الجزء،

نسعى إلى معرفة مدى معرفة المشاركين المسبقة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي. يساعدنا هذا في تقييم مدى استعداد العاملين لتبني واستخدام هذه التقنيات في عملهم اليومي.

- نعم: 17 مشارك
- لا: 18 مشارك



رسم توضيحي 6 تستخدم تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في عملك الحالي

6- استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي: يهدف هذا

القسم إلى فهم كيف يستخدم العاملون في الجمعية تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في عملهم الحالي. يتضمن ذلك تطوير المناهج، تحليل بيانات الطلاب، وتحسين الأداء الإداري.

- تحليل بيانات الطلاب: 12 مشارك
- تطوير المناهج: 6 مشارك
- تحسين الأداء الإداري: 17 مشارك

تقييم العبارات على مقياس من 1 إلى 5، حيث 1 يمثل "أوافق بشدة" و5 يمثل "أعارض بشدة". وضعت علامة $\sqrt{\quad}$ في المربع الذي يعكس رأيي:

3.4. تقييم تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي:

في هذا الجزء، نطلب من المشاركين تقييم تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على عدد من العوامل مثل جودة العمليات التعليمية، تطوير المهارات، زيادة الإنتاجية، والنمو الاقتصادي. يستخدم المشاركون مقياساً ليكرت لتقديم آرائهم وتقييماتهم.

جدول (1) استجابة المشاركين لعبارات محور تقييم تأثير تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي

أعراض بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
2	3	14	7	9	1. تُسهّم تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة العمليات التعليمية.
%5.7	%8.6	%40	%20	%25.7	
2	2	4	18	9	2. تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين في المجال التعليمي.
%5.7	%5.7	%11.4	%51.4	%25.7	
0	1	13	7	14	3. تُحسّن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من جودة التعليم وزيادة إنتاجية القطاع التعليمي
%0	%2.9	%37.1	%20	%40	
8	17	3	2	5	4. تطبيقات الذكاء الاصطناعي تؤثر إيجابياً على النمو الاقتصادي المحلي
%22.9	%48.6	%8.6	%5.7	%14.3	
20	9	1	2	3	5. تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تساعد في تطوير الكوادر البشرية المؤهلة لسوق العمل
%57.1	%25.7	%2.9	%5.7	%8.6	
1	11	14	6	3	6. تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في التعليم يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
%2.9	%31.4	%40	%17.1	%8.6	
2	7	6	13	7	7. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم تقدم حلولاً فعالة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية
%5.7	%20	%17.1	%37.1	%20	
5	6	5	10	9	8. الدافع الأساسي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم هو تحسين الكفاءة التشغيلية
%14.3	%17.1	%14.3	%28.6	%25.7	
9	6	7	4	9	9. تتمتع الجمعية الأولى الخيرية بجدة بقدرات تقنية متطورة تؤهلها لتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي
%25.7	%17.1	%20	%11.4	%25.7	
10	13	4	4	4	10. هناك توجه استراتيجي واضح لدى الجمعية الأولى الخيرية نحو الاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي
%28.6	%37.1	%11.4	%11.4	%11.4	
8	8	6	10	3	11. يتمتع العاملون في الجمعية الأولى الخيرية بالمهارات اللازمة لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي
%22.9	%22.9	%17.1	%28.6	%8.6	

5	5	7	12	6	12. يوجد لدى الجمعية الأولى الخيرية خطة واضحة لتدريب وتأهيل الكوادر البشرية على تقنيات الذكاء الاصطناعي
%14.3	%14.3	%20	%34.3	%17.1	
4	8	6	10	7	13. تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة
%11.4	%22.9	%17.1	%28.6	%20	
6	4	4	10	11	14. تطوير الكوادر البشرية باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي يُعد أولوية استراتيجية للجمعية الأولى الخيرية.
%17.1	%11.4	%11.4	%28.6	%31.4	
10	9	6	3	7	15. تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية في رفع مستوى الإنتاجية والأداء.
%28.6	%25.7	%17.1	%8.6	%20	
4	6	7	12	6	16. تتمتع القيادة في الجمعية الأولى الخيرية بالوعي والفهم اللازمين لأهمية تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي
%11.4	%17.1	%20	%34.3	%17.1	
5	9	7	9	5	17. يساهم استخدام الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
%14.3	%25.7	%20	%25.7	%14.3	
7	4	7	9	8	18. تطوير البنية التحتية التقنية للجمعية الأولى الخيرية ضروري لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية.
%20	%11.4	%20	%25.7	%22.9	

4.4. جودة الخدمة والذكاء العاطفي:

يسعى هذا القسم إلى تقييم جودة الخدمة والذكاء العاطفي في الجمعية من خلال عدد من الأسئلة التي تقيم هذه العوامل وكيفية تأثيرها على العمل اليومي في الجمعية.

جدول (2) استجابة المشاركين لعبارات محور جودة الخدمة والذكاء العاطفي

أعراض بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
7	6	6	7	9	1. يلعب الذكاء العاطفي دوراً حيوياً في نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية
%20	%17.1	%17.1	%20	%25.7	
2	8	12	6	7	2. تؤثر القيادة الداعمة والمشجعة على تبني الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية بشكل إيجابي.
%5.7	%22.9	%34.3	%17.1	%20	
8	7	5	7	8	3. يساهم الذكاء العاطفي للعاملين في الجمعية الأولى الخيرية في تعزيز تقبلهم لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي
%22.9	%20	%14.3	%20	%22.9	

5.4. التحليل الإحصائي

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تأهيل الكوادر البشرية وتنمية الناتج المحلي الإجمالي في قطاع التعليم، من خلال دراسة حالة في الجمعية الأولى الخيرية بجدة. تم تحليل البيانات المتعلقة بهذا الموضوع باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. حساب المتوسط الحسابي (Mean) والوسيط (Median) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لمتغيرات البحث ذات الصلة.

جدول (3) حساب المتوسط الحسابي (Mean) والوسيط (Median) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لمتغيرات البحث ذات الصلة.

	mean	median	std
تُسهم تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة العمليات التعليمية	2.485714	3.0	1.147156
تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين في المجال التعليمي	2.142857	2.0	1.061155
تُحسّن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي من جودة التعليم وزيادة إنتاجية القطاع التعليمي	2.028571	2.0	0.954424
تطبيقات الذكاء الاصطناعي تؤثر إيجابياً على النمو الاقتصادي المحلي	3.600000	4.0	1.310590
تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تساعد في تطوير الكوادر البشرية المنهكة لسوق العمل	4.171429	5.0	1.271537
تفني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في التعليم يسهم في تحقيق التنمية المستدامة	3.028571	3.0	0.984758
تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم تقدم حلولاً فعالة للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية	2.542857	2.0	1.196634
الدافع الأساسي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم هو تحسين الكفاءة التشغيلية	2.657143	2.0	1.413025
تتمتع الجمعية الأولى الخيرية بجدة بقدرات تقنية متطورة تُلهمها لتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي	3.057143	3.0	1.551903
هناك توجه استراتيجي واضح لدى الجمعية الأولى الخيرية نحو الاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي	3.600000	4.0	1.332843
يتمتع العاملون في الجمعية الأولى الخيرية بالمهارات اللازمة لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي	3.228571	3.0	1.330319
يوجد لدى الجمعية الأولى الخيرية خطة واضحة لتدريب وتأهيل الكوادر البشرية على تقنيات الذكاء الاصطناعي	2.742857	2.0	1.313792
تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة	2.771429	3.0	1.330319
تطوير الكوادر البشرية باستخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي يعد أولوية استراتيجية للجمعية الأولى الخيرية	2.542857	2.0	1.482106
تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية في رفع مستوى الإنتاجية والأداء	3.342857	4.0	1.493965
تتمتع القيادة في الجمعية الأولى الخيرية بالوعي والمهارة اللازمين لأهمية تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي	2.714286	2.0	1.273518
يسهم استخدام الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة	3.000000	3.0	1.306094
تطوير البنية التحتية التقنية للجمعية الأولى الخيرية ضروري لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي بفعالية	2.800000	3.0	1.451166
يلعب الذكاء العاطفي دوراً حيوياً في نجاح تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية	2.857143	3.0	1.497898
تؤثر القيادة الداعمة والمشجعة على تبني الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى الخيرية بشكل إيجابي	2.771429	3.0	1.190297
يساهم الذكاء العاطفي للعاملين في الجمعية الأولى الخيرية في تعزيز تقبلهم لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي	3.000000	3.0	1.514634

2. تطبيق تحليل التباين (ANOVA) لاختبار أثر متغيرات الجنس والعمر والخبرة ودورة المشاركة في الجمعية على نتائج البحث.

One-way ANOVA for gender:				
	sum_sq	df	F	PR(>F)
C(gender)	5.010352	1.0	2.319758	0.137266
Residual	71.275362	33.0	NaN	NaN
One-way ANOVA for age:				
	sum_sq	df	F	PR(>F)
C(age)	1.635714	3.0	0.226422	0.877288
Residual	74.650000	31.0	NaN	NaN
One-way ANOVA for role:				
	sum_sq	df	F	PR(>F)
C(role)	4.506926	3.0	0.648821	0.589665
Residual	71.778788	31.0	NaN	NaN
One-way ANOVA for experience:				
	sum_sq	df	F	PR(>F)
C(experience)	5.170563	3.0	0.751305	0.529949
Residual	71.115152	31.0	NaN	NaN

5. النتائج:

- المشاركون لديهم خبرة كبيرة في مجال التعليم، بعضهم لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة.
- معظم المشاركين لديهم معرفة مسبقة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وكيفية استخدامها في مجال التعليم.
- يرى المشاركون أن تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة العمليات التعليمية وزيادة إنتاجية القطاع التعليمي.
- المشاركون يرون أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساعد في تطوير المهارات والمعرفة لدى العاملين في المجال التعليمي.
- يعتقد المشاركون أن تبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في التعليم يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- يتمتع العاملون في الجمعية الأولى بالخبرة بالمهارات اللازمة لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهناك خطة واضحة لتدريبهم وتأهيلهم على هذه التقنيات.
- هناك توجه استراتيجي واضح لدى الجمعية الأولى للخيرية نحو الاستفادة من تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وتعتبر تطوير الكوادر البشرية باستخدام هذه التكنولوجيا أولوية استراتيجية للجمعية.
- يرى المشاركون أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الجمعية الأولى للخيرية يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية، ويتطلب ذلك تطوير البنية التحتية التقنية للجمعية.

6. التوصيات

- تعزيز برامج التدريب والتطوير للعاملين في الجمعية لتعزيز مهاراتهم في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل التعليمي.
- إجراء دراسة شاملة لتحديد أفضل التطبيقات والحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي التي يمكن تبنيها في العمليات التعليمية للجمعية.

3. إنشاء فريق متخصص لمتابعة التطورات التقنية في مجال الذكاء الاصطناعي وتقييم إمكانية تطبيقها في البرامج والمبادرات التعليمية للجمعية.
4. تخصيص موارد مالية كافية لتحديث البنية التحتية التقنية للجمعية بما يتناسب مع متطلبات تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
5. إجراء دراسات حول التأثير الاقتصادي والاجتماعي لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع التعليمي للجمعية.
6. إشراك الخبراء والمختصين في مجال الذكاء الاصطناعي لتطوير استراتيجية شاملة لتطبيق هذه التقنيات بما يحقق أهداف الجمعية التنموية.
7. تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية والبحثية لتطوير حلول ابتكارية قائمة على الذكاء الاصطناعي خصيصًا لاحتياجات الجمعية.
8. تطوير مؤشرات قياس أداء محددة لتقييم مدى فعالية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة العملية التعليمية وزيادة إنتاجية القطاع.

7. المراجع:

1. السوداني، د.ع.، & العلاونة، د.ف. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في الحد من الإتجار بالبشر عبر الانترنت. المجلة الليبية العالمية.
2. إبراهيم، م.ا. (2024). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات في ضوء رؤية مصر 2030م. بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية.
3. الزدجالي، ع. (2023). حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات. Academic Journal of Research and Scientific Publishing.
4. العزام، ن.م. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك.
5. جعفر، ا.م. (2020). دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
6. ستين، ع.م. (2021). تطورات الاستخدام الاقتصادي للذكاء الاصطناعي. مجلة البحوث القانونية والإقتصادية (المنصورة).
7. المالكي، و.ف. (2023). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي (مراجعة الأدبيات). مجلة العلوم التربوية والنفسية.
8. خلف، ص.س. (2023). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات التربوية والتعليمية في الوطن العربي وانعكاساتها على نظم التعليم التقليدية - دراسة ميدانية. مجلة آداب الفراهيدي.
9. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى معلمات التعليم الأساسي - أ. إلهام عبد الحميد مجاهد. مجلة أفاق جديدة في تعليم الكبار.
10. الأنصاري، ع.م.، الهرشاني، أ.ف.، & عوض، س.ع. (2023). دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية.

11. (2023). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى المتعلمين الكبار-د. نورة العريفي. مجلة أفاق جديدة في تعليم الكبار.
12. العتيبي، ف.ب.، البلوي، ع.ب.، الحربي، م.ب.، القحطاني، م.ب.، & العريني، ح.ب. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير الحوكمة في المؤسسات الحكومية "دراسة استطلاعية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - غزة". <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/issue/view/292>.
13. فاطمة حسن الشهري، & خولة خالد الدويش. (2022). دراسة واقع تبني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود للتعلم المدمج عبر تطبيق نظرية نشر الابتكارات وتبنيها بالتكافل مع نموذج تقبل التكنولوجيا. King Khalid University Journal of Educational Sciences، 9.
14. الحريري، & رشا يحيى السيد الحريري. (2022). فاعلية التعلم التكيفي المعكوس علي التحصيل المعرفي ومستوى أداء بعض مهارات الرقص الحديث. مجلة علوم الرياضة.
15. فوزي، & هاشم. (2008). -التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟. بحوث اقتصادية عربية، 17(44.43)، 33-46.
16. عثمان، و.، & وئام. (2021). رؤية مستقبلية لتحديث نظرية التنمية السياسية 2050 دراسة تطبيقية لدور استراتيجية الأمن التنموي في استمرارية التنمية المستدامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(3)، 132-164.
17. فاطمة صالح الحارثي، & هالة إبراهيم حسن. (2023). متطلبات توظيف معلمات اللغة الإنجليزية لتقنية الواقع المعزز في بيئة التعليم المدمج في ضوء نظرية نشر الابتكارات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(4)، 21-42.
18. القيزي عبد الحفيظ. (2012). علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي (Doctoral dissertation)، جامعة الجزائر2. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).
19. زكريا محمد البيلي، ا. (2024). دور تقنية سلاسل الكتل الرقمية في الحد من مخاطر البيانات الضخمة لتحسين جودة المراجعة-دراسة نظرية وميدانية. مجلة الشروق للعلوم التجارية، 16(16.1)، 197-254.
20. اللوح. (2021). برنامج إثرائي في نظرية المباريات قائم على التعلم المدمج لتنمية مفهوم الذات الرياضي لدى الطالبات الموهوبات في المرحلة الثانوية. بحوث، 1(5)، 210-244.
21. موفق الحمداني. (1973). نظرية تحليل النظم مع بعض التطبيقات التربوية. Al-Adab Journal، 17(17)، 83-97.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.13

تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية

Evaluating the role of Financial Risk Management in Improving the Effectiveness of Financial Performance In Kuwaiti Banks

إعداد الباحثة/ ابتهاج علي سعيد الشمراني

ماجستير إدارة المخاطر، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: lbtihajali19@gmail.com

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على بنك الكويت، وما قد يحدثه هذا النظام من تغيرات على الأداء المالي والتشغيلي للبنك وكذلك التعرف على دور نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في التصدي لتلك المخاطر التي يواجهها البنك وضبطها. استخدمت في هذه الدراسة منهجية نوعية تتمثل في دراسة حالة ميدانية تطبيقية وهي دراسة حالة بنوك الكويتية في الكويت، وقد تم إتباع أسلوب المقابلات لجمع البيانات والمعلومات مع كل من مدراء فروع ودوائر بنك الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويتية في الكويت، وكان له دور كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها وإدارة المخاطر التي قد تنتج في الوقت الحالي أو المستقبل، وكذلك كان السبب في وضع حلول جذرية للمشاكل التي قد تواجه بنك الكويت ووضع آليات للتعامل مع هذه المشاكل.

وقد أوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في بنك الكويت، وعمل اجتماعات دورية للموظفين لمناقشة التحديات والصعوبات التي يواجهونها و دور النظام في معالجة تلك التحديات. كما وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية/ وذلك من خلال إدخال النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة التي تساعد على إدارة المخاطر بشكل فعال، ومواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال متابعة أحدث الممارسات والتقنيات العالمية في مجال إدارة المخاطر، والعمل على تطبيقها في المصارف الكويتية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المالية، فاعلية الأداء المالي، المصارف الكويتية، تحليل الأداء المالي، إدارة المخاطر.

Evaluating the Role of financial Risk Management in Improving the Effectiveness of Financial Performance In Kuwaiti Banks

Ibtihaj Ali Al-Shamrani

Abstract:

This study aimed to identify the application of the risk self-assessment and supervisory controls system to the Bank of Kuwait, and the changes that this system may cause to the financial and operational performance of the bank, as well as to identify the role of the risk self-assessment and supervisory controls system in addressing and controlling those risks that the bank faces. In this study, a qualitative methodology was used, represented by an applied field case study, which is a case study of Kuwaiti banks in Kuwait. The method of interviews was followed to collect data and information with each of the managers of branches and departments of the Bank of Kuwait.

The study concluded that there is a positive impact of implementing the risk self-assessment and supervisory controls system on the financial and operational performance of Kuwaiti banks in Kuwait, and it had a major role in controlling and managing the risks that may result now or in the future. It was also the reason for the Developing radical solutions to the problems that the Bank of Kuwait may face and developing mechanisms to deal with these problems.

The study recommended expanding the application of the risk self-assessment and regulatory controls system at the Bank of Kuwait, and holding periodic meetings for employees to discuss the challenges and difficulties they face and the system's role in addressing those challenges. The study also recommended by investing in developing national cadres, through providing training programs and specialized courses in the field of risk management, and developing the technological infrastructure/ through introducing advanced technological systems and applications that help manage risks effectively, and keeping pace with global developments in the field of risk management, through following the latest global practices and technologies in the field of risk management, and working to apply them in Kuwaiti banks.

Keywords: Financial Risk Management, Financial Performance Effectiveness, Kuwaiti Banks, Financial Performance Analysis, Risk Management, Financial Risks

1. المقدمة:

يشهد عالم اليوم تطورات متلاحقة في جميع المجالات، لا سيما في المجال المالي، حيث أصبح الاقتصاد العالمي أكثر ترابطاً وتعقيداً. أدت هذه التطورات إلى ظهور مخاطر مالية جديدة ومتنوعة، مما دفع المؤسسات المالية، وخاصة المصارف، إلى إيلاء أهمية قصوى لإدارة المخاطر.

تعد إدارة المخاطر المالية عملية منهجية لتحديد وتقييم ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة بهدف ضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة في قطاع المصارف نظراً للدور المحوري الذي تلعبه في الاقتصاد وحساسيتها للتقلبات المالية والاقتصادية. ويأتي هذا البحث لتقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي للمصارف الكويتية، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي في الكويت والعالم.

1.1. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل حول مدى فاعلية إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية وتأثيرها على تحسين الأداء المالي. وتكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى التخفيف من المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك التجارية الكويتية من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) الذي يقوم على تحليل عمل الدوائر المختلفة في البنوك وضبط المخاطر لكل دائرة وطرق السيطرة عليها وحسابها بشكل رياضي وعلمي وتطبيق هذا النظام من قبل الدوائر نفسها للتأكد من سير إجراءات العمل بالصورة الصحيحة بهدف تعزيز كفاءة البيئة الرقابية بما يكفل بقاء مستويات المخاطر ضمن الحدود المقبولة، ويضمن السيطرة على أثارها وتبعاتها مما يساعد على تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.

2.1. أسئلة البحث:

1. ما هي مكونات نظام إدارة المخاطر المالية المطبق في المصارف الكويتية؟
2. ما هو مستوى فاعلية إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المالية على فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية؟

3.1. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم نظام إدارة المخاطر المالية المطبق في المصارف الكويتية.
2. قياس مستوى فاعلية إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية.
3. الكشف عن مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر المالية على فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في:

● الأهمية النظرية:

- يسهم البحث في إثراء الجانب النظري في مجال إدارة المخاطر المالية وعلاقتها بالأداء المالي في قطاع البنوك.

• يُسلط الضوء على أفضل الممارسات الدولية في إدارة المخاطر المالية وإمكانية تطبيقها في السياق الكويتي.

• الأهمية العملية:

- يُقدم البحث نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية.
- يُساعد على تحسين مستوى فاعلية الأداء المالي في المصارف الكويتية.
- يُقدم إرشادات للجهات الرئيسية المعنية في القطاع المصرفي في الكويت.

5.1. منهجية الدراسة

لقد اتبعت الدراسة منهجية علمية تقوم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي المتبع في الدراسات التي تتناول المجالات الاقتصادية والمصرفية، حيث قسم هيكل الدراسة إلى ثلاثة فصول. فقد تناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة والمتعلق بالمخاطر المصرفية ونظام التقويم الذاتي للمخاطر، فيما تناول الفصل الثاني تحليل العينة وتحليل النتائج، أما الفصل الثالث فقد جاء للحديث عن الخلاصة والتوصيات.

وقد استخدمت الباحثة الدراسة الكيفية والكمية؛ حيث أجريت دراسة حالة لبنك الكويت في الكويت، واستخدمت أسلوب المقابلة مع عينة الدراسة وعددها (38) مفردة من مدراء ومسؤولي الإدارات المختلفة في البنك، كما تم تحليل البيانات الكمية والبيانات المالية للبنك والتي تم الحصول عليها من التقارير السنوية للبنك، وكذلك البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من إدارة الرقابة والتدقيق الداخلي وإدارة الائتمان في البنك والتي تتعلق بنظام التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA) وتطبيقه في البنك.

6.1. حدود الدراسة

لقد واجهت هذه الدراسة بعض الحدود التي حددت من نطاقها، ومن أهم هذه الحدود ما يلي:

- اقتصرت الدراسة على التطبيق في أحد البنوك التجارية الرائدة في دولة الكويت وهو بنك الكويت وفروع الكويت، ولم تشمل بنوك أخرى.
- ركزت الدراسة على تأثير تطبيق نظام التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA) على الأداء المالي والتشغيلي للبنك ولم تتطرق للتأثيرات الأخرى المتعلقة بتطبيق النظام.
- تناولت الدراسة واقع تطبيق نظام التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA) ولم تتطرق إلى الحلول المقترحة لتطوير النظام وتحسينه.
- الحدود المكانية: إدارة وفروع بنك الكويت في الكويت.
- يقتصر البحث على المصارف المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- الحدود الزمنية: من الفصل الثاني 2023 إلى الفصل الثاني 2024.

7.1. مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- 1- التقويم الذاتي للمخاطر (RCSA): هو عملية تقوم بها البنوك لمراقبة وتقييم كفاية ضوابطها الداخلية وإجراء تصحيح ذاتي لها.
- 2- الإدارة العليا: هي مجموعة الأشخاص المسؤولين عن الإدارة العامة للمنظمة، وعادة ما تشمل الرئيس التنفيذي ورؤساء الأقسام.

3- الأداء المالي: هو نتائج العمليات المالية للبنك والتي يتم قياسها من خلال التقارير المالية للبنك مثل: الأرباح والخسائر وحقوق المساهمين.

4- الأداء التشغيلي: هو مدى فاعلية وكفاءة البنك في تنفيذ عملياته وإدارتها والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات مثل: عدد العملاء ونسبة القروض المتعثرة.

5- المخاطر المالية: هي الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية للبنك.

6- المخاطر التشغيلية: هي الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر غير مالية للبنك.

نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)

هو عبارة عن عملية تقييم جماعي من قبل موظفي البنك، كل في مجال مسؤوليته، للتعرف على مخاطر العمل ولتقييم إجراءات الرقابة، ووضع خطط لتطوير الرقابة بإشراف وحدة إدارة المخاطر.

كما ويمكن تعريفه على أنه نظام يتكون من مجموعات من الموظفين الخبراء في إجراءات عمل الوحدات التي يعملون بها، يجتمعون مع أحد المنسقين لتحليل المخاطر وإجراءات الرقابة التي تؤثر على قدرة الوحدة على تحقيق أهدافها وبالتالي تحديد خطوات العمل اللازمة. (حمد، 2007، ص)

مخاطر الأعمال Business Risk

وهي عبارة عن أية إجراءات يمكن أن تؤدي إلى انحراف الشركة عن مسارها.. (Knechel, Salterio and Ballou, 2007)

الأداء المالي

يعرف الباحث الأداء المالي حسب استخدامه في هذه الدراسة على أنه التغيرات الناشئة نتيجة التعامل مع العمليات المصرفية بشكل مباشر، والتي تحدث تأثير على التكاليف والمصاريف التي يتحملها البنك، والتي تؤثر بدورها على القوائم المالية وربحية البنك.

الأداء التشغيلي

يعرف الباحث الأداء التشغيلي حسب استخدامه في هذه الدراسة على أنه أي تغييرات في نشاطات العمل تسببها تغييرات في العنصر البشري أو تنفيذ إدارة العمليات وكذلك الآليات والاتصالات.

ضبط المخاطر

يعرف الباحث عملية ضبط المخاطر كما استخدمت في هذه الدراسة على أنها عملية وضع الإجراءات الرقابية اللازمة للتعامل مع أية مخاطر قد تنشأ من الأداء المالي والتشغيلي للبنك أو المخاطر الناشئة جراء تعامل البنك مع الأطراف الداخلية والخارجية.

8.1. محددات الدراسة:

1. عدم وجود دراسات سابقة حيث أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة (RCSA) يعتبر من أنظمة الرقابة الحديثة في القطاع المصرفي على مستوى العالم.

2. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا النظام وتطبيقه والتي تندرج تحت نظام السرية المصرفية في البنوك التجارية.

3. يطبق هذا النظام في عدد قليل من البنوك التجارية في الكويت ويقتصر تطبيقه على بعض الدوائر ذات المخاطر العالية في هذه البنوك علمًا بأنه لا يزال في طور التجربة.
4. لقد استخدم في هذه الدراسة بنك واحد فقط كدراسة حالة؛ حيث يؤدي هذا الأمر إلى صعوبة تعميم النتائج.
5. تعتمد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على آراء العنصر البشري وبالتالي تفتقر إلى الموضوعية التامة.

2. الإطار النظري

1.1. إدارة المخاطر المالية

أولاً: ماهية إدارة المخاطر المالية

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على إدارة المخاطر، وبدون المخاطر نقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر، أمل أن ينجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين المخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح. وعلى ذلك فإن حسن إدارة المخاطر يشمل المرور بأربعة مراحل أساسية.

1. تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.
 2. القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.
 3. اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.
 4. مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو جهد متواصل لا ينتهي ويمثل صميم العمل المصرفي (حمادنة، 2006) إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة
- في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك، نذكر منها: -

- المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل.
 - تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.
 - التي تؤثر على الربحية.
 - تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.
 - المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.
 - تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.
- (حمادنة، 2006)

المخاطر

تندرج دراسة المخاطر تحت مسميات عديد من المواضيع والعلوم فهي تدخل في علم الاقتصاد والإحصاء، والإدارة، والعلوم المالية والتأمين. ومن الممكن النظر لتعريف المخاطر من عدة زوايا تذكر منها:

يمكن تعريف المخاطرة على إنها عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المرتبطة بالأحداث وتؤثر بشكل ملموس على الأداء إبراهيم، 2009، ص 27).

أما من وجهة نظر البنوك فيمكن تعريف المخاطر على إنها نتيجة مستقبلية غير مرغوب فيها الوقوع أحداث لم تكن متوقعة أو مخطط لها وقد تؤدي إلى انحراف البنك عن تحقيق أهدافه أو تحطيمها في حال عدم تدارك هذه الأحداث ومعالجتها بما يتناسب مع مصالح وأهداف البنك. (الدروبي، 2007).

ومن منظور اقتصادي فتعرف كلمة مخاطرة بأنها إمكانية حدوث مشكلة خطيرة أو غير مرغوب فيه، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن أن يسبب الخطر نفسه. وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة أو مأمولة (Vaughan and Therese , 1999,p7). ومن المنظور المالي فتعرف المخاطر على إنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل القرار يتخذه الفرد الراشد اقتصاديا في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي. (عبد السلام، 1989، ص34) اما المخاطرة التي تتعلق بإنشاء مشروع ما أو الاستثمار لتأسيس عمل ما فيمكن تعريف الخطر على انه درجة الاختلافات في تدفقه النقدي عن تدفق مقدر أو متوقع، وكلما زاد مدى هذه الاختلافات كان ذلك معناه زيادة الخطر، والخطر مرتبط بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الاحتمالي لمشروع (معين الحناوي، 2000، ص 230).

وتعرف المخاطر بالنسبة إلى رأس المال على انها عدم انتظام العوائد، فتذبذب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطرة، وترجع عملية عدم انتظام العوائد أساسا إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية، كما أن لكل استثمار درجة معينة من المخاطر، وأن ما يسعى إليه المستثمر العادي هو تحقيق أعلى عائد ممكن عند مستوى مقبول لديه من المخاطر يتحدد وفق طبيعة المستثمر وعمره خبرته وآخرون، 1990 ص (41).

2.2. المخاطر المصرفية

تواجه البنوك أنواعاً عديدة من المخاطر وقد تم تصنيف هذه المخاطر على وجوه عديدة حيث أن البنوك بشكل عام عرضة لنوعين رئيسيين من المخاطر الأول المخاطر النظامية (Systematic Risks) وهي المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو إلغائها ولكن يمكن التعايش معها والتقليل من آثارها السلبية من خلال التنوع في المحفظة الاستثمارية (Diversification) وإعداد خطط الطوارئ لمواجهةها، حيث أنها متعلقة بالبيئة التي يعمل بها البنك مثل مخاطر السوق، والمخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القطرية والسياسية، والقانونية والمخاطر البيئية، أما النوع الثاني فهي (Business Risks) أو المخاطر الداخلية (Non-systematic Risks) المخاطر غير النظامية والمتعلقة بالبنك نفسه وهذا النوع يمكن تجنبه أو معالجته مثل سوء الإدارة (Mismanagement) وسوء الاستثمار والمخاطر الإستراتيجية والتنظيمية، والتي يمكن تجنبها من خلال وضع السياسات الملائمة والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل واختيار الإدارة من ذوي الكفاءة والخبرة وتأهيل الكادر وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بأسس الحوكمة الرشيدة

هذا وأوضحت لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال توصياتها الجديدة والمعروفة بتوصيات بازل الثانية بازل (11) أن موضوع إدارة المخاطر المالية يعتبر أهم الموضوعات التي تشغل بال المصرفيين على المستوى العالمي خاصة في أعقاب توالي الأزمات المالية والمصرفية التي عصفت بالعديد من البلدان في السنوات القليلة الماضية. وقد انعكست هذه الأزمات على توجهات المؤسسات الدولية والتي استخلصت أن أهم أسباب الأزمات المصرفية عائد إلى تزايد المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك

من جانب وعدم إدارتها بطريقة سليمة من جانب آخر. وقد تجلت آثار ذلك بقيام لجنة بازل للرقابة المصرفية بتعديل جوهرى على إتفاقية بازل الأولى (بازل 1) الصادرة في عام 1988 والمتعلقة بمطالبة البنوك بالاحتفاظ بحد أدنى لكفاية رأس المال بنسبة (8%) من قيمة موجوداتها المرجحة بالمخاطر.

ثم أضافت في العام 1996 ضرورة احتفاظ البنوك برأس مال للتحوط المخاطر السوق المقابلة لتأثير المخاطر الناشئة عن تقلبات الأسعار في الأسواق المالية ومعدلات الفوائد وعوامل السوق الأخرى على الأصول المالية سواء كانت داخل أو خارج الميزانية، ثم توجت لجنة بازل هذه التطويرات بإصدار إتفاقية بازل 11 في العام 2001 والتي أجرت تطويراً مهماً على آلية احتساب المخاطر الائتمانية وأضافت بنداً جديداً من المخاطر الواجب على البنوك التحوط لها برأس مال كاف لمواجهةها وهو المخاطر التشغيلية.

وفي الورقة المعدة من قبل اللجنة العربية للرقابة المصرفية في صندوق النقد العربي في العام 2004 والمتعلقة بالممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها فقد أوصت اللجنة السلطات الإشرافية على ضرورة تعزيز كفاءة كوادرها البشرية والفنية للإشراف على المخاطر التشغيلية، والاسترشاد بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية، وحث البنوك على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة للممارسات السليمة وتأهيل كوادرها للتعامل مع هذه المخاطر، وضرورة وضع التعليمات والإجراءات اللازمة لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية وحث البنوك الخاضعة لإشرافها على إتباع هذه التعليمات (BCBS, 2004).

حيث تعتبر البنوك من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه عوائد ومخاطر مختلفة. وسوف يتم التطرق هنا إلى أهم المخاطر التي تواجهها البنوك.

مخاطر الائتمان

المخاطر الائتمانية هي الخسائر المحتملة الناجمة عن عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة، بسبب ظروف عامة سياسية أو اقتصادية أو ظروف خاصة بالمقترض نفسه، ويعبر عنها مصرفياً بمخاطر التعثر (Default Risk) (حشاد، 2004).

أن المخاطرة الائتمانية ذات أهمية بالغة حيث أن عجز عدد صغير من العملاء المهمين عن الدفع يمكن أن يتولد عنه خسائر كبيرة، وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى الإعسار، وتتم مراقبة هذه المخاطرة عادة من خلال إجراءات كلاسيكية متبعة في البنوك، فنظم الحدود تضع سقفاً على المبلغ المقرض لأي عميل واحد أو العديد من العملاء داخل صناعة واحدة أو العملاء في بلد معين ويتم إجراء فحص للتطبيقات الائتمانية بواسطة مسئول الائتمان أو لجان الاعتماد التي يجب ان تتوصل إلى حد أدنى من الاتفاق قبل اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة وتحدد قواعد التفويض عند مستويات متنوعة في البنك من المسئول عن مثل هذه الالتزامات وإصدار تقارير مركزية عن القروض المستحقة السداد للعملاء مطلوب لضمان بقاء تلك المبالغ ضمن حدود عالمية، خاصة عندما تنشئ وحدات أعمال عديدة مع نفس العملاء، وأخيراً توجد قواعد متصل بتوزيع المخاطر عبر الأطراف المقابلة.

مخاطر السيولة:

هي المخاطر التي قد تؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق بسبب عدم قدرة البنك على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة لمقابلة هذه الإلتزامات بأقل خسائر ممكنة (BCBS, 2004) وتعتبر إدارة

السيولة في البنوك أمراً في غاية الأهمية وينطوي على مخاطر عالية لأن الفشل في المحافظة على مستويات سيولة ملائمة قد يؤدي إلى انهيار البنك وفشله كمؤسسة مالية.

وتنشأ مشكلة السيولة عادة من أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وتباينا بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها، فالمصرف لا يستطيع السيطرة على مصادر أمواله من الودائع ولكن لابد من الإشارة إلى أن المصرف يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال وتوظيفها وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة كما سنرى عند تعرضنا لإدارة مخاطر السيولة. (الدروبي، 2007).

مخاطر السوق:

وهي تلك المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية، أصل ما (سند، سهم، قرض عملة أو سلعة أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة، علماً أن القيمة السوقية للعقد المشتق ترتبط بعدة أمور منها سعر الأصل محل التعاقد، أسعار الفائدة ومدة العقد) (Banks and Dun, p15, 2003) ويمكن تعريفها أيضاً على أنها المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع. وهذا النوع من المخاطر تم إضافته إلى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996 بحيث يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها، وفيما يلي توضيح الأقسام مخاطر السوق (BCBS, 2004).

مخاطر أسعار الفائدة:

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم اتساق أسعار الفائدة على كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يمكنه من الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول، أو يساعده على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية المتغيرات أسعار الفائدة. (حمادنة 2006).

مخاطر التشغيل

ضمناً لاتفاقية بازل 11 تم تعريف مخاطر التشغيل على أنها مخاطر تحمل خسارة تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة والأحداث الخارجية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثنى المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية. ولا يعتبر الاحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 11 بل هو جزء جوهري فيه.

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معان في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة المعدة من قبل لجنة بازل (2003) (BCBS,

العنصر البشري:

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين بقصد أو بدون قصد، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة المؤسسة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك

الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء المساهمين الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين كالاختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك التجارية الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية التواطؤ في السرقة السطو المسلح الابتزاز الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها، والمعالجات الخاطئة والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.

تنفيذ وإدارة العمليات:

هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات الدخول إلى البيانات غير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

الأنظمة الآلية والاتصالات

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب الفائدة المفقودة بسبب العطل.

الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية

الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرفي مواصلة العمل.

وتشمل الاحتيال الخارجي كالسرقة والسطو المسلح تزييف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب سرقة البيانات الاحتيال عبر بطاقات الائتمان الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز) والكوارث الطبيعية الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات).

هذا وتضطلع دائرة المخاطر بتحديد كافة مخاطر التشغيل المحتملة، وكيفية التعامل معها وبتبصير إدارة البنك لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها إما قبولاً أو نقلاً للغير، أو اتخاذ إجراءات ما لتفاديها مع بيان تكلفة الإجراءات مقارنة بما يسببه الخطر من خسائر في حالة حدوثه (2004, BCBS).

3.2. الجهاز المصرفي في الكويت

شهدت الكويت خلال ربع القرن الأخير تطوراً كبيراً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وربما كان تطور القطاع المصرفي والمالي من أهم مظاهر التقدم الاقتصادي في الكويت وأكثرها إثارة للاهتمام، فخلال فترة زمنية بسيطة نما الجهاز المالي الكويتي، وأصبح يضاهي ما حققته دول أخرى خلال أضعاف هذه المرحلة الزمنية. فقبل عام 1964م كانت السلطة النقدية في البلاد هي مجلس النقد الكويتي الذي لم يتعد دوره الاحتفاظ بموجودات استرلينييه مقابل الدنانير الكويتية المصدرة وبذلك لم يكن له أي دور في توجيه السياسة النقدية أو مراقبة البنوك، كما أن عدد البنوك التجارية لم يكن سوى سبعة بنوك ثلاثة منها أجنبية، ومؤسسة إقراض متخصصة واحدة..

تأسس البنك المركزي عام 1964م كشخصية اعتبارية مستقلة ذات رأس مال مملوك بالكامل من قبل الحكومة الكويتية، ويقوم بعدة مهام منها إصدار النقد والمسكوكات في المملكة والحفاظ على الاستقرار النقدي وتوفير السيولة اللازمة للبنوك المرخصة وإدارة احتياطات البنوك، كما يسعى إلى تعزيز سلامة مؤسسات الجهاز المصرفي من خلال أساليب الرقابة المختلفة إضافة إلى أنه يقوم بحفظ وإدارة احتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية والعمل كبنك ومستشار للحكومة. ويعمل البنك المركزي على تحقيق ثلاثة أهداف وطنية تشتمل على المساهمة في ضمان الاستقرار النقدي والمالي، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمساهمة في توفير بيئة استثمارية جذابة. البنك المركزي الكويتي (www.cbk.gov.kw).

4.2. نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)

يهدف هذا النظام إلى التأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على المخاطر التي تواجه البنك والتي تشكل عائقاً أمام تحقيق أهدافه ويزود هذا النظام الإدارة العليا والوحدات البنكية تقارير دورية حول كفاءة الانظمة الرقابية ونواحي الضعف والقصور فيها. (عوبلي، 2011)

تقييم المخاطر

تواجه الشركات مخاطر متعددة من عدة مصادر داخلية مثل طبيعة أنشطة المنشأة، وخارجية مثل التطورات التكنولوجية والأوضاع الاقتصادية، ويجب على المنظمة تحديد هذه المخاطر وكيفية التعامل معها، وهنا يتم التركيز على كل من احتمالية حدوث الخطر والأثر المادي المتوقع له والتخطيط في ضوء ذلك، ولذلك يجب على المنظمة وضع آلية لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر التي قد تواجهها.

كيفية تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة

تقوم دائرة المخاطر في البنك بدور الوسيط والمنسق لتطبيق عملية التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة وتتبع الخطوات التالية للتطبيق:

- يبدأ موظفو إدارة المخاطر بجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق نظام التقييم الذاتي المحاصر وإجراءات الرقابة والاجتماع مع مديري وموظفي هذه الوحدات لمناقشة البيانات المجمعة، ثم التوافق على الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها.
- يتم عقد ورشة عمل بمشاركة الدائرة المستهدفة ودائرة المخاطر وموظف من دائرة التدقيق.
- يتم من خلال ورشة العمل تحديد النقاط التالية:
 - أهداف الدائرة.
 - المخاطر التي تواجه كل وحدة والأصول التي تتأثر سلبياً بهذه المخاطر.
 - الإجراءات الرقابية المطبقة
 - نقاط الضعف في نظام الرقابة.
 - الفحوصات الدورية التي سيطلب من مدراء الوحدات إجراؤها للتأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية.
 - خطة التصحيح المقترحة لمعالجة نواحي الضعف والقصور في الإجراءات الرقابية.

○ تحديد المسؤولين عن التطبيق.

- يتم إعداد تقرير بنتائج التقييم الذاتي للإدارة العليا.
- تقوم دائرة المخاطر بتطوير وحفظ قاعدة معلومات بنتائج تقييم المخاطر وإجراءات الرقابة لكافة الوحدات ومراجعة هذه النتائج لكل وحدة وللبنك ككل بهدف المراقبة المستمرة والشاملة للمخاطر والبيئة الرقابية للبنك.
- يتم وضع نظام لمتابعة تحديث قاعدة البيانات، سواء كان التحديث ناتجا عن الفحوصات الذاتية الدورية أو الزيارات الميدانية. استنادا إلى سياسة مخاطر العمليات والتشغيل المعتمدة، وإلى نظام التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة تقوم دائرة المخاطر بإرسال كتب إلى جميع مديري الدوائر والفروع لترشيح ضباط الارتباط التابعين لكل وحدة عمل، ثم اخضاعهم لورشة عمل حول كيفية تطبيق البرنامج وسياسة مخاطر العمليات والتشغيل المعتمدة في البنك، بحيث يكون ضباط الارتباط على دراية كافية بجميع إجراءات العمل في وحدته أو دائرته أو فرعه علماً بأن مهام ضباط الارتباط تتلخص فيما يلي:

1. اعلام دائرة المخاطر وقسم مخاطر العمليات والتشغيل بجميع الأحداث التي تطرأ على الوحدة أو الدائرة أو الفرع.
2. التأكد من تطبيق خطة التصويب الموافق عليها من قبل الإدارة وذلك بعد ادخال الوحدة أو الدائرة أو الفرع تحت مظلة التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية.
3. العمل على مطابقة خسائر الوحدة أو الدائرة أو الفرع مع حساب الخسائر على النظام البنكي (الأستاذ العام).
4. تسهيل ودعم تطبيق مشروع التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية.
5. التأكد من تطبيق توصيات نظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية. (بنك الكويت، دائرة المخاطر).

المكونات الرئيسية لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية:

تتقسم مكونات هذا النظام إلى جزئين رئيسيين هما نظام المخاطر البنكية ونظام الرقابة، ويتفرع منهما عدة مكونات تلعب دورا هاما في تأسيس نظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية ويربط بهما مصفوفة تلعب دوراً هاماً في فلترة النظام وجمع البيانات الكاملة وحصرها والسيطرة عليها وهما كالتالي: (قمحية، 2012)

أولاً: نظام المخاطر البنكية

1. ورش العمل:

تهدف ورش العمل إلى خلق ثقافة رقابية لدى موظفي الدوائر المختلفة، والتعرف على مخاطر الدائرة أو الوحدة وتأثيرها على أصول البنك وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، والتعرف أيضا على الإجراءات الرقابية المتبعة، كما تعمل هذه الورش على مساعدة مديري الوحدات والدوائر البنكية في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية وبما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال.

2. المخاطر:

المفهوم العلمي لمخاطر العمليات والتشغيل هو الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها البنك بشكل مباشر أو غير مباشر والناجمة عن حدوث إخفاقات مرتبطة بسياسات وإجراءات عمل البنك، العنصر البشري والأنظمة الآلية المستخدمة والبنية التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى الحوادث الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

3. التعرض

وتشمل النتائج الملازمة لوقوع أحد المخاطر، وكذلك الأحداث التي تؤدي إلى خسارة أحد الأنشطة للأصول أو لفقدان قيمة هذه الأصول. حيث أن احتمالية التعرض تكون إما خسارة أو نتائج سلبية أخرى، وبالتالي مهما كانت الاحتمالية يجب أن يكون للتعرض نتيجة نهائية.

لقد تم حصر جميع أنواع الأصول التي تتأثر نتيجة تعرض البنك لأحد المخاطر من قبل إدارة البنك وقد تم تصنيفها حسب الأهمية الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية) وهي:

- النقد أو الربحية.
- الشهرة.
- المعلومات.
- المعرفة.
- وضع البنك القانوني أو النظامي.
- الأصول الثابتة (الملموسة).

4. تأثير التعرض للمخاطر:

وهو عبارة عن تقدير للتأثير السلبي الناتج عن تعرض البنك المخاطرة معينة، حيث يكون هذا التأثير على أحد الأصول إما منخفض أو متوسط أو مرتفع.

التأثير السلبي الناتج عن التعرض للمخاطر في قسمين من الأصول المذكورة أعلاه وهي:

في حال كان الأصل المتأثر نقداً أو أصولاً ملموسة يتم تحديد الأثر السلبي نتيجة التعرض للمخاطرة وفقاً لحدود دنيا وعليا بالدينار الأردني) لكل من الدرجات (منخفض متوسط مرتفع حسب طبيعة عمل الدائرة البنكية. في حال كان الأصل المتأثر معلومات، معرفة الناحية القانونية، أو الشهرة: فإنه يتم تقدير الضرر الناتج كتأثير منخفض أو متوسط أو مرتفع دون ربطه بمبالغ معينة.

5. احتمالية حدوث المخاطرة (التعرض لنتائجها)

هناك ثلاث احتمالات ممكنة لحدوث المخاطرة وهي:

إحتمالية منخفضة في ظل عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من غير المحتمل أن تقع هذه المخاطر وأن تتعرض الشركة لنتائجها. احتمالية متوسطة في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من المحتمل أن تقع هذه المخاطر ولكن بشكل غير متكرر. احتمالية عالية في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإن هذه المخاطر من المؤكد وقوعها نسبياً.

6. تقييم المخاطر

هناك عدة خطوات يجب إتباعها عند تقييم المخاطر وهي:

- تحديد وصف لكل مخاطرة قد يتعرض إليها البنك بحيث يحدد الحدث والتأثير النهائي للمخاطرة.
- تحديد الأصل الأكثر تأثراً في حال وقوع المخاطرة.

- تقدير مدى التأثير على الأصل المحدد (منخفض، متوسط، مرتفع).
- تقدير احتمالية وقوع هذه المخاطرة معتبرين عدم توفر إجراءات رقابية.

أساليب إدارة المخاطر البنكية

الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتم من خلال:

وضع إجراءات رقابية متكاملة متكافئة ومنظمة بالتعاون والمشاركة مع الوحدة أو الدائرة المعنية.

التنوع أي مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود الكفالات الضمانات، والتأمين. (قميحة، 2012).

ثانياً: نظام الرقابة

تعرف الإجراءات الرقابية على أنها إجراءات يتم وضعها من أجل الحد والتخفيف من التأثير السلبى الناتج عن التعرض للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك.

أما أنظمة الرقابة فتعرف وبشكل عام على أنها مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف العمال. (قميحة، 2012 ص13).

كما وتصنف أهداف العمل عادة إلى واحد من الأصناف التالية:

- فعالية وكفاءة العمليات.
- إمكانية الاعتماد على البيانات المالية (دقة البيانات المالية).
- الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة.

ولبناء نظام رقابي قوي وفعال متكامل ومتربط يجب اتباع الخطوات التالية:

1. التعرف على المخاطر التي قد يواجهها البنك والتي تؤثر سلباً على مدى تحقيق أهدافه.
2. تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية وذلك لكي تحدد مستوى المخاطر الذي ستقبل به.
3. وضع إجراءات رقابية فعالة والتعرف على البيئة الرقابية الحالية.
4. رفع مستوى الكفاءة في العمل وذلك من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة.
5. مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من السيطرة على أية مخاطر جديدة أو مخاطر قديمة لم يتم تغطيتها مسبقاً.
6. إعادة تقييم المخاطر وإجراءات الرقابة بشكل مستمر..
7. التأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية الموضوعية.
8. خلق ثقافة رقابية قوية حيث لا بد للعاملين في المنشأة أن يشاركوا بفاعلية ووضع وتفعيل أنظمة الرقابة. (ورشة عمل في بنك الكويت، 2012)

أنواع الإجراءات الرقابية

أنواع الإجراءات الرقابية مرتبة حسب فعاليتها.

1. إجراءات رقابية وقائية يعتبر الإجراء الرقابي وقائي عندما يمنع حدوث خطأ أو مخاطرة معينة، ومثال عليه الفصل في المهام بين الموظف المسؤول عن إعداد الشيكات والمسؤول عن توقيعها.

2. إجراءات رقابية تصحيحية يعتبر الإجراء الرقابي تصحيحي عندما يتم كشف الخطأ بعد حدوثه ولكن قبل أن يؤثر سلباً على أحد أصول البنك، ومثال عليه تبني خطوات عمل المعالجة الأخطاء والتجاوزات الواردة في تقارير الأخطاء.
3. الإجراءات الرقابية الكشفية يعتبر الإجراء الرقابي كشفي عندما يتم كشف الخطأ بعد حدوثه وبعد تأثيره على أحد أصول البنك، ومثال عليه تدقيق كشف يومية الفرع.
4. الإجراءات الرقابية الرادعة تعتبر الإجراءات الرقابية رادعة عندما لا تمنع من حدوث الخطأ ولا تكشف الخطأ بعد حدوثه، إلا أنها تردع الموظف عن القيام بإجراء معين ولكن لا تمنعه. ومثال عليه إشارات تدل على أن هذه المنطقة محظورة أو أن الدخول إليها يجب أن يكون بموافقة مسبقة.
5. إجراءات وحدة أخرى هي إجراءات رقابية ولكنها تتم من قبل وحدة أخرى.

أساليب تحديد الإجراءات الرقابية

يتم تحديد الإجراءات الرقابية من خلال التعرف على إجراءات العمل المتبعة في الدائرة أو الوحدة وتكون الية تحديد الإجراءات الرقابية بمعزل كامل عن المخاطرة، ويتم تحديد كل من:

- وصف للإجراء الرقابي ويتم بوصف الإجراء الرقابي تغطية الجهة المسؤولة عن الإجراء وهدف وتوقيت الإجراء الرقابي وكذلك عدد مرات تكرار الإجراء الرقابي يومي أسبوعي، شهري أو سنوي.
- تحديد نوع الإجراء الرقابي وهو ضمن الأنواع الخمسة المذكورة أعلاه.

المصفوفة:

من خلال المصفوفة يتم تقييم أثر الإجراء الرقابي في السيطرة على الآثار السلبية لكل من المخاطر ومن ثم إصدار مصفوفة متكاملة. ويهدف الربط بين المخاطر والإجراءات الرقابية إلى:

- تقييم البيئة الرقابية لدى الدائرة أو الوحدة.
- تقييم البيئة الرقابية لكل مخاطرة على حدا.
- التعرف على الإجراءات الرقابية الأساسية لدى الدائرة أو الوحدة.

3. الدراسات السابقة:

تحقيقاً لهدف الدراسة ونظراً لتزايد الإهتمام بموضوع المخاطر في القطاع المصرفي خاصة في السنوات القليلة الماضية بسبب الأزمات المالية والمصرفية التي واجهت العديد من البنوك في العالم والناجمة بشكل رئيس عن ضعف واضح في إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص، فقد تمت مراجعة الدراسات والتوصيات الصادرة عن بعض المؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة والمهتمة بالاستقرار المالي مثل بنك التسويات الدولي وصندوق النقد العربي وصندوق النقد الدولي. وفي ذات الوقت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة علماً أنها تكاد تكون معدومة على المستويين المحلي والإقليمي وذلك من أجل الإطلاع على آراء الباحثين وتحليلهم للمتغيرات والترابط فيما بينها، والوقوف عند الحد الذي وصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك من أجل تجنب التكرار وحتى تكون هذه الدراسة إضافية نوعية تثري الموضوع وتزيد من مستوى المعرفة فيه.

وكما أسلفت سابقا فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر هو في محور التطور والاكتشاف ونفتقر الوجود الدراسات السابقة التي تتطرق لذكر هذا النظام مباشرة ونشير هنا إلى بعض الدراسات التي تتناول شيئا من محتويات هذا النظام.

دراسة الرمحي (2004) بعنوان تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية.

حيث تناولت هذه الدراسة مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر وكيفية تطبيقها والمحددات والمعوقات التي تواجه هذا النوع من التدقيق لكي يتم تطبيقه على المصارف الأردنية ووضع نموذج لتطبيق هذا التدقيق دون عرقلة والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

واستخلصت نتائج هذه الدراسة بأن نظام التدقيق المبني على المخاطر غير مطبق في معظم البنوك الأردنية، ويعزى ذلك لعدم وجود الكفاءة والتدريب لدى العاملين على تطبيقه كما وتبين أيضا أن هناك جهلا في مصطلحات ومفاهيم هذا النظام وعدم وضوحها وفهمها بالشكل الصحيح عند البنوك بالرغم من الجدوى الاقتصادية التي يجنيها تطبيق هذا النظام.

دراسة (2005) Fadzil, Haron and Jantan بعنوان:

Internal auditing practices and internal control system

هدفت الدراسة إلى تحديد نسبة التوافق بين دائرة التدقيق الداخلي في الشركات المسجلة لدى البورصة الماليزية مع المعايير المهنية لممارسات المدققين الداخليين وما إذا كان الامتثال لهذه المعايير سيؤثر على جودة نظام الرقابة الذاتي عليها أم لا. وتم ذلك عن طريق استخدام نموذجين من الاستبيانات وضعت حسب نظام الرقابة الداخلي للشركات المسجلة لدى البورصة الماليزية. وكانت أهم نتائج الباحثين أنها تأثرت بشكل ملحوظ بجانب نظام المراقبة الداخلي.

دراسة (2006) Fatemi and Fooladi بعنوان: Credit risk management: a survey of practices

تناولت الدراسة التحقيق في الممارسات الحالية لإدارة مخاطر الائتمان من قبل أكبر المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وذلك لزيادة المجموعات المتنوعة في أشكال الالتزامات. وقد أصبحت هذه المخاطر في طليعة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات المالية. وقد تم ذلك عن طريق نموذجين من الاستبيانات القصيرة أرسلت إلى أعلى 100 مؤسسة مصرفية في أمريكا. وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مخاطر تعثر السداد للعميل وهجرته هو الغرض الأكثر أهمية التي تستخدمها هذه النماذج حيث أن قليل من البنوك تستخدم الباعة المسوقة لمنح العميل بدل من الدراسة الائتمانية.

دراسة (2006) O'Leary Iselin and Sharma بعنوان:

The relative effects of elements of internal control on auditors evaluations of internal control

هدفت الدراسة إلى تقييم الرقابة الداخلية من خلال معايير التدقيق الدولية والتي بدورها جزات هياكل الرقابة الداخلية المتمثلة ببيئة الرقابة ونظم المعلومات وإجراءات الرقابة. وقد تم قياس نسبة الأهمية بين العناصر الثلاث عن طريق المدققين الخارجيين حيث أن 94% منهم يقيموا نظام الرقابة من خلال شركتين وهما مهميتين. وخلصت الدراسة إلى أن عنصر بيئة الرقابة أهم تلك العناصر كما تحمل النتائج تداعيات المهنة التدقيق خصوصا في صياغة معايير التدقيق على تقييم المخاطر

دراسة (2007) Fernandez-Laviada, Martinez-Garcia and Del Corte بعنوان:

Internal control of derivatives usage by Spanish savings banks: An empirical survey

استخدمت هذه الدراسة استبانة هدفت إلى استطلاع الآراء حول استخدام الأساليب الرقابية على المشتقات المالية من قبل بنوك الادخار الإسبانية وقد تبين من الدراسة أن أبرز المحددات على استخدام أنظمة الرقابة على المشتقات المالية هو قلة المعرفة والخبرة بالإضافة إلى تحقيق الخسائر

دراسة (2008) Minelli Reborra and Turri بعنوان:

The risk of failure of controls and levers of change: an examination of tow Italian public sectors

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أداء أنظمة الرقابة واثارها بالتطبيق على وحدتين حكوميتين إيطاليتين الجامعات الحكومية والوزارات من حيث نجاح وفشل النظام الرقابي، ودور التنظيم الإداري وصفات قطاع الأعمال المعني في ذلك. وقد تناولت الدراسة تحليلًا لأداء الوحدتين عبر خمسة عشر عامًا ووجدت الدراسة أنه في الجامعات فإن أبرز العوامل التي تقلل خطر الفشل كان منها المعرفة والمهارات المتوفرة والتركيز على نشاطات محددة التدريس والبحث العلمي والشفافية في تقييم المخرجات، إما في الوزارات فقد كان هناك تطبيق لنظام إداري جديد دون التكيف مع تفاصيله مع وجود سرية في تقييم مخرجات الرقابة.

دراسة الرشيدى (2010) بعنوان تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف الكويتية ومعرفة المعوقات التي تحدد من هذه الفاعلية، وقد استخدمت الدراسة استبانة وزعت في بنوك كويتية. وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية نظم الرقابة المالية والمحاسبية والإدارية في البنوك الكويتية تصل إلى درجة متوسطة فقط، وأنها تواجه معوقات عدة منها التكلفة العالية لهذه النظم الرقابية وعدم وضوح أهداف واستراتيجيات البنوك مما يحد من فاعلية الرقابة الداخلية فيها.

دراسة (2011) Simonova بعنوان:

The risk-based approach to anti-money laundering: problems and solutions

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف المشاكل في تطبيق نظام مبني على المخاطر لمكافحة غسل الأموال في بريطانيا والدنمارك. وقد وجدت الدراسة ان انظمة مكافحة غسل الأموال المبنية على المخاطر غير متطورة بالقدر الكافي أخذاً بالاعتبار المستويات المختلفة من مخاطر غسل الأموال من ناحية المخاطر القانونية ومخاطر الأمانة. وإن مكافحة غسل الأموال يجب أن يكون جزءاً من سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المالية وغير المالية.

دراسة (forthcoming) Abdullatif and Kawuq بعنوان:

The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية المخاطر التي تتعرض لها البنوك في الكويت من وجهة نظر المدققين الداخليين في هذه البنوك، ومدى سلامة استجابات هؤلاء المدققين في حالة وجود هذه المخاطر. وقد استخدمت الدراسة استبانة وزعت على المدققين الداخليين في البنوك في الكويت.

وقد وجدت الدراسة بأن المخاطر العشرين المقترحة في الاستبانة كانت درجة الاهتمام بها بشكل عام قليلة إلى شبه معدومة، مع التركيز الرئيسي على مخاطر محتوى التشريعات والمعايير المهنية ومخاطر الالتزام بها. كما وجدت الدراسة بأن هناك استجابات غير مقبولة حسب معايير التدقيق الداخلي الدولية يقوم بها جزء من المدققين الداخليين في حالة وجود مخاطر.

1.3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر بمثابة الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تبحث في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، والذي يعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر المصرفية، بهذا التفصيل والتخصص على مستوى الكويت، كما تزداد أهميتها كون موضوعها حديث العهد على صعيد الممارسات المصرفية الدولية ولا يزال في طور التحضير للتطبيق الشامل كمتطلبات في السوق المصرفي الكويتي. و من مميزات هذه الدراسة أيضا استخدام أسلوب دراسة الحالة مما يثري الدراسة بمعلومات تفصيلية عن كيفية استخدام نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية RCSA بالتفصيل في بنك الكويت، حيث كان هناك أكثر من أداة كالمقابلة وجمع البيانات من البنك ودوراته التدريبية ذات العلاقة بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بينما كثير من الدراسات العربية السابقة ركز على استخدام أسلوب الاستبانة.

4. خطوات عملية إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل، نوجزها فيما يلي:

1. التحضير: ويتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل
 2. تحديد المخاطر في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية.
 3. التقييم: أي التعرف على المخاطر المحتملة وذلك بإجراء عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها.
 4. التعامل مع المخاطر بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها وتستخدم في ذلك مجموعة من التقنيات هي: (المنصور، 2007، صفحة 10)
- النقل: وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين؛
- التجنب: أي محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال ذلك تجنب الاستثمار في وعاء إداري معين وتفضيل وعاء إداري أقل خطورة
- التقليص وتشمل طرق للتقليل من حدة الخسائر الناتجة و مثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات تقليل المخاطر من خلال تطوير البرامج القبول الاحتجاز وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.
- إن هذه الطريقة تعتبر إستراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر.
5. وضع الخطة والتي تتضمن اتخاذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة من الوسائل التي ستتبع للتعامل مع المخاطرة.
 6. التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع إجراءات التخفيف من آثار المخاطر ثم إتخاذ قرارات مدروسة لتجنب تلك المخاطر، أو تدنيته، أو تحويلها أو قبولها؛

مراجعة وتقييم الخطة تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر من خلال الممارسة والخبرة والخسائر 7. التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة قويدر، 2008، ص (6) أهمية إدارة المخاطر المالية للمصارف:

تحسين الربحية: تساهم إدارة المخاطر الفعالة في حماية رأس مال المصرف وذلك من خلال تحديد وتقييم مصادر الخسائر المحتملة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنبها أو التقليل من تأثيرها.
تحسين عملية اتخاذ القرارات: تُوفّر إدارة المخاطر معلومات دقيقة وشاملة عن المخاطر المالية التي تواجهها المؤسسة، مما يُساعد متخذي القرارات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.
تحسين الأداء المالي العام: من خلال تحديد الفرص المواتية للنمو وتحقيق الأرباح وتجنب الخسائر.
تعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع المؤسسة: من خلال إظهار التزام واضح بمبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر.
الامتثال للقوانين والتشريعات: تساعد إدارة المخاطر المصارف على الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية المتعلقة بإدارة المخاطر.

1.4. استعراض أنواع المخاطر المالية التي تواجه المصارف:

تُصنف المخاطر المالية التي تواجه المصارف إلى عدة أنواع رئيسية، منها:

- مخاطر الائتمان: وتنشأ هذه المخاطر عن احتمال عدم قيام العميل بسداد ديونه في الموعد المحدد. وتشمل هذه المخاطر:
 - مخاطر التخلف عن السداد.
 - مخاطر التعرض.
 - مخاطر الاسترداد.
- مخاطر السوق: وتنشأ هذه المخاطر عن التقلبات في:
 - أسعار الفائدة: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار الفائدة على الأصول والالتزامات المالية.
 - سعر الصرف: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار صرف العملات الأجنبية.
 - أسعار الأسهم: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار الأسهم التي يستثمر فيها المصرف.
 - أسعار السلع: مخاطر الخسارة نتيجة تغير أسعار السلع التي يتعامل معها المصرف.
- مخاطر التشغيل: وتنشأ هذه المخاطر من:
 - أخطاء البشر: الأخطاء التي يرتكبها موظفو المصرف أثناء أداء عملهم.
 - الأعطال التقنية: الأعطال التي قد تطرأ على أنظمة المعلومات و التكنولوجيا.
 - الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والفيضانات والحرائق.
 - عدم كفاءة الضوابط الداخلية: مثل ضعف إجراءات المراقبة والتدقيق.

● مخاطر السيولة: وتنشأ هذه المخاطر من عدم قدرة المصرف على تلبية التزاماته المالية قصيرة الأجل، بسبب عدم توفر السيولة النقدية الكافية.

● مخاطر السمعة: وتنشأ هذه المخاطر من التأثير السلبي للأحداث أو الأخبار على صورة المصرف وسمعته، مما قد يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء والمستثمرين.

2.4. دراسة أساليب إدارة المخاطر المالية في البنوك والمصارف:

تعتمد المصارف على مجموعة من الأساليب للحد من المخاطر المالية، منها:

- تحديد وتقييم المخاطر: وذلك من خلال:
- تحليل جميع العوامل التي قد تؤثر على أعمال المصرف: مثل الظروف الاقتصادية، والتغيرات التشريعية، والمنافسة.
- استخدام النماذج والأدوات الكمية: مثل تحليل حساسية، واختبارات إجهاد، و نماذج تقييم المخاطر.
- إشراك جميع مستويات الإدارة: وذلك من خلال إنشاء لجنة إدارة المخاطر، وتحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مستوى إداري.
- مراقبة المخاطر: وذلك من خلال:
- متابعة مستوى المخاطر بشكل مستمر: وذلك من خلال إعداد التقارير الدورية، و المؤشرات الرئيسية، و أنظمة الإنذار المبكر.

أداء المصارف الكويتية و تأثير إدارة المخاطر المالية

يهدف هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المالية وأداء المصارف الكويتية. سنقوم بتقييم أداء هذه المصارف من خلال مؤشرات مالية مختارة، ثم نربط هذا الأداء بممارسات إدارة المخاطر.

3.4. تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات مالية:

لتقييم أداء المصارف الكويتية، يمكن استخدام مجموعة من المؤشرات المالية الرئيسية، والتي تشمل:

1.3.4. مؤشرات الربحية:

- العائد على الأصول (ROA): يقيس هذا المؤشر كفاءة المصرف في استخدام أصوله لتوليد الأرباح. و يُحسب بقسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول.
- العائد على حقوق الملكية (ROE): يقيس هذا المؤشر ربحية المصرف بالنسبة لأموال المساهمين. و يُحسب بقسمة صافي الدخل على إجمالي حقوق الملكية.
- هامش الفائدة الصافي (NIM): يقيس هذا المؤشر الفرق بين العائد المتحقق من القروض و الاستثمارات و تكلفة الودائع. و يُحسب بطرح معدل الفائدة على الودائع من معدل الفائدة على القروض، وقسمة الناتج على إجمالي الأصول المدرة للدخل.

2.3.4. مؤشرات جودة الأصول:

- نسبة القروض المتعثرة: تقيس هذه النسبة نسبة القروض التي تواجه صعوبة في السداد إلى إجمالي محفظة القروض. وتعتبر نسبة مرتفعة من القروض المتعثرة مؤشراً على ضعف إدارة الائتمان و ارتفاع مخاطر الخسارة للمصرف.

• نسبة تغطية القروض المتعثرة: تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على تغطية القروض المتعثرة من خلال مخصصات الخسائر المحتملة. وتُحسب بقسمة إجمالي مخصصات خسائر القروض على إجمالي القروض المتعثرة. وتُعتبر نسبة مرتفعة من تغطية القروض المتعثرة مؤشراً على قوة المركز المالي للمصرف.

3.3.4. مؤشرات الكفاءة:

• نسبة التكلفة إلى الإيرادات: تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في التحكم في تكاليفه التشغيلية. وتُحسب بقسمة إجمالي المصاريف التشغيلية على إجمالي الإيرادات. وتُعتبر نسبة منخفضة من التكلفة إلى الإيرادات مؤشراً على كفاءة إدارة المصرف.

• نسبة القروض إلى الودائع: تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في استخدام الودائع لتوليد القروض. وتُحسب بقسمة إجمالي القروض على إجمالي الودائع. وتُعتبر نسبة مرتفعة من القروض إلى الودائع مؤشراً على كفاءة استخدام الموارد في المصرف.

4.4. تحليل تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء المصارف:

من المتوقع أن تُظهر المصارف التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر أداءً ماليًا أفضل من تلك التي لا تطبقها. وذلك من خلال:

- انخفاض نسبة القروض المتعثرة: نتيجة لتحسين عمليات تقييم الائتمان و مراقبة القروض، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر المتوقعة من القروض.
- تحسن هوامش الفائدة: نتيجة لتحسين إدارة أصول و التزامات المصرف بشكل متكامل يأخذ بعين الاعتبار مستوى المخاطر.
- انخفاض تكلفة المخاطر: نتيجة لتقليل احتمالية حدوث الخسائر من خلال تطبيق سياسات و إجراءات فعالة لإدارة المخاطر.
- تحسين ربحية المصرف: نتيجة لتحسن مؤشرات الأداء المالي السابقة، و زيادة ثقة المستثمرين والعملاء في المصرف.

5.4. استعراض دراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث:

تم إجراء العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين إدارة المخاطر و الأداء المالي للمصارف في دول مختلفة. و أظهرت معظم هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر و تحسين الأداء المالي.

• وجدت دراسة أجريت على عينة من المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي أن تطبيق نظم فعالة لإدارة مخاطر الائتمان و مخاطر السوق يؤدي إلى تحسين ربحية و كفاءة هذه المصارف (العنبي، فهد، 2020).

• أشارت دراسة أخرى أجريت على المصارف الأمريكية إلى أن المصارف التي تتمتع بأنظمة إدارة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المالية، و تحقيق أداء مالي أفضل على المدى الطويل (العنزي، نواف، 2018).

6.4. التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المصارف الكويتية:

تواجه المصارف الكويتية عدة تحديات في مجال إدارة المخاطر، منها:

- نقص الكوادر الوطنية المؤهلة في مجال إدارة المخاطر: حيث تتطلب إدارة المخاطر بشكل فعال وجود كوادر ذات كفاءات و خبرات عالية في هذا المجال.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض المصارف: حيث تعتمد إدارة المخاطر بشكل كبير على النظم و التطبيقات التكنولوجية المتقدمة.

• عدم وجود ثقافة راسخة لإدارة المخاطر في بعض المصارف: حيث لا يزال البعض ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها مجرد إجراءات روتينية، ولا يدركون أهميتها الحقيقية في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

5. منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.5. المقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، من خلال مناقشة آلية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة والأدوات وآليات التحليل المستخدمة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التطبيقية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب النوعي التحليلي، بهدف التعرف على أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك العاملة في الكويت، إذ تم دراسة وتحليل البيانات الخاصة ببنك الكويت كحالة تطبيقية للدراسة ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تجميع البيانات بأسلوب المقابلات وتحليلها، وذلك بهدف التعامل معها للتوصل إلى إجابات الأسئلة المطروحة من قبل الباحث وبيان نتائج وتوصيات هذه الدراسة، وبالتالي إتاحة المجال للتعرف بشكل علمي على هذا النظام وأثر تطبيقه على الأداء المالي والتشغيلي، من خلال التعرف على رؤية المبحوثين عبر خلاصة إجاباتهم على أسئلة الدراسة بشكل يدعم النتائج المتوصل لها من قبل الباحث إن هذا المنهج مناسب لمشكلة البحث من حيث سعيه إلى بناء المعرفة من الكلمات بدل الأرقام بسبب عدم توفر الأرقام أو سريتها وسعيه الاستكشاف المعرفة من خلال إجابة الأسئلة حول ما يحصل ولماذا يحصل وكيف يحصل. (Hesse-Biber and Leavy, 2011)

2.5. منهجية الدراسة

سوف تتبع هذه الدراسة منهجية نوعية حيث تقوم بعمل دراسة حالة (Case Study) على بنك الكويت بحيث تغطي بيانات للبنك ومجموعه من المقابلات مع عينة من موظفي البنك ذوي العلاقة بإدارة المخاطر أو مع الذين يتعاملون مع مخرجات النظام وحسب تصنيف Yin (2003) يمكن اعتبار أن هذه الدراسة هي مزيج من نوع دراسة الحالة الوصفي من حيث معرفة كيفية تطبيق نظام RCSA في الكويت) ونوع دراسة الحالة التفسيري من حيث معرفة أثر تطبيق النظام على الأداء المالي والتشغيلي للبنك). إن من مزايا استخدام منهجية دراسة الحالة في البحوث المحاسبية إمكانية التعامل مع التفاصيل الخاصة بإجراءات الرقابة الإدارية والمحاسبية وكيفية تأثير هذه الإجراءات على الأفراد الذين تتم مقابلتهم والدوائر أو الفروع التي يعملون فيها، ونقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الإجراءات من وجهة نظر هؤلاء الأفراد (Adams, Hoque and McNicholas, 2006)

3.5. مجتمع الدراسة

هذه الدراسة دراسة حالة لبنك الكويت حيث يكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين فيه ذوي العلاقة بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة (RCSA) ومن له علاقة بالإشراف على تطبيقه والمتعاملين مع مخرجات هذا النظام، وكان سبب اختيار بنك الكويت هو كونه بدأ بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في العام 2010 وكان بمثابة خطة تجريبية آنذاك، ويذكر هنا أنه لا يوجد تطبيق لهذا النظام في كافة البنوك الأردنية وإنما يقتصر على عدد قليل منها بسبب حداثة هذا النظام. هذا من جهة ومن جهة أخرى رفضت بنوك أخرى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية إعطاء المعلومات الكافية التي تفيد الباحث بالتوصل إلى استنتاجات مقبولة نوعاً ما.

4.5. عينة الدراسة

لقد تم أخذ ما يقارب 50% من فروع بنك الكويت والتي يزيد عمرها عن خمسة سنوات وإجراء المقابلات مع مدراء تلك الفروع ذوي الخبرة والمعرفة في القطاع المصرفي، وتم أخذ عينة أخرى من دوائر البنك الرئيسية في الإدارة العامة وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) مخطط لها. وكان السبب في اختيار ستة فروع فقط والتي تمثل 50% من مجمل الفروع في الربع الأول من العام 2013 أن باقي الفروع هي حديثة نسبياً حيث لا يمكن الحصول على نتائج يمكن تعميمها. أما بالنسبة للعينة الثانية والمتمثلة باختيار دائرتين رئيسيين في الإدارة العامة و كان سبب اختيارها أنه تم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على تلك الدوائر فقط وهذا ما صرحت به دائرة المخاطر المسؤولة عن تطبيق هذا النظام والتي قالت أيضاً أنه سيتم تعميم النظام على كافة دوائر البنك في السنوات اللاحقة حسب الخطط الاستراتيجية للدائرة، وقد بدأت بتجربة وتطبيق النظام على دائرة الخزينة والاستثمار ودائرة التسهيلات التجارية وكذلك الأمر على دائرة المخاطر كونها تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للبنك. و تم مقابلة مدراء تلك الدوائر من أصحاب الخبرة والمعرفة المصرفية حيث كانت المقابلات تجرى بحضور ضباط الارتباط مع دائرة المخاطر والمطالبيين بتزويدها تقارير دورية توضح كيفية سير عمل النظام في الدوائر التي يعملون فيها، وبشكل عام كانت عينة الدراسة تشمل ثمانية مدراء بالإضافة إلى ثمانية من ضباط الارتباط.

5.5. أدوات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة استخدام أسلوب المقابلات شبه المخططة (semi-structured) حيث يكون السؤال محددًا إلى حد ما ولكن هناك مجال للأفراد بإبداء آرائهم وإعطاء أفكار إضافية. إن هذا الأسلوب يسمح بسؤال عدد من الأسئلة المحددة مسبقاً، و يسمح للباحث أيضاً بإضافة المزيد من الأسئلة كما يرى مناسباً خلال المقابلة لتوضيح ما يمكن أن يستجد خلال المقابلة من أمور (Smith،2011) هذا وتم أخذ بعض المعلومات من وثائق البنك لتدعيم نتائج المقابلات.

6.5. طرق جمع البيانات والمعلومات

لقد استخدم الباحث جميع الطرق والوسائل لجمع البيانات والمعلومات في البحث النوعي وهي:

أولاً: المقابلة

تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي فمن خلالها يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ووجهات نظر الآخرين. وقد كانت أسئلة المقابلات المستخدمة من قبل الباحث متشابهة بالنسبة للفروع ومختلفة بالنسبة لدوائر البنك حسب طبيعة الدائرة.

ثانياً: تحليل الوثائق

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي تحليل الوثائق، حيث استند الباحث في عمله إلى توثيق البيانات والملاحظات التي قام بجمعها وكذلك الإجراءات والسياسات المتبعة في البنك وما يصدر من تقارير وتوجيهات رسمية، حيث تعتبر هذه الوثائق مهمة للباحث ويستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة. حيث اتجه الباحث إلى مقابلات مبدئية مع موظفي الفروع والدوائر لأخذ البيانات والمعلومات والاستناد عليها في صياغة أسئلته، وتحليل تلك البيانات والمعلومات والإجراءات والسياسات التي تمارس في البنك للاستفادة منها في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

6. نتائج الدراسة

1.6. المقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإتباع أسلوب المقابلات لجمع المعلومات والبيانات وكانت الأسئلة المطروحة في هذه المقابلات تتضمن الإجابة على هذه الأسئلة كاملة سواء بشكل مباشر أو الإجابة عليها في مضمونها والتي تتعلق بموضوع التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، حيث قام الباحث بمقابلة مدراء عينة من فروع بنك الكويت وشملت هذه العينة ما يقارب 50% من فروع البنك، وقام أيضا بمقابلة مدراء عينة من دوائر الإدارة العامة والتي تطبق نظام التقييم الذاتي للمخاطر وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) وذلك لأن الدائرة المختصة بتطبيق النظام وهي دائرة المخاطر في البنك أفصحت بمخرجاتها أنه لا يوجد تطبيق كامل للنظام في جميع دوائر البنك وإنما هو في طور التجربة لباقي الدوائر، وبناء على معطياتها تم مقابلة الدوائر المطبق بها نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حيث أنها تعتبر ركيزة أساسية يقوم عليها البنك والتي يعتمد عليها في أنشطته المالية والتشغيلية، والمعرضة أيضا للمخاطر الداخلية والخارجية بشكل كبير.

قام الباحث في هذا الفصل بتحليل المقابلات التي أجريت مع الفروع والدوائر بحيث يكون تحليل مقابلات الفروع بشكل منفصل عن الدوائر وذلك لأن الأسئلة المطروحة في هذه المقابلات متشابهة في الشكل والمضمون لجميع الفروع كونها متشابهة في أنشطتها وفعاليتها وعملياتها التشغيلية والمالية، إما الدوائر فهي مختلفة عن بعضها بالأسئلة وذلك بسبب اختلاف أنشطة وفعالية كل دائرة عن غيرها، حيث قام الباحث بتحليل إجابات تلك المقابلات بناء على أسئلة الدراسة وترتبط تلك الإجابات لكل سؤال على حدا.

2.6. أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في البنك.

بما يتعلق بالأداء المالي للبنك قام الباحث بتوجيه عدة أسئلة ترتبط مباشرة بالعمليات التي لها تأثير مباشر على التكاليف والمصاريف التي قد يتحملها البنك، وكل ما يرتبط بالتعامل المباشر بالنقد وجميع العمليات التي من الممكن أن يرتبط تأثيرها بالنقد بشكل مباشر، ومن تلك العمليات في الفروع ما يتعلق بالسحب والإيداع الشيكات الصراف الآلي، تبديل العملات، وكذلك التحويلات الداخلية. فجميع تلك العمليات ترتبط مباشرة بالنقد والمخاطر التي قد تنتج عنها تؤثر مباشرة في الأداء المالي سواء كان بشكل إيجابي أم سلبي ومن العمليات في دوائر البنك أسعار الفوائد، وصرف العملات وتداولها، وكذلك الموازنات التقديرية، منح التسهيلات، وتقييم الضمانات التي تؤثر مباشرة على التمويلات، وكذلك حجم التسهيلات الممنوحة من قبل البنك.

1.2.6. الفروع

السحب والإيداع

فيما يتعلق بعمليات الصندوق السحب والإيداع داخل الفرع فقد تشابهت إجابات هذا السؤال في مضمونها من قبل جميع مدراء الفروع المعنية وضباط الارتباط في تلك الفروع، وأجمع غالبيتهم على أنه قد تم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بشكل كامل نسبيا، وبشكل عام تم تحسين عمليات الصندوق حيث كانت من أخطر العمليات المواجهة للبنك وذلك كونها تتعامل مع النقد بشكل مباشر، أما من ناحية توفير التكاليف فقد تعددت وجهات نظر المدراء فمنهم من اتفق على أنه تم توفير التكاليف حيث اعتمدوا في إجاباتهم على تقليل الفروق والتي بدورها تعد كخسارة في دفاتر البنك وأيضا تقليل مراجعات العملاء والاستفسارات والتي تنعكس على أداء الموظفين والتي تحد من عمل الموظف وإضاعة للوقت والجهد بدون فائدة، وبشكل عام فقد أجمعوا على أنه تم تقليل مخاطر العجز أو النقص من الصندوق.

وهنا قال أحد مدراء الفروع عن حالة عملية حصلت في الفرع قام أحد موظفي الصندوق بإيداع (350) دينار لعميل ما وتم تسليمه وصل بمبلغ (3500) دينار وتسجيل القيد بهذا المبلغ وعند جرد الصندوق تبين أن هناك فرق كبير في النقد وتم الرجوع إلى فيشات الإيداع وجد أن المبلغ (350) دينار وعلى الرول (3500) دينار وتمت معالجة العملية على الفور".

تبديل العملات

أشار أغلبية ضباط الارتباط مدراء الفروع إلى أنه لم يتم التأثير على التكاليف بشكل مباشر، فقبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية كانت المخاطر المحتملة الحدوث نتيجة بعض أخطاء الموظفين في إعطاء أسعار خاطئة للعملاء عند القيام بصرف العملات، حيث كان قديماً يتم أخذ أسعار تبادل العملات من دائرة الخزينة والاستثمار عن طريق الهاتف بين موظف الإدارة وموظف الفرع، أما بعد تطبيق النظام أصبح العميل وموظف الفرع يتقيد بشاشة أسعار واضحة داخل الفرع هذا الأمر أدى إلى تقليل الخسائر الناتجة عن تلك المخاطر وتوفير وقت الموظف في المراسلة والاتصال مع الإدارة.

الصراف الآلي

أجمع مدراء الفروع وضباط الارتباط في إجاباتهم عند الحديث عن عمليات الصراف الآلي على وجود تأثير كبير لنظام التقييم الذاتي للمخاطر داخل الفروع لديهم حيث أن وضع الصراف الآلي بحد ذاته هو من ضمن نطاق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وهو ترجمة آلية العمليات الصندوق أما من ناحية توفير التكاليف فقد أجمعوا على أنه تم التقليل من التكاليف من ناحية توجيه الموظف للقيام بخدمات مصرفية أخرى وبالأخص الإيداع كونها تفتقر لعمليات الإيداع، وتوفير الوقت والجهد وكذلك اللوازم المكتبية كالتباعة والأوراق وما إلى ذلك، ويقوم أيضاً بالتقليل من الخسائر المحتملة نتيجة أخطاء الموظفين كونها نظام محوسب يقوم بحصر نسبة الخطأ.

الشبكات والكمبيالات

وقد أوضح مدراء الفروع وضباط الارتباط أن المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بالشبكات تكمن في عمليات التزوير التي قد تحدث وكذلك الخطورة الناتجة عند صرف الشبكات، ففي السابق كانت تتم عملية صرف وإيداع الشبكات بشكل يدوي ثم عن طريق المقاصة الإلكترونية وبشكل عام وعلى حد تعبيرهم فقد حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من عمليات السيطرة على الشبكات داخل الفروع لديهم فمن ناحية توفير التكاليف فقد أجمع معظم مدراء الفروع أن هذا النظام سهل عملية المقاصة من توفير الوقت والجهد وتقليل عدد الموظفين المسؤولين عن إدارة شبكات المقاصة داخل الفروع، وتجنب الوقوع في صرف الشبكات في وقت عمل المقاصة إذا حدث انقطاع للتيار الكهربائي أو فقدان في الاتصال والتي بدورها تحمل خسائر في البنك ما إذا تم صرفها بدون ارصدة في حسابات العملاء. وينطبق موضوع الشبكات على عمليات الكمبيالات داخل الفرع فيما يتعلق بالمخاطر والضوابط الرقابية وأدائها المالي والتشغيلي.

التحويلات الداخلية والحوالات الصادرة

وفيما يتعلق بعمليات التحويلات الداخلية أشار غالبية المدراء بأن المخاطرة كانت قبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية تنحصر في إدخال رقم حساب بشكل خاطئ، أو مبلغ أو تدقيق، أو توقيع خاطئ أو اسم خاطئ، وما ينطبق أيضاً على عمليات السحب من مخاطر تذكر، وأشار ضباط الارتباط أنه بهذا الأمر قد يتعرض البنك للخسائر الناتجة جراء تلك المخاطر أما بعد تطبيق النظام فتتلاشى فرصة تعرض البنك لتلك الخسائر والسبب عمل نظام محوسبي ونماذج معدة سلفاً تحصر

تلك المخاطر وأصبح الموظف يقوم بتعبئة بيانات على النظام ويتم تلقائياً رفض أي بيانات خاطئة تدخل على النظام المحوسبي، أما بالنسبة إلى التكاليف فأشار عدد كبير من مديري الفروع أنه لم يتم التأثير مباشرة على التكاليف من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وإنما لعب دوراً كبيراً في عملية تقليل الخسائر وكل ما يتم التعامل معه في عمليات التحويلات الداخلية يطبق على عمليات الحوالات الصادرة من البنك.

الأرشفة والملفات

كان لنظام التقييم الذاتي للمخاطر دور كبير في السيطرة على عمليات الأرشفة والملفات، حيث تم عمل أنظمة مخصصة لتنظيم تلك العمليات الأمر الذي أدى زيادة التكاليف نسبياً لعمل تلك الأنظمة والسياسات فكان رد أغلب مدراء الفروع أنه لم يساهم في توفير وتقليل التكاليف بل أفصح عدد من ضباط الإرتباط على أنه زاد من المصاريف والتكاليف الخاصة بهذا الأمر بسبب الدقة المطلوبة في أرشفة هذه الملفات من خلال استحداث خزائن جديدة وغرف محصنة كونها ذات خطورة عالية فيجب زيادة السيطرة والمراقبة عليها وعمل نسخ أخرى لكافة الملفات الموجودة على سبيل الاحتياط، وقال بعض المدراء بأن هذا الأمر يقلل من فرصة حدوث مخاطر الخسائر التي قد تنتج لعدم توفر تلك الأنظمة.

حيث قال أحد مدراء الفروع " إن العمل حسب تعليمات نظام التقييم الذاتي في الوقت الحالي بالنسبة لعمليات الأرشفة والملفات قد يكلف البنك مبالغ عالية نسبياً ولكن يعود ذلك بالنفع على البنك على المدى البعيد فسلاسة وترتيب العمل يحقق فوائد مجزية للبنك مع مرور السنين.

الحسابات الجامدة

تعد الحسابات الجارية من الحسابات الخطيرة جداً عند تفعيلها وذلك لأنه إذا تم تفعيلها من قبل أشخاص غير ذوي علاقة بالحسابات فقد تكلف البنك خسائر مادية كبيرة نتيجة لعمليات الاحتيال التي قد تحصل على هذه الحسابات من الداخل أو الخارج، إما عند الحديث عن التكاليف فأشار مديرو الفروع وبالإجماع مع ضباط الإرتباط أنه لم يتم التأثير على أي من التكاليف بشكل مباشر ولربما أنه ساهم في تجنب كثير من المخاطر التي قد تحصل والتي بدورها قد تزيد من الخسائر المادية وغير المادية كالسمعة والشهرة مثلاً، وكان لا بد لنظام التقييم الذاتي والضوابط الرقابية من وضع ضوابط لهذه الحسابات والتي قد تضرب أصول البنك.

البيع والتسويق

تتبع عمليات البيع والتسويق لمنتجات البنك إلى دائرة التجزئة في بنك الكويت وتتمثل منتجاتها بالقروض الشخصية السكنية السيارات والبطاقات الائتمانية حيث يوجد في كل فرع من فروع البنك وحدة بيع هذه المنتجات وتكون تابعة لدائرة التجزئة في الإدارة العامة، وقال مدراء الفروع وضباط ارتباط تلك الفروع بأنه عندما يتم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على هذه العمليات فإنه يزيد من نسبة إنفاق الفرع على مصاريف تطبيق هذا النظام ولكنه في نفس الوقت يزيد من أهداف الفرع في ترويج المنتجات واستقطاب العملاء بشكل آمن بحيث يحد من احتمالية حدوث التعثر لدى العملاء وهذا شيء إيجابي بالنسبة لمدير الفرع ويحقق النجاح بتطبيق ذلك النظام.

الاحتيال

أشار مدراء الفروع وضباط الإرتباط إلى أنه من الأهداف الرئيسية لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو منع عمليات الاحتيال على البنوك بشتى الطرق والوسائل ومن ناحية توفير التكاليف فلم تؤثر الرقابة على منع عمليات الاحتيال بشكل مباشر في تقليل التكاليف وإنما أدت إلى تخفيف حدوث الخسارة والتي تؤثر سلباً على أرباح البنك.

ومثال ذلك على حالة عملية حصلت بالفرع قال أحد مدراء الفروع " جاء أحد الأشخاص إلى الفرع الصرف شيك بقيمة (8500) دينار، وكان هذا الشيك من ضمن الشيكات التي بلغ عنها العميل أنها سرقت منه، وقام موظف الصندوق بفحص الشيك وتبين أنه من الشيكات المبلغ عنها وعمل فوراً على إجراء اللازم وتبليغ الجهات المعنية، فلو لم يقم الموظف بالتشيك الأمني على الشيك الدفع البنك قيمة الشيك للعميل صاحب الشيكات وحمل ذلك خسارة على البنك.

الخصوصية

أكد نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على وجوب مبدأ الخصوصية في بنك الكويت وبجميع فروع ودوائره، وكذلك وجوب تأكيد مبدأ فصل المهام في العمل ووضع على هذه العمليات إجراءات رقابية رادعة ووقائية وأيضاً ربط إجراءات رقابية بوحدة أخرى مع الوحدات المطبق بها، أما من جهة توفير التكاليف فقد تركزت الإجابات حول التأثير غير المباشر عليها حيث يتم تجنب وقوع أي اختلاسات أو سرقات مباشرة أو غير مباشرة في قسم النقد وكذلك فقدان أي ملفات تؤثر على عمل الفرع أو سمعة البنك.

وقال أحد مدراء الفروع فيما يتعلق بخصوصية الموظفين " يمنع منعاً باتاً الدخول إلى منطقة الصندوق من قبل كل من الموظفين الذين ليس لهم عمل رسمي بداخلها والعملاء والمراسلين تحت أي ظرف من الظروف، وحتى لو كانت منطقة الخصوصية بحاجة إلى صيانة فورية، فيجب إغلاق الصندوق في هذه الأثناء ومن ثم متابعة العمل".

2.2.6. دائرة التسهيلات

تسهيلات الشركات

تطرق الباحث في بداية المقابلة إلى التعرف على أهم المخاطر التي تتعلق بمنح التسهيلات الشركات ومكونات قطاع الأعمال بشكل عام، ومعرفة الضوابط الرقابية الموجودة على تلك المخاطر وفاعلية تطبيق النظام الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الدائرة بشكل عام، وقد صرح مدير الدائرة بشأن هذا الخصوص بأن مخاطر المنح تكمن في عدم التزام العميل للسداد والتي تنتج عن عدم وضوح الغاية من قبل العميل في الاستغلال الصحيح للتمويل المراد أخذه من البنك فعمل نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على ربط التسهيلات المقدمة للعميل مع الغرض المراد منه وذلك لأن الدراسة الائتمانية تقوم على أساس ذلك الغرض وبالتالي فإنه يتم متابعة التسهيلات مع العملاء وتقديم نتائج دورية للبنك لضمان استمرارية العميل في عمله والمحافظة على التزامه مع البنك في تسديد دفعات القرض.

الضمانات

وفيما يتعلق بمقدار ونوع الضمانات اللازمة لمنح مقدار معين من التسهيلات ومدى درجة خطورة تلك الضمانات وقبولها من قبل البنك فقد عبر مدير الدائرة بأن الاهتمام بشكل رئيسي ينصب حول مصادر السداد للعملاء، والتي تعتبر المصدر الرئيسي لسداد الالتزامات، أما الضمانات فهي تعتبر مصدر نهائي وبدل بعد تعثر مصادر السداد لدى العملاء، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أصبح وجود الضمانة شرط أساسي من شروط منح التسهيلات للعملاء وذلك لتفادي الخسائر التي قد تنتج من تعثر العميل وعدم قدرته على السداد.

الكفالات الشخصية ومنح التسهيلات

تطرق الباحث في هذا الحوار للحديث عن المخاطر التي قد يتعرض لها البنك عن طريق الحسابات ذات الصلة وآلية الربط بين التسهيلات الممنوحة للعملاء بصفتهم الشخصية كأفراد.

تسهيلات الأفراد وبين التسهيلات الممنوحة للشركات والمؤسسات ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة التي يمثلها هؤلاء الأفراد، وعلق المدير قائلاً بأنه يتم احتساب ودراسة التسهيلات التي تمنح للأفراد بصفته الشخصية وللشركات التي يمتلكون بها حصص على أساس مجموعات بحيث يتم تحليل جميع الحسابات ذات الصلة وربطها مع بعضها البعض لتفادي أية مخاطر قد تنشأ نتيجة الاحتيال أو من حركات العميل الوهمية ذات الصلة مع الشركة. وقال ضابط ارتباط الدائرة أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أصبح قبول الكفالات الشخصية يعتمد على برامج محوسبة لعمل تحاليل مالية شاملة لشركات العملاء وضرورة دقة البيانات المالية وتدقيقها من قبل الشركات الكبرى المعتمدة لدى البنك.

بالإضافة إلى ذلك وحسب تعبير مدير الدائرة إلى أن الأساس في منح التسهيلات في بنك الكويت وبما يتعلق بالشركات تتم بمهنية تامة وبعد الدراسات الائتمانية الكاملة واستكمال الشروط حسب الأصول وبعيدا عن أي ضغوطات.

3.2.6. دائرة الخزينة والاستثمار:

الموازنات التقديرية

وقد تطرق الباحث في هذه المقابلة إلى التقييم المالي للدائرة وما إذا يتم إعداد موازنات تقديرية لها بشكل دوري بحيث تتمكن الإدارة من قياس أدائها التشغيلي بحسب نتائجها المالية، فقد علق مدير الدائرة أنه يتم إعداد موازنات تقديرية في بداية كل سنة بحيث تشمل جميع الأرباح والخسائر التي تعرضت لها الدائرة من محفظة السندات والتجارة المالية والتداول في الأسواق المالية وما إلى ذلك، وبالتالي تتسنى للإدارة فرصة معرفة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل الموازنة وتقسيمها على أشهر السنة لكي يحكم البنك سيطرتها ويضبط جميع المخاطر التي قد تنشأ عند ممارسة الدائرة للأنشطة المالية وضبط المخاطر التي نشأت سابقا ووضعها تحت السيطرة الكاملة.

تداول العملات

وفي ضوء المخاطر المرتفعة المرتبطة بتداول العملات بشكل عام والتقلبات المستمرة في أسواق العملات، وطرق المحافظة على استثمارات البنك في هذا المجال والسيطرة على المخاطر ووضعها في المستوى المقبول فأشار مدير الدائرة إلى أن معظم استثمارات البنك تكون بعملة الدولار الأمريكي في الأسواق وذلك لتجنب المخاطر التي قد تحصل نتيجة لتقلبات أسعار العملات ومعظم الالتزامات هي أيضا بالدولار الأمريكي وبعد هذا النشاط ضمن الإجراءات الرقابية الوقائية التي يحتويها التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، ونسبة قليلة جدا تكون بعملات غير الدولار وتكون ضمن مستوى المخاطر المقبولة للبنك والمسيطر عليها.

الفوائد

وفقا لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية فإن العديد من المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك ترتبط وتتأثر بتقلب أسعار الفوائد على الودائع في الأسواق المحلية والعالمية، حيث تطرق الباحث للإجراءات والضوابط التي تتبعها دائرة الخزينة والاستثمار في البنك لضمان أن لا يكون لهذه التقلبات تأثير سلبي على ربحية البنك أو لضمان استغلال أي فرص تتجم عن هذه التقلبات لتحقيق أثر إيجابي على ربحية البنك، وهنا أفاد مدير الدائرة بأن الهدف الرئيسي هو الموازنة بين الأصول والالتزامات من ناحية الإقراض أو الاستثمار ففي الوقت الحالي يوجد خطر كبير على الودائع قصيرة الأمد والتمويلات طويلة الأمد يكمن في تغير الأسعار الفوائد حيث يكون هنالك احتمالات تجبر البنك التغيير أسعار الفوائد على التمويلات كتقلبات الأسواق وقرارات

البنك المركزي، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أن الاستثمارات هي أدوات ذات أسعار فائدة متغيرة وتحد من أي عملية إيجابية أو سلبية فإذا ما حصل انخفاض الأسعار الفائدة هنالك أثر سلبي على العائد المالي بالبنك وبالمقابل تحد من الالتزامات وتقلل منها، فالمواءمة بين الأصول والالتزامات هنا هي الركيزة الأساسية لفاعلية الرقابة المستمرة على هذه المخاطر ضمن نطاق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

3.6. أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في بنك الكويت.

تضمنت أسئلة الباحث فيما يتعلق بالأداء التشغيلي للبنك جميع العمليات التي تؤثر على أنشطة وعمل البنك وطبيعة وسير إجراءات العمل التي تؤثر على الأداء المالي بشكل غير مباشر والتي تمثل المحور الأساسي في تشغيل عمليات البنك وتنعكس على الأداء المالي الذي يحققه البنك، ومن هذه العمليات في الفروع الأرشفة والملفات الخصوصية، أداء الموظفين الحسابات الجامدة، البيع والتسويق، طرق الاحتيايل ومنعه، وكذلك منح القروض. أما العمليات التي تخص الدوائر فمنها عمليات التسويق والتنسيق بين الدوائر الأخرى التسهيلات طويلة الأجل آليات الاتصال بين العملاء والموظفين التدريب والعنصر البشري.

1.3.6 الفروع

الأرشفة والملفات

وكان هنالك إجماع عام من قبل مدراء الفروع وضباط الارتباط على أنه كان لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دوراً كبيراً في حفظ الأرشفة والملفات حيث كان الخطر الذي يواجهها هو فقدان أو تلف تلك الأرشفة أو حفظها في مكان خاطئ أو تعرضها للحريق أو السرقة وما إلى ذلك، وتم وضع ضوابط رقابية تمنع حدوث ذلك وتقلل من المخاطر التي قد تنجم من خلال حفظ الملفات في خزائن وغرف محصنة ضد الحريق أو التلف ورقابة ثنائية عليها بواسطة حملة المفاتيح لتلك الخزائن والجرد الدوري الذي وجد المعرفة كافة النواقص الموجودة ومتابعة هذه الملفات عن كتب ووضع رقابة عليها من قبل دوائر أخرى في البنك. وبالتأكيد زاد هذا الأمر في عملية ضبط المخاطر والسيطرة عليها والتي تساعد البنك لبقائه في الجانب القانوني الأيمن والمحمي من إي تعرض قد ينجم ما لم يحصل تلف أو فقدان لتلك الملفات.

الحسابات الجامدة

وفيما يتعلق بموضوع الحسابات الجامدة وعملية إعادة تفعيلها، فقد أجمع مدراء الفروع على ان نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية قد لعب دوراً مهماً في حصر تفعيل الحسابات الجامدة المدراء الفروع وبالتنسيق مع دائرة رقابة الامتثال لتفادي أي عمليات احتيال قد تكلف البنك خسائر مادية إذا ما تم إثبات عملية التفعيل من قبل أشخاص غير ذوي علاقة بالحساب بالرجوع إلى بعض الموظفين الأقل خبرة في مجال تقييم المخاطر وبهذا زادت الرقابة على الحسابات الجامدة وأصبحت أشد من السابق عن طريق التقرير الذي ينشأ عند تحريك أي حساب كان من ضمن الحسابات الجامدة، وبشكل عام فقد كان الاتفاق من قبل ضباط الارتباط أنه تم ضبط المخاطر بشكل كامل وحصرها والسيطرة عليها وسهولة التعامل معها وتجنبها.

البيع والتسويق

وفيما يتعلق بعمليات البيع وتسويق منتجات البنك اختلفت الآراء وإجابات بعض مدراء الفروع فيما بينهم، فمنهم من قال إن تلك العمليات تتبع لدائرة التجزئة وتوكل المهام للموظفين من قبل دائرة التجزئة في الإدارة العامة ومسؤولية الفرع عنهم تكمن في التقييم بتعليمات وسياسة الفرع والسيطرة على المخاطر التي قد تنتج من قبل موظفي المبيعات والتي تؤثر بشكل سلبي ومباشر

على الفرع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد صرح بعض المدراء أن الفرع بطبيعته هو عبارة عن نقطة بيع وقد أنشئ الغرض تسويق منتجات البنك وإتمامها، وما يتعلق بعمليات البيع داخل الفرع نفسه أشار بعضهم إلى أنه يوجد تطبيق لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حيث يتم حصر المخاطر الناتجة عن تلك العمليات ووضع الضوابط الرقابية عليها ومعالجتها بالشكل المناسب.

الاحتيال

وعندما تحدث الباحث عن عمليات منع الاحتيال فقد كانت الإجابات وبالإجماع بشكل عام تتمحور حول مساهمة نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في منع عمليات الاحتيال من حيث تطبيق الرقابة المزدوجة، والرقابة الموجودة على الصناديق ومنطقة النقد والتي بدورها تمثل الخطورة الأكبر كونها الأكثر عرضة لعمليات الاحتيال، ومن حيث تقرير الخسائر التي يجب أن يصرح فيها الفرع في حال حدوث أي عمليات احتيال أو خطأ ومركزية المخاطر التي يقوم بها الفرع والتي بدورها تمنع العملاء من الحصول على قرض من أكثر من بنك وربط المراقبة والسيطرة بأكثر من دائرة من الإدارة العامة كدائرة المخاطر ودائرة الامتثال كالسيطرة على الحوالات وتابعياتها لتلاقي خطر عدم الامتثال وبالتالي فإن النظام ساهم وبشكل كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها كون أن محاربة الاحتيال والفساد هي مصدر الضبط المخاطر.

الخصوصية

أكد مديرو الفروع على وجوب الاحترام والتأكيد على مبدأ الخصوصية عند الحديث عنه سواء كان من جهة العملاء أو الموظفين، حيث يمنع منعاً باتاً إعطاء أي معلومة أو بيانات عن عميل ما لأي شخص آخر وهذا يندرج تحت مراقبة وسيطرة الفرع على بيانات العملاء والتي تعد من مخاطر الشهرة والسمعة وهي من أشد أنواع المخاطرة بعد النقد حيث يتم تشديد الرقابة عليها وحمايتها بكافة وسائل الفرع المتاحة، وأشار ضباط الارتباط أنه يتم التشديد والرقابة على مناطق الخصوصية الموجودة بالفرع كمنطقة الموظفين الذين يتعاملون بالنقد والخزنة الموجودة بالفرع ويتم السيطرة عليها من خلال دخول الموظفين المخولين ممن يكونوا من حملة المفاتيح مجتمعين لما لها من أهمية وخصوصية، كما يمنع كل من العملاء والموظفين من الدخول للمنطقة التعامل بالنقد باستثناء الموظفين الذين لهم عمل رسمي ومدير الفرع. وبشكل عام فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لعب دوراً هاماً في السيطرة على المخاطر التي قد تنتج جراء التعامل الخاطئ مع مناطق الخصوصية فبالنسبة لمنطقة خدمة العملاء يكون الخطر قليلاً نسبياً فيها عند دخول أحد موظفي الفرع ممن ليس لهم عمل رسمي بداخل تلك المنطقة وذلك بسبب وجود الرقابة من قبل موظفي القسم، إما دخول العميل إليها فهو الخطر الأكبر وهذا سيطر عليه من قبل مسئول المنطقة وإدارة الفرع، وأيضا الرقابة الشديدة على المنطقة التي يتعامل موظفوها مع النقد كالكاميرات وإدارة الفرع ومسؤول المنطقة.

منح القروض

وأشار مديرو الأفرع وضباط الارتباط إلى المخاطر المتعلقة بعمليات منح القروض والتي يتم السيطرة عليها من قبل كل من دائرة التجزئة ودائرة المخاطر بحيث يتم الالتزام بسياسات المنح الموضوعية من قبل دائرة الائتمان وبالتالي تلاقي الوقوع في إي مشاكل أو أخطاء تتعارض مع هذه السياسات، وبشكل عام فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية ساهم بشكل كبير في تحسين عمليات تنفيذ القروض عند الموافقة على منحها حيث يقوم بتلك العمليات موظفو خدمة العملاء وتتم السيطرة والمراقبة على أوضاع العملاء من خلالهم وبالتنسيق مع دائرة المخاطر ودائرة الامتثال في وضع الرقابة اللازمة عند تنفيذ القرض.

هذا الأمر أدى إلى التقليل من الخسائر التي قد يتعرض لها البنك وتجنب منح القروض التي قد تتعرض نتيجة خطأ ما بالدراسة الائتمانية أو عمليات الاحتياطي من قبل الأطراف الخارجية. وبالإشارة إلى موضوع عمليات التسهيلات التجارية فتم الاتفاق وبالإجماع من قبل مدراء الفروع على أن جميع الإجراءات المتبعة في عمليات منح وتنفيذ القروض ينطبق على عمليات التسهيلات التجارية والتي سوف نتناول موضوعها بشيء من التفصيل لاحقاً عند الحديث عن دائرة التسهيلات.

السحب والإيداع

ذكر مدراء الفروع إلى أنه يوجد فروق واضحة قبل وبعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على هذه العمليات حيث كانت تتم عمليات السحب والإيداع قبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر بدون أخذ إسم المودع أو التوقيع أو الهاتف فكانت المخاطرة هنا تكمن بالتزوير والاحتياطي، أما بعد تطبيق النظام فيتم أخذ إسم المودع وتوقيعه ورقم هاتفه مما يعزز العملية مع كتابة فئات الإيداع والسحب وحصر نسبة الخطأ، هذا وقال أحد مدراء الفروع لا يمكن لأي عميل من العملاء الغير معروفين لدى البنك أو أي شخص من الأشخاص إيداع أو سحب أي مبلغ من الصندوق دون استكمال جميع البيانات اللازمة عن شخصية هذا العميل وكذلك يرفض أي طلب دون وجود هوية الأحوال المدنية مع العميل وتكون سارية المفعول

الشيكات والكمبيالات

عمل مدراء فروع بنك الكويت وبالتنسيق مع الدوائر المعنية وبإشراف الإدارة العامة على اتخاذ قرار هام جداً ينص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، حيث تم العمل في نهاية العام المنصرم على إنشاء مركزية للشيكات في الإدارة العامة لبنك الكويت تختص بعمل شيكات المقاصة الواردة والصادرة عن طريق الإدارة وذلك لتجنب جميع المخاطر التي قد تنتج جراء فقدان الاتصال أو الانترنت مع الإدارة أو مع البنك المركزي وذلك لكثرة حدوث هذه المخاطر نسبياً، ولتوضيح ذلك ذكر أحد مدراء الفروع حالة عملية حيث قال " تغلق المقاصة الإلكترونية الساعة الثانية عشر والنصف ولغاية هذا الوقت يجب أن تكون معالجة الشيكات منتهية، فإذا ما حصل انقطاع بالاتصال مع الشبكة في هذا الوقت فسوف يصرف الشيك (Auto-approve) حتى وإن لم يكن لديه رصيد في البنك الذي يتعامل معه وهذا مخاطرة كبيرة على البنك من صرف الشيك دون التأكد من وجود رصيد كامل يغطي الشيك المسحوب فبالنهاية سيحمل خسارة على البنك فاتخاذ قرار بعمل مركزية للشيكات في الإدارة العامة عالج هذه المخاطرة وتجنبها كون الإدارة على اطلاع كامل بأرصدة وحسابات العملاء.

2.3.6. دائرة التسهيلات

بداية أشار مدير الدائرة وبالتنسيق مع ضابط ارتباط الدائرة أن الهدف الرئيسي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو تقليل المخاطر والذي يتمشى مع تخفيض المخاطر في التسهيلات المصرفية والتي تمنح من خلال دائرة تسهيلات الشركات.

التسهيلات طويلة الأجل

وفي هذه المقابلة ناقش الباحث الآليات المتبعة في التعامل مع التسهيلات طويلة الأجل ومتابعتها بحيث تضمن للبنك استقرار الربحية المطلوبة على طول عمر التسهيلات وكذلك تجنب تعرضها للمخاطر المستقبلية، وبحسب ما عبر عنه مدير الدائرة وضابط ارتباطها فإنه يتم تجديد الحسابات بشكل سنوي وذلك بتحديث كافة البيانات الخاصة بالعميل من شهادات تسجيل والتأكد من استمرار نشاط الشركة وتغيرات البيانات المالية وانعكاس ذلك على التسهيلات لوضع الرقابة الفاعلة للتعامل معها حيث يتم

اتخاذ القرار المناسب في ذلك الوقت من استمرار هذه التسهيلات والخروج من الحساب تدريجياً وبما يتضمن حفظ حقوق البنك بناء على هذه الدراسات الائتمانية التي يتم إعدادها سنوياً، وبعد هذا الإجراء الرقابي من الإجراءات الرقابية التصحيحية والكشفية في التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لأنه قد يؤثر على أحد أصول البنك بعد تمويل العميل بالتسهيلات واكتشافها بعد ذلك.

العنصر البشري

وبما أن العنصر البشري يشكل ركيزة أساسية في نظام وعمليات البنوك والمؤسسات المصرفية، فقد تناول الباحث الحديث عن العناية التي يوليها البنك في اختيار الكفاءات اللازمة لملى الشواغر في قسم التسهيلات، هذا وقد صرح مدير الدائرة بأنه يتم اختيار موظفي الائتمان ممن يتمتعون بالحصول على درجات التعليم في نفس مجال الأعمال حيث يتم إجراء مقابلات واسعة مع هؤلاء الموظفين ومدى إلمامهم بموضوع الأعمال من ناحية الأساسيات بالإضافة إلى أنه يتم إلحاقهم بدورات مهنية متخصصة في مجال العمل ومناقشتهم بالأعمال وكذلك حضور اللجان مع المدير الإقليمي في محاضرات متخصصة لمناقشة تلك الأعمال وتكون بذلك سيطرة على المخاطر التي قد تنتج من قبل الموظفين وتلاشي أية مخاطر قد يسببونها.

الخطط التسويقية

كرر الباحث حديثه عن عدم وجود دائرة مستقلة بالبنك تعنى بوضع الخطط التسويقية وأثر ذلك على منتجات دائرة التسهيلات حيث أشار مدير الدائرة بوجود وحدة تسويق للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم مكونة من رئيس وحدة وعدد من الموظفين هدفها استقطاب العملاء لتسهيلات الشركات وهي الذراع التسويقي لمنتجات دائرة تسهيلات الشركات، وقام الباحث بدوره بزيارة تلك الوحدة في الفروع والتعرف على طبيعة عملها وكيفية التعامل مع العملاء المستقبين وشرائح هؤلاء العملاء ومدى سمعتهم وملاءمتهم في الأسواق.

التنسيق بين الدوائر

تناول الباحث في حواره الحديث عن التنسيق بين دائرة التسهيلات والدوائر الأخرى بالبنك ذات الصلة بها وخص بالذكر دائرة الخزينة والاستثمار المتابعة أسعار الفائدة ومعدلات التضخم في الأسواق المحلية والعالمية وأثرها على شروط منح التسهيلات للعملاء، حيث تمت الإجابة بأنه يتم عقد اجتماع يشكل شهرياً من قبل لجنة تسمى بلجنة (اللكو) إدارة المطلوبات والموجودات حيث يتم من خلالها مراجعة الأصول والالتزامات ووضع التسعير من قبلها وأسعار الفوائد على قروض التسهيلات، وتلتزم دائرة التسهيلات بدورها بهذه القرارات بحيث تخدم ربحية البنك وتستمر بمراقبة الأداء المالي والتشغيلي للبنك ووضعه في المستوى المطلوب.

3.3.6. دائرة الخزينة والاستثمار:

عند الحديث عن التواصل بين دائرة الخزينة والاستثمار والعميل أفاد مدير الدائرة بأن الاتصال لأول مرة يجب أن يكون وجهاً لوجه وبموجب اجتماع بين العميل والمتداول في الدائرة وأن آليات الاتصال المتعلقة بالبيع والشراء تكون عن طريق الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أكد على وجوب حفظ الاتصال والمكالمات backup لدى دائرة تكنولوجيا المعلومات وهو إجراء رقابي من وحدة أخرى لتجنب الوقوع في المشاكل التي قد تنشأ نتيجة سوء فهم بعض الاتصالات.

وعندما يكون الاتصال بين دائرة الخزينة والاستثمار وفروع البنك فإنه يكون عن طريق الهاتف وغالبا ما يكون بهدف الحصول على أسعار العملات الأجنبية، فأشار المدير هنا أنه يوجد خطر على البنك من هذه الناحية، حيث أنه قد يحصل سوء فهم بين موظف الفرع والدائرة كأن تعطى معلومات عن الشراء بدل البيع أو العكس أو سماع الرقم بشكل خاطئ، وهنا قد يفترق البنك إلى الوسيلة الرقابية الآمنة التي تحمي البنك بشكل مباشر في مثل هذه المخاطر، ويرى الباحث أنه لا بد من وجود نظام فعال يربط بين دائرة الخزينة والاستثمار وموظفي الفروع المسؤولين عن تبديل أسعار العملات الزيادة الوسائل الرقابية وتجنب تلك المخاطر، ولكن قد يكون هذا النظام ذو كلفة هائلة تزداد عن حجم المخاطر التي قد تنشأ حسب ما عبر عنه مدير الدائرة، وقال ضابط ارتباط الدائرة أن دور التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية فالوسيلة الآمنة هي التقييد بأسعار العملات المعلنة على الشاشات بشكل يومي في جميع أفرع البنك وأن لا يحصل أية تجاوزات عن الأرقام المعلنة فهذا الأمر يضبط المخاطر وجميع العمليات المتعلقة بتبادل الأسعار مع السيطرة التامة عليها والرقابة الفاعلة.

كما أفاد المقابل أن الدائرة تلتزم بضوابط البنك المركزي من إجراءات وسياسات وتسهيلات ونسبة توظيفات الأموال والمراكز المفتوحة، إلا أنه يوجد سياسة استثمارية داخلية للبنك لها علاقتها بالبنك وإدارته يتم المراقبة عليها من قبل الدائرة المالية في البنك وهو ما يسمى بإجراء رقابي من وحدة أخرى حسب تصنيفات نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وكما تشدد على الإجراءات الرقابية الرادعة على الموظفين من خلال مراقبة الدائرة للسقوف عند التعامل مع البنوك الأخرى.

ولقد تناول الباحث خلال هذه المقابلة الحديث عن منتجات الخزينة فيما إذا يتم وضع إجراءات عامة على مستوى الدائرة وأخرى خاصة على مستوى المنتج تقوم بضبط المخاطر المرتبطة بهذه المنتجات وتحقق أيضا رقابة فاعلة على عملياتها، حيث تعمق الباحث بالمنتجات المرتبطة بمبدأ التعامل بالهامش النقدي وما هي طرق ضبط المخاطر على مثل هذا النوع من المنتجات، حيث أكد مدير الدائرة على أنه يتم عمل إجراءات تحدد التعامل مع الهامش ويتم تحديثها كل فترة ويتم متابعة الهامش وتحديده واكتشاف النقاط الحرجة عند التعامل مع العميل ووضع الضوابط الرقابية عليها حيث تأخذ هذه المخاطر إجراءات رقابية وقائية وتصحيحية عندما يطلب البنك من العميل رفع الهامش المطلوب، وتأخذ أيضا كافة الإجراءات الرقابية التي ينص عليها نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية كإجراءات الرادعة من خلال العقد المنشأ بين البنك والعميل والوسائل الرقابية.

الملموسة:

يفترق بنك الكويت لوجود دائرة مستقلة لديه تعنى بوضع خطط تسويقية للبنك وإجراء دراسات دورية للأسواق لهذا قد تواجه دائرة الخزينة والاستثمار مخاطر استقطاب العملاء ذات الملاءة المالية المناسبة للتعامل مع البنوك، فقد صرح مدير الدائرة بأنه لا يوجد خطط تسويقية شاملة معدة من قبلهم حيث يقوم بدور التسويق موظف من داخل الدائرة الاستقطاب العملاء وزيارتهم وترويج منتجات الخزينة ويرى الباحث هنا ضرورة وجود دائرة تسويقية مستقلة في البنك تقوم بالتخطيط والتسويق والتنبؤ بجميع منتجات البنك وبالتعاون مع جميع الدوائر المسؤولة عن تقديم منتجات وخدمات البنك.

4.6. أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على ضبط المخاطر في بنك الكويت.

1.4.6. الفروع

السحب والإيداع

أشار أغلب مدراء الفروع وضباط الارتباط على أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية تم حصر جميع المخاطر المتعلقة بعمليات الصندوق وأيضا حصر نسبة الخطأ التي قد تحصل وربطها بالضوابط الرقابية التي تمنع حدوث هذه

المخاطر وبالإضافة لوجوب وجود الكاميرات وأدوات المراقبة والتي تخلق رادعا نفسيا لتجنب الوقوع بالأخطاء العمليات الاحتمال لدى الموظفين والعملاء على حد سواء وينطبق الأمر أيضا على عمليات السحب من الصندوق، ووجود الضوابط الرقابية المادية على مثل تلك العمليات يعد من الإجراءات الرقابية الرادعة في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

تبديل العملات

ارتبطت إجابات بعض المدراء بأن الخطورة التي قد تنتج عند التعامل مع تبديل العملات بمراسلة دائرة الخزينة والاستثمار لإعطاء أسعار لهذه العملات حيث انه لا يوجد نظام للربط بين الفرع ودائرة الخزينة والاستثمار مباشرة عند طرح أسعار لتبديل العملات، وأشار ضباط الإرتباط إلى أن المخاطر تكمن هنا في سماع الأسعار بشكل خاطئ أثناء المراسلة بالهاتف وعدم توثيق المعلومات بين الموظفين أو مخاطر أخرى تتعلق بالموظفين كإدخال قيد محاسبي على النظام بشكل معكوس أو الخطأ عند التعامل بالأرقام، وأشار المدراء إلى أنه حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط فروع بنك الكويت وربط عدة دوائر أخرى بعملية السيطرة والمراقبة على عمليات تبديل العملات كدائرة التكنولوجيا والمعلومات ودائرة الخزينة والاستثمار والفروع الأخرى واللجان المجتمعة بشكل دوري الإقرار أسعار الفوائد والعملات كلجنة إدارة المطلوبات والموجودات.

الصراف الآلي

كان إجماع مدراء الفروع وضباط الإرتباط وبلا استثناء أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حسن عمليات ضبط المخاطر كونها تزيد من مقدار الأمان عند التعامل مع الصراف الآلي، وتركزت إجاباتهم على عدة مخاطر قد تواجه الصراف الآلي منها التعبئة الخاطئة للصراف الآلي سواء بالزيادة أم النقصان ومخاطر انقطاع التيار الكهربائي أثناء السحب والقرصنة الإلكترونية التي قد تحصل كتزوير البطاقات والاحتيال الإلكتروني والمخاطر الأخرى المتعلقة بالموظفين. وقد تم ضبط جميع هذه المخاطر وغيرها حيث تم تحسين العملية بعد تطبيق النظام من ناحية توقيف الجهاز من قبل الإدارة العامة بساعة معينة ويوم معين تحت إشراف مسؤولي الصراف الآلي وأكثر من شخص من حملة المفاتيح ومن ضمنهم مدير الفرع أو من ينوب عنه وكذلك تشديد الرقابة من خلال الكاميرات والدخول إلى غرفة الصراف، إما إذا انقطع التيار فيتوقف الصراف الآلي مباشرة عن العمل عند آخر عملية أجريت ويتم بعدها مراجعة الفرع لتسوية أمر العميل وكذلك ربطها مع شركات الاتصال وإرسال الرسائل للعملاء عند القيام بأي عملية، ويتعاقد البنك مع شركات مختصة ومؤمنة لعمل البطاقات الإلكترونية للحماية من قرصنتها وبهذا الشكل يكون البنك قد وضع السيطرة الكاملة على المخاطر التي قد تحصل عند استخدام عمليات الصراف الآلي.

الشبكات والكمبيالات

قد أوضح مدراء الفروع أن المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بالشبكات تكمن في عمليات التزوير التي قد تحدث وكذلك الخطورة الناتجة عند صرف الشبكات عن طريق المقاصة الإلكترونية ما إذا تعرض البنك لانقطاع في الاتصال أو التيار الكهربائي أو الشبكات الإلكترونية، وبشكل عام قال ضباط الإرتباط قد حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من عمليات السيطرة على الشبكات داخل الفروع لديهم وبالأخص الشبكات المسحوبة عن طريق المقاصة الإلكترونية من خلال تنفيذ صرف الشبكات وإرسالها للبنوك المستقبلة عن طريق إشراف ثلاثة موظفين بالإضافة إلى مسئول المقاصة، ومن وجهة نظر معظم المدراء اقتراحهم لعمل مركزية للشبكات المتعاملة بالمقاصة الإلكترونية عن طريق إدارة البنك لزيادة السيطرة على الشبكات والتقليل من المخاطر التي قد تنجم وإشراك دوائر أخرى من الإدارة لعملية المراقبة والسيطرة على تلك المخاطر وهو ما ينص

عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، مما أدى هذا الأمر من إدارة بنك الكويت لعمل مركزية مختصة لعمل وتسوية شيكات المقاصة الإلكترونية.

التحويلات الداخلية والحوالات الصادرة وقد أفاد مديرو الأفرع أنه تم تحسين السيطرة والرقابة على عمليات التحويلات الداخلية بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من خلال عمل نموذج مختص ومجاز وموقع حسب الأصول ومورد من الديوان (سجل الفرع). وبهذا التقرير أو النموذج يتم حصر جميع المخاطر التي قد تتجم ويتم السيطرة عليها بشكل تام. وكذلك ضبط المخاطر بشكل ممتاز والزيادة الكبيرة والملاحظة في دقة تنفيذ العملية وهذا الأمر وعلى حد تعبيرهم ساهم كثيرا في عملية ضبط المخاطر والسيطرة عليها وزاد من فاعلية الرقابة. وكل ما يتم التعامل معه في عمليات التحويلات الداخلية يطبق على عمليات الحوالات الصادرة من البنك من ناحية حصر وتقليل المخاطر والسيطرة عليها ووضع الضوابط الرقابية اللازمة عليها.

2.4.6. دائرة التسهيلات

تسهيلات الشركات

تعتبر تسهيلات الشركات من أخطر المنتجات المقدمة من البنك وذلك لحجم التسهيلات الكبيرة التي يحصل عليها العميل لتطوير عمل الشركة أو المؤسسة أو غيرها لهذا فإن مخاطر المنح تتمثل بعجز العميل عن السداد وكما أشار الباحث من قبل وحسب ما قال مدير الدائرة فإن تلك المخاطر تنتج عن عدم وضوح الغاية من قبل العميل في الاستغلال الصحيح للتمويل المراد أخذه من البنك هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم دقة البيانات المالية للعميل وكذلك عدم عمل مقابلة بمصادر السداد والتدقيق النقدي، وكذلك المخاطر التي قد تنشأ عن ثقة تقديرات الضمانات كالمشاي التي تعرض على المخمنين وما إلى ذلك. وأشار المدير أيضا إلى عدم دقة إعداد وتدقيق العقود المصرفية وسندات الرهن. فقد بين مدير الدائرة أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية قد ساهم بشكل كبير في الحد من هذه المخاطر التي قد يتعرض لها البنك عن طريق إعداد زيارات ميدانية للعميل والاطلاع على النشاط الرئيسي والتأكد أن التسهيلات يتم استغلالها للغاية المصرح بها ومحاولة أن يتم الاستغلال مباشرة لصالح البنك ويسمى هذا النوع من المراقبة بالإجراء الرقابي الوقائي للتقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، أما من حيث دقة البيانات المالية فمن خلال الزيارات الميدانية يتم الاطلاع على واقع الحال للعميل وهل ينعكس على واقع البيانات المالية المقدمة للبنك، وكذلك إخراج الذمم والتدقيق عليها وبالأخص الذمم غير المدومة والتي تفوق مدتها عدة سنوات. وتعد هذه الضوابط إجراءات رقابية وقائية وتصحيحية. وأشار مدير الدائرة بأنه يتم إعداد التقدير العقاري من قبل عدة مخمنين بالإضافة إلى الخبرة التي يتمتع بها مدير الائتمان بهذا الخصوص وتعد هذه الضوابط من الإجراءات الرقابية الوقائية وإجراءات وحدات أخرى. إما بالنسبة للتوثيق القانوني فيجب أن يتم تدقيقه من قبل دائرة المخاطر والتسهيلات وتخرج مطالعة بأن جميع السندات والموجودات حسب الأصول وصحيحة مئة بالمئة أو حسب الموافقة الائتمانية وصنفت هذا الضوابط بالإجراءات الرقابية الوقائية والرادعة في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

الضمانات

لعب نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دورا مهما في عملية ضبط المخاطر للضمانات المقدمة للبنك، حيث يتم أخذ الضمانات بقيمة 120% كحد أدنى من قيمة المنح للعميل وذلك حفظاً لحقوق البنك ونوع من الرقابة الراجعة للعميل للعجز عن السداد، وتشكل بذلك السيطرة التامة للمخاطر التي قد تنتج عن منح التسهيلات بالإضافة لوجوب إمكانية تسهيل الضمانة بشكل فوري إذا حصل عجز أو عدم سداد للعميل.

وكذلك أشار مدير الدائرة إلى أنه يتم إجراء إعادة تقييم الضمانات المقدمة لدى البنك ولكل عميل على حدا بمقدار أربع سنوات بعد الحصول على التمويل حسب السياسة الائتمانية، مضافا إلى أنه في حال حدوث أمر غير متوقع كحصول هبوط عام في الأسعار فإنه يتم إعادة تقييم الضمانات المقدمة للبنك بشكل فوري كإجراء رقابي وقائي حسب ما نص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط.

الرقابية

الكفالات الشخصية ومنح التسهيلات ويوضح مدير الدائرة هنا أنه يمكن منح تسهيلات مصرفية لشركات أو أفراد مقابل كفالات شخصية للأشخاص الذين يتمتعون بملاءة عقارية ومالية وسمعة أدبية وتجارية طيبة بالسوق، وذات بيانات مالية قوية وأداء قوي للشركات وتجربة سابقة للعميل مع البنوك الأخرى من ناحية السداد والالتزام وعدم إدراجهم على القائمة السوداء في البنوك الأردنية والبنك المركزية وتعد هذه السياسات من الإجراءات الرقابية الوقائية في التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية. وبالنسبة لمنح التسهيلات شدد نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على أن أي قرار ائتماني يتم بموافقة جميع أعضاء لجنة الائتمان الداخلية وفي حال رفض أحد الأعضاء يتم إيضاح سبب رفضه للمنح وله الحق برفض طلب المنح دون أي ضغوطات من داخل اللجنة أو خارجها وبذلك تتسع دائرة الرقابة على منح التسهيلات للعملاء بالشكل المناسب.

5.6. المعوقات والمشاكل التي تواجه بنك الكويت في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

بالنسبة إلى المعوقات والمشاكل التي تطرق إليها الباحث في هذه الدراسة فقد وجه الباحث في دراسته أسئلة مباشرة لكل من مدراء الفروع والدوائر في بنك الكويت تناولت جميع المعوقات والمشاكل التي يواجهها البنك سواء كان في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أم المشاكل التي تواجه البنك في التعرض إلى المخاطر المصرفية وكيفية السيطرة عليها وضبطها والحد من حدوثها.

1.5.6 الفروع

فيما يلي أبرز النقاط التي توصل إليها الباحث حسب ما اجتمع عليه مدراء الفروع وضباط الإرتباط لما يتعلق بالمعوقات والمشاكل: (1) ضعف المعرفة بنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لدى بعض موظفي الفروع وخاصة الموظفين الجدد منهم، والسبب هو حداثة هذا النظام نسبيا في البنك وعدم تعميم نتائج واضحة جراء استخدام هذا النظام، مما قد يؤدي إلى ضعف السيطرة على بعض المخاطر المحتملة.

(2) نشرة الاجتماعات الدورية لموظفي الفروع التي تبحث في المخاطر التي يتعرض إليها البنك وحصرها ووضع الضوابط الرقابية عليها من قبل الجهات المعنية.

(3) ارتفاع معدل دوران الموظفين في فروع بنك الكويت مقارنة مع البنوك الأخرى؛ وقد يرجع السبب في هذا لتدني أجور العاملين، أو اتساع سوق القطاع المصرفي في الكويت الذي يتيح فرصة للعاملين في التنقل بين الوظائف للحصول على عرض أفضل بين البنوك أو شدة قرارات الإدارة الصارمة في بنك الكويت في تجاوز سياسات البنك، مما يؤدي إلى الزيادة من التكاليف التي يتحملها البنك في تدريب الموظفين الجدد وصعوبة اكتشافهم للمخاطر التي قد تنتج خلال هذه الفترة.

(4) غياب بعض الأنظمة التكنولوجية الواجب توفرها للحد من المخاطر المحتمل حدوثها والتي تربط بين فروع وإدارة بنك الكويت بشكل مباشر كنظام يربط بين دائرة الخزينة والاستثمار وبين الفروع عند إجراء العمليات المالية والتحويلات وأسعار

الصرف التي تخص العملاء، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف تلك الأنظمة والتي يمكن الاستغناء عنها مؤقتاً من وجهة نظر الإدارة.

(5) افتقار بعض الأنظمة الإلكترونية والتي تساعد في الحد من المخاطر التي قد تؤثر على سمعة وشهرة البنك كغياب آلات تنظيم الدور والاصطفاف التي قد تسبب خطر معرفة بيانات مالية أو شخصية لعملاء من قبل عملاء آخرين.

(6) عدم تواجد موظفي تسهيلات تجارية في بعض الأفرع في ظل عدم وجود دائرة تسويقية في البنك الأمر الذي قد يؤدي إلى خسارة بعض العملاء.

2.5.6. دائرة التسهيلات

قال مدير دائرة التسهيلات " إن دائرة التسهيلات لا تعاني من أية معوقات أو مشاكل مع البنك أو مع تطبيق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وقد يكون هناك تعديلات في إجراءات سير العمل أو أخطاء واردة في طبيعة عمل الدائرة من قبل الموظفين. وأشار أيضاً إلى أن دائرة التسهيلات تستقطب عملائها من السوق الأردني والذي يتخلله الكثير من المشاكل التي تمنع دائرة التسهيلات من ترويج منتجاتها وذكر مدير الدائرة بعض من تلك الأمثلة على المشكلات التي قد تحصل قانلاً " إننا لا نستطيع منح التسهيلات للعملاء الذين يعانون من مشاكل مع البنوك الأردنية أو البنك المركزي، كما لا نستطيع منح العملاء الذين يقدمون بيانات مالية غير مدققة أو مدققة من قبل بعض مكاتب التدقيق غير المعتمدة لدى البنك"

3.5.6. دائرة الخزينة والاستثمار:

توصل الباحث من خلال هذه المقابلة إلى أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه دائرة الخزينة والاستثمار والتي تنعكس على آليات تطبيق النظام الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وبحسب تعبير

مدير الدائرة وضابط ارتباطها بأن سوق الخزينة بشكل عام هو سوق محدود نسبياً وذلك لأنهم بحاجة إلى تهيئة مكان خاص في بنك الكويت بالإضافة إلى قلة عدد الموظفين الموجودين على عكس الدوائر الأخرى بالبنك، ويتميز سوق الخزينة والاستثمار في البنوك الأردنية بشدة التنافس وقلة الوقت الكافي لإخضاع الموظفين للتدريب وتكمن الخطورة بخسارة البنك للموظفين الذين تم تدريبهم وتجهيزهم بشكل كامل للعمل بهذا السوق، ففي الدوائر الأخرى يوجد بديل آخر عند خروج أي من الموظفين أما الخزينة فهو سوق محدود ذات تخصصات معينة لا يمكن إحلال أي شخص غير مؤهل للعمل فهناك صعوبة كبيرة في استقطاب الموظفين الأكفاء للعمل في سوق الخزينة والاستثمار.

7. النتائج والتوصيات

دراسة حالة لمجمع بالمصارف الكويتية.

1.7. نبذة موجزة عن المؤسسة:

يعتبر مصارف الكويتية مؤسسة التي دخلت إلى بورصة الكويتية، ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000 دج، 80% من رأس مال مصارف ملك للدولة وإلى 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص حيث كان ذلك بتاريخ 17 جويلية 1999 بطرح أسهمها للاكتتاب العام، لقد حقق مصارف الكويتية نتائج كبيرة منذ انطلاقه إلى غاية السنوات الأخيرة، ولقد أهلته هذه النتائج لكي يكون من بين المؤسسات الوطنية الأولى للدخول في بورصة الكويتية، كما أنه يعتبر من المؤسسات الكبرى في الكويت، والرائدة في مصارف الكويتية، الشيء الذي أهلها إلى كسب ميزات تنافسية عدة (الجزائر، 2020)

2.7. تقييم الأداء المالي للمصارف الكويتية

1. تحليل الخزينة (T) وفق رأس المال العامل (FR) واحتياج رأس المال العامل (BFR)

الجدول رقم (1) يمثل تحليل الخزينة مصارف الكويتية لفترة الدراسة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016
رأس المال العمل الصافي	أموال الدائمة	12489378723	13504061891	13596651601
	أصول الثابتة	2017	2018	2019
		9662013387.7	6830081809.1	7446611917.8
إحتياج رأس المال العامل	أصول متداولة لهم	2014	2015	2016
	جاهزة للديون	4938873114.4	5285924773.5	5423024352.8
	القصيرة الأجل	2017	2018	2019
	ديون بنكية	4938873114.4	4337218044.9	5998760417.2
الخزينة	رأس المال العامل	2014	2015	2016
	الصافي - احتياج	7315249539.1	8218137117.5	8173627248.2
	رأس المال	2017	2018	2019
	(العامل)	4723140273.3	2492863764.2	1447851500.1

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019 تلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

- أ- تحليل مؤشر رأس المال العامل نلاحظ أن رأس المال عامل موجب ومتزايد خلال سنوات الدراسة (2014-2019)، ويعود هذا الإرتفاع إلى أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يمكن القول أن المجمع حقق فائضا ماليا يمكن، وعلى الرغم من تحقيقه لرأس مال عامل موجب ومتزايد في أغلب فترات الدراسة، إلا أن هذا الأخير غير كافي للحكم على التوازن المالي له.
- ب- تحليل مؤشر الاحتياج رأس المال العامل يشهد معدل نمو الإحتياج رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة، ما يعني أن المجمع يعتمد على عناصر الإستغلال بنسبة أكبر من العناصر خارج الإستغلال، ومنه يمكن القول بأن المجمع سوف يعتمد على موارد طويلة الأجل لتمويل إحتياجات التمويل.
- ت- نجد أن الخزينة المحققة في جميع مستويات الدراسة كانت موجبة ومتزايدة، وهذا يدل على أن رأس المال العامل الصافي أكبر من إحتياج رأس المال العامل، ومنه يمكن القول بأن المجمع متوازن ماليا خلال فترة الدراسة كونه قادرا على تغطية إحتياجاته المالية بواسطة رأس المال العامل.

2. تقييم الأداء المالي باستخدام نسب السيولة

الجدول رقم (2) يمثل نسب السيولة لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة للديون القصيرة الأجل	3.18	3.47	3.16	2.54	2.06	2.06
نسبة السيولة السريعة	الأصول المتداولة - المخزون للديون القصيرة الأهل	2.33	2.61	1.04	1.73	1.31	1.38
نسبة السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة للديون القصيرة الأجل	1.40	1.62	0.14	0.89	0.46	0.37

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019 نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك نمو في نسب السيولة مصارف الكويتية، فقد حققت ارتفاعاً إيجابياً، مما يعني ذلك دلالة على قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل في تاريخ إستحقاقها، وذلك على النحو التالي:

- أ- تعتبر نسبة السيولة العامة من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة، حيث سجلت خلال سنوات الدراسة نسب تتراوح ما بين 2.06 و 3.47 ويمكن القول بصفة عامة هي مقبولة لأنها أكبر من الواحد مما يعني أن المؤسسة في وضع مالي جيد تستطيع من خلالها على مواجهة مخاطر السيولة. ب. أما نسبة السيولة السريعة والتي توضح مدى إمكانية سداد الإلتزامات القصيرة الأجل مع تجنب عناصر المخزون، وقد كانت هذه النسبة متزايدة ومقبولة لأنها أكبر من الواحد فمن خلال سنة 2014 وسنة 2015 سجلت 2.33 و 2.61 على التوالي، أما خلال السنوات الأخيرة نلاحظ تراجع في هذه النسبة وبالمقارنة مع نسبة السيولة العامة نلاحظ أنها أقل منها ومنه يمكن القول إن الأصول المتداولة تعتمد اعتماداً كبيراً على المخزون السلعي، وتجدر الإشارة إلى أن إستبعاد المخزون يأتي من مخاطر عدم دورانه.
- ب- تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من ناحية السيولة وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الإلتزامات القصيرة الأجل، حيث كانت النسبة 1.40 خلال سنة 2014 لترتفع إلى 1.62 خلال سنة 2015، لكنها حققت خلال السنوات الموالية 2016 إلى 2019، إنخفاض ملحوظ وذلك بنسبة متوسطة تقدر ب 0.46، حيث كان التحسن الذي حدث في نسبة السيولة الجاهزة مؤشراً جيداً أي أن المجمع يستطيع خلال أسوأ الأوقات على سداد الإلتزامات القصيرة الأجل.

3. تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النشاط

الجدول رقم (3): يمثل نسب النشاط لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال متوسط مجموع الأصول	0.16	0.164	0.15	0.11	0.10	0.10

0.16	0.14	0.18	0.32	0.40	0.42	رقم الأعمال متوسط مجموع الأصول الثابتة	معدل دوران الأصول الثابتة
0.32	0.37	0.35	0.29	0.27	0.26	رقم الأعمال متوسط مجموع الأصول المتداولة	معدل دوران الأصول المتداولة

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019. تشير بيانات الجدول رقم 03 إلى وجود تذبذب في نسب النشاط للفترة (2014 - 2019) فأغلب نسب النشاط تدهورت حيث تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها، أي تقيس مدى فعالية المؤسسة في الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق مبيعات أكبر.

أ- يعبر معدل دوران مجموع الأصول على عدد الدورات التي دارها دينار واحد مستثمر في أصول المجمع خلال سنة واحدة، حيث نلاحظ أن دينار واحد مستثمر قد دار 0.16 دورة خلال سنة 2014 و2015، أو بعبارة أخرى أن كل دينار مستثمر قد حقق مبيعات صافية وفي سنة 2016 فقد تدهور المعدل، حيث إنخفض إلى 0.11 دورة فقط خلال سنة 2017، ويعود التدهور إلى إنخفاض رقم الأعمال أو إرتفاع مجموع الأصول خلال فترة الدراسة.

ب- يعبر معدل دوران الأصول الثابتة على عدد الدورات التي دارها دينار واحد مستثمر في الأصول الثابتة للمجمع خلال سنة واحدة، حيث يعكس إرتفاع المعدل مقارنة بالسنة السابقة كفاءة أعلى في استغلال الأصول الثابتة، وبالعكس في حالة إنخفاض المعدل، ونلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة أفضل من معدل دوران مجموع الأصول خلال فترة الدراسة، حيث دينار واحد مستثمر قد دار 0.42 دورة خلال سنة 2014، أي أن المجمع قد حقق مبيعات صافية، لكن خلال السنوات الأخيرة نلاحظ تراجع في النسبة.

ت- يعبر معدل دوران الأصول المتداولة على عدد الدورات التي دارها دينار واحد مستثمر في الأصول المتداولة للمجمع خلال سنة واحدة، حيث نلاحظ أن دينار واحد مستثمر قد دار 0.26 دورة خلال سنة 2014، لتواصل الارتفاع المعدل 0.37 دورة خلال سنة 2018 ثم تنخفض إلى 0.32 دورة خلال سنة 2019 بعبارة أخرى أن كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة للمجمع قد حقق مبيعات صافية قدرها في المتوسط 0.33 دينار.

3.7. مؤشرات نسب المديونية

الجدول رقم (4) يمثل نسب المديونية لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	العلاقة	النسبة
0.10	0.10	0.11	0.15	0.46	0.45	إجمالي الديون إجمالي الأصول	نسبة الديون إلى إجمالي الأصول
0.84	0.67	0.69	0.77	0.87	0.84	إجمالي الديون إجمالي حقوق الملكية	نسبة الديون إلى حقوق الملكية
0.54	0.46	0.44	0.47	0.54	0.48	ديون طويلة الأجل إجمالي حقوق الملكية	نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية

0.29	0.35	0.22	0.29	0.35	0.35	الديون قصيرة الأجل حقوق الملكية	نسبة الديون قصيرة الأجل إلى حقوق الملكية
------	------	------	------	------	------	---------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019. نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الديون إلى إجمالي الأصول للمجمع تعتمد بدرجة متوسطة على الديون، كما نلاحظ إستمرارية المديونية بنفس الوتيرة طوال فترة الدراسة، وفي هذه الحالة يمكن أن تتعرض المؤسسة لمخاطر عدم القدرة على تسديد مختلف التزاماتها، أما نسبة الديون إلى حقوق الملكية والتي تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنيها بما يزيد من ثقتهم، فكلما كانت هذه النسبة صغيرة زاد إرتياح الدائنين إتجاه المؤسسة، فنجد أن المؤسسة وخلال الفترة المدروسة أن نسبة القابلية السداد مرتفعة على النسبة المعيارية 50%، حيث سجلت أعلى معدل سنة 2015 ب 0.87 وهي نسبة مرتفعة حيث أن كل 1 دج من حقوق الملكية هناك 0.87 تمويل الديون، هذا ما قد يعرض المؤسسة لمخاطر عديدة. في حين نلاحظ أن نسبة الديون طويلة الأجل من خلال حساب هذه النسبة نجدها تتراوح بين 0.54 و 0.44 حيث بلغت أقصى قيمة 0.54 في سنة 2015 وراجع هذا الإرتفاع إلى قيمة حقوق الملكية التي تعتبر كبيرة مقارنة بالديون طويلة الأجل لأنه كلما كانت النسبة أقل كلما كانت نسبة تغطية الديون طويلة الأجل من طرف حقوق الملكية أكبر. أما نسبة الديون قصيرة الأجل إلى إجمالي الأصول تستعمل هذه النسبة للتفصيل أكثر في تركيبة المديونية العامة للمؤسسة، وفي حالة المجمع خلال الفترة المدروسة نجدها تتراوح بين 0.35 و 0.29 وهي نسب منخفضة جدا مقارنة مع نسبة الديون طويلة الأجل ومتوسطة الأجل إلى الأموال الخاصة، لذلك يمكن القول أن الديون طويلة الأجل هي السبب الرئيسي في ارتفاع نسبة مديونية المؤسسة خلال هذه الفترة.

4.7. علاقة إدارة المخاطر المالية بهيكل تمويل المؤسسة

1. حساب نسب التمويل

الجدول رقم (5): يمثل نسب التمويل لمجمع صيدال خلال الفترة (2014) إلى (2019)

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة التحويل الدائم	الأموال الدائمة/ أصول الثابتة	2.11	2.06	1.76	1.31	1.19	1.25
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	1.41	1.33	1.19	0.90	0.81	0.81
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ مجموع الديون	1.18	1.14	1.29	1.48	1.44	1.18

المصدر: بناء على تقارير التسيير للمجمع للسنوات من 2014 إلى 2019

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم للمجمع طوال فترة الدراسة أكبر من الواحد، ما يدل على أن الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمويل به الأصول المتداولة للمؤسسة.

أما فيما يخص نسبة التمويل الخاص للمجمع خلال سنوات الثلاثة الأولى أكبر من الواحد أي بمتوسط 1.31، هذا ما يدل على أن الأموال الخاصة أكبر من الأصول الثابتة، في حين نجد أن هناك إنخفاض خلال السنوات المالية قدرت بنسب شبه ثابتة أي بنسبة متوسطة 0.84 ما قد يؤدي لجوء مؤسسة إلى الديون طويلة ومتوسطة الأجل لتمويل أصولها الثابتة، أما بالنسبة للإستقلالية المالية نجد أن نسبتها أكبر من الواحد طوال فترة الدراسة هذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة مالياً، وبالرغم من ذلك فهي بحاجة دائماً إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل إستثماراتها، ومن أجل إدارة المخاطر المالية وجب تغيير إستراتيجية الملكية بالمؤسسة والمتمثلة في رأس المال والخصوم بهدف التقليل من خطر الإفلاس.

5.7. تحديد التحديات التي تواجه إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية:

تواجه إدارة المخاطر المالية في المصارف الكويتية عدة تحديات، منها:

- قلة الوعي بأهمية إدارة المخاطر: حيث لا يزال البعض ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها مجرد إجراءات روتينية، ولا يدركون أهميتها الحقيقية في تحقيق النجاح على المدى الطويل.
- نقص الكوادر الوطنية المؤهلة: حيث تتطلب إدارة المخاطر بشكل فعال وجود كوادر ذات كفاءات وخبرات عالية في هذا المجال.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: حيث تعتمد إدارة المخاطر بشكل كبير على النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة، والتي قد لا تتوفر بشكل كافٍ في بعض المصارف الكويتية.
- التغيرات السريعة في البيئة التشغيلية: حيث تشهد البيئة التشغيلية للمصارف الكويتية تغيرات سريعة ومتلاحقة، مما يضع ضغطاً كبيراً على إدارة المخاطر لمواكبة هذه التغيرات وتطوير أساليبها بشكل مستمر.

6.7. اقتراح توصيات لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المالي:

لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المالي في المصارف الكويتية، يمكن اتباع التوصيات التالية:

- نشر ثقافة إدارة المخاطر، وذلك من خلال توعية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وجميع موظفي المصرف بأهمية إدارة المخاطر ودورها في تحقيق النجاح على المدى الطويل.
- الاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية، وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة في مجال إدارة المخاطر.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية/ وذلك من خلال إدخال النظم والتطبيقات التكنولوجية المتقدمة التي تساعد على إدارة المخاطر بشكل فعال.
- مواكبة التطورات العالمية في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال متابعة أحدث الممارسات والتقنيات العالمية في مجال إدارة المخاطر، والعمل على تطبيقها في المصارف الكويتية.

8. الخاتمة:

تعد إدارة المخاطر المالية عنصراً أساسياً في نجاح المصارف في البيئة التنافسية الحالية. و من خلال تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمصارف الكويتية تحسين أدائها المالي، و تعزيز مركزها التنافسي، و المساهمة في دعم الاقتصاد الكويتي.

مما سبق يتبين لنا مدى اعتماد المؤسسة على إدارة المخاطر المالية لتقييم أدائها المالي وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى جانبين نظري وتطبيقي، وذلك بإستعمال مجموعة من المؤشرات المالية التي تعتبر من المقومات الأساسية لما توفره من خطط وإجراءات الإدارة المخاطر التي تواجهها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات:

أن المؤسسة إستطاعت تحقيق خزينة موجبة كافية تدل على كفاءة إستغلال الموارد المتاحة وهذا يعني أنها استطاعت تحقيق توازنا ماليا على المدى الطويل؛ كما أنها تتمتع بسيولة كافية تجعلها بعيدة عن المخاطر وبالتالي فهو مؤشر جيد لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في موعدها على الرغم من اعتمادها على نسب مديونية مرتفعة، وبالتالي فهي بحاجة دائما إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل إستثماراتها، كما نجد أن أثر الرافعة المالية موجبا وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بكفاءة في تحقيق الأرباح، ومن أجل إدارة المخاطر المالية وجب على المؤسسة تغيير إستراتيجية الملكية والتمثلة في رأس المال والخصوم بهدف التقليل من خطر الإفلاس.

9. المراجع

1.1. المراجع العربية:

1. عبد الله، محمد. (2017). دور إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء البنوك الإسلامية: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 4(2)، 45-58.
2. العنزي، عبد الرحمن. (2018). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 7(1)، 112-125.
3. المطيري، نورة. (2019). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 12(3)، 78-91.
4. العتيبي، فهد. (2020). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المصرفية والمالية، 9(4)، 205-218.
5. السعود، سعود. (2016). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء البنوك التجارية في الكويت. مجلة التمويل والاقتصاد الإسلامي، 5(2)، 33-46.
6. الشمري، عبد الله. (2018). تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت. مجلة دراسات إدارة المخاطر المالية، 15(1)، 89-102.
7. العجمي، سارة. (2019). أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز أداء البنوك الإسلامية في الكويت. مجلة التمويل والاستثمار، 8(3)، 150-163.
8. العتيبي، ريم. (2017). تقييم مخاطر الفائدة وأثرها على أداء البنوك التجارية في الكويت. مجلة إدارة المخاطر والتأمين، 2(14)، 75-88.
9. المطيري، أحمد. (2018). دور إدارة المخاطر في تحقيق استقرار ونجاح البنوك الإسلامية في الكويت. مجلة التمويل والتأمين، 7(4)، 190-203.

10. العنزي، نواف. (2016). تحليل مخاطر السوق وأثرها على أداء البنوك التجارية في الكويت. مجلة إدارة المخاطر والاستثمار، 13(3)، 120-133.
11. الشمري، عبد الله. (2017). أساليب إدارة المخاطر المالية في البنوك والمصارف: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة المالية، 4(3)، 67-79.
12. العتيبي، فهد. (2018). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المصرفية، 5(2)، 88-101.
13. المطيري، نورة. (2019). مراقبة المخاطر المالية في البنوك: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 6(4)، 120-133.
14. العنزي، عبد الرحمن. (2020). استخدام النماذج الكمية في تقييم المخاطر المالية: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، 7(1)، 45-58.
15. السعود، سعود. (2016). أداء المصارف الكويتية وتأثير إدارة المخاطر المالية: دراسة تحليلية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 3(2)، 55-68.
16. العجمي، سارة. (2018). تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات مالية. مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، 5(3)، 78-91.
17. العتيبي، ريم. (2019). مؤشرات جودة الأصول وأثرها على أداء المصارف الكويتية. مجلة التمويل والاستثمار، 6(2)، 99-112.
18. المطيري، أحمد. (2017). مؤشرات الكفاءة وأداء المصارف الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة المصرفية والمالية، 4(1)، 33-46.
19. العنزي، نواف. (2018). تحليل تأثير أساليب إدارة المخاطر على أداء المصارف الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، 5(4)، 105-118.
20. الشمري، سعود. (2020). تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات المخاطر المالية: دراسة تطبيقية. مجلة التمويل والإدارة المصرفية، 7(3)، 135-148.
21. أحمد سفر قاض (2017) إدارة المخاطر في المصرف والمؤسسات المالية والإسلامية مؤسسة الحديثة للكتاب. بيروت (لبنان).
22. أحمد على العامري (2014) إدارة الخطر والتأمين جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط 1: صنعاء، اليمن.
23. بن حروب جلييلة بن خروب (2009) دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاو القنوات (2005-2008). KANAGHAZ. مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة بومرداس الجزائر.
24. بوبكر مصطفى (2020) التسيير المالي 2 مطبوعة دروس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

2.9. المراجع الأجنبية:

- Abdullatif, M and Kawuq, S (forthcoming) "The role of internal auditing in risk management Evidence from banks in Jordan" Journal of Economic and Administrative Sciences (Accepted for publication).
- Adams, C, Hoque, Z and McNicholas (2006) "Case studies and action research" in Hoque, Z (editor) Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods, Spiramus Press Ltd., London.
- Banks, E. and Dunn, R. (2003) Practical Risk Management: An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses, John Wiley and Sons Ltd.
- Basel Committee on Banking Supervision (2001) Principles for the management and supervision of interest rate risk.
- Basel Committee on Banking Supervision (2003) Overview of the new Basel capital accord
- Basel Committee on Banking Supervision (2004) Implementation of Basel II: Practical considerations.
- Basel Committee on Banking Supervision (2004) International convergence of capital measurement and capital standards (A revised framework).
- Basel Committee on Banking Supervision (2004) Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital.
- Central Bank of Jordan website www.cbj.gov.jo
- Fadzil, FH, Haron, H and Jantan, M (2005) "Internal auditing practices. and internal control .system" Managerial Auditing Journal, 20 (8), pp. 844-866
- Fatemi, A and Fooladi, I (2006) "Credit risk management: A survey of practices" Managerial .Finance, 32 (3), pp. 227-233
- Fernandez-Laviada, A, Martinez-Garcia, FJ and Del Corte, JM (2007-) Internal control of" :derivatives usage by Spanish savings banks: An empirical survey Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review, 10 (2), pp. 127-164.
- Hesse-Biber, SN and Leavy, P (2011) The Practice of Qualitative Research, Second edition, Sage Publications, Inc
- ,Knechel, WR, Salterio, SE and Ballou, B (2007) Auditing, Assurance and Risk, Third edition .South-Western, Cengage Learning

- Minelli, E, Rebora, G and Turri, M (2008) "The risk of failure of cont and levers of change: An examination of two Italian public sec Journal of Accounting and Organizational Change, 4 pp. 5-26 ,(1).
- O'Leary, C, Iselin, E and Sharma, D (2006) "The relative effects of elements of internal control on auditors' evaluations of internal control" Pacific Accounting Review, 18 (2), pp. 69-96.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.14